

**ISCTE**  **IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Departamento de Sociologia

**Comunicação Organizacional Eficaz**  
**E**  
**Tecnologias da Informação e da Comunicação**  
Estudo Comparativo em Empresas Inovadoras em Portugal

**Sandra Cristina Martins Pereira**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Doutora em Sociologia, Especialidade Sociologia da Comunicação

Orientador:  
Professor Doutor António Brandão Moniz, Professor Associado com Agregação,  
FCT-UNL

Julho, 2010

Comunicação Organizacional Eficaz

E

Tecnologias da Informação e da Comunicação

Estudo Comparativo em Empresas Inovadoras em Portugal



À Ety, ao Quim e ao Robi  
Obrigada.

## ÍNDICE GERAL

	Página
<b>Índice Geral</b>	I
<b>Índice de Quadros, Figuras e Gráficos</b>	V
<b>Índice de Anexos</b>	VII
<b>Resumo</b>	VIII
<b>Abstract</b>	IX

## SECCÃO 1

<b>Introdução</b>	1
Apresentação do Tema e do Título	1
Propósitos do Estudo	5
Perspectiva da comunicação organizacional no Estudo	7
Reservas do Estudo	9
Organização do Estudo	12

### **PARTE I: Enquadramento Teórico**

<b>Capítulo1. Comunicação Organizacional: Reconhecimento Adiado</b>	14
1.1. Contingências do Estudo da Comunicação Organizacional	14
1.2. História da Comunicação Organizacional	18
1.3. Definição do Conceito de Comunicação Organizacional	23
1.4. Funções da Comunicação Organizacional	24
1.5. Formas da Comunicação Organizacional	26
Comunicação Formal versus Informal	26
Comunicação Vertical, Horizontal e Diagonal	28
Comunicação Orientada Internamente e Externamente	30
Comunicação Institucional versus Comercial	30
1.6. Modelos de Comunicação Organizacional	31
Modelo de Transferência da Informação	31
Modelo do Processo Transaccional	32
Modelo do Controlo Estratégico	32
Modelo do Equilíbrio entre Criatividade e Constrangimento	33
Modelo das Organizações como Diálogos	34
Modelo do Agente de Imprensa/Publicista	35
Modelo da Informação Pública	35
Modelo de Duas-vias Assimétrico	36
Modelo de Duas-vias Simétrico	37
Modelo da Co-orientação	39
Abordagens da Contingência e da Acomodação	41
Modelo de Comunicação Organizacional Cognitivo-Afectivo	42
1.7. Diferentes Abordagens e Teorias	44
Perspectiva Mecanicista	46

	Página
Perspectiva Psicológica	46
Perspectiva Simbólico-Interpretativa	46
Perspectiva Interactiva-Sistémica	47
Abordagens de Base ao Estudo da Comunicação Organizacional	48
Escolas que Influenciam o Estudo da Comunicação Organizacional	49
Interaccionismo Simbólico	51
Teoria da Troca	52
Teoria do Conflito	53
Teoria Funcionalismo-Estrutural	54
Abordagem dos Sistemas de Informação	55
Teoria da Assimilação Organizacional	56
Abordagem Cultural	56
Abordagem Crítica Interpretativa	57
Teorias Clássicas	57
Movimento das Relações Humanas	58
Escola dos Sistemas Sociais	58
Abordagem Pós-Moderna	59
<b>Capítulo 2. Comunicação Organizacional Eficaz: Demanda sem Fim</b>	<b>61</b>
2.1. Comunicação Organizacional Eficaz e Organização Eficaz	61
2.2. Delimitação do Conceito	68
2.3. Medir o Valor da Comunicação Organizacional	77
Modelo PII	80
Modelo Macro da Comunicação de Macnamara	81
Modelo PRO	82
Modelo Yardstick	82
Processo PRE	85
Modelo Unificado	86
Modelo de Planeamento e Avaliação do IPRA	87
Modelo de Curta Duração	88
Modelo de Continuidade	88
Modelo Feedforward e Feedback (“ <i>Balanced Scorecard</i> ”)	90
Estudo de Excelência	93
2.4. TIC e Comunicação Organizacional Eficaz	95
Efeitos no Conteúdo da Comunicação	104
Efeitos nos Padrões de Comunicação	105
Efeitos nos Resultados da Comunicação	106
Efeitos na Estrutura Organizacional	106
Modelo da Riqueza dos Meios	113
Modelo do Processamento da Informação Social	114
Modelo de Capacidade Dupla	114

	Página
<b>Capítulo 3. Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC)</b>	120
3.1. Formulação de uma Expressão: 'TIC'	120
3.2. Paradigma da Tecnologia de Informação	128
3.3. Tecnologias de Informação e/ou Sistemas de Informação	134
3.4. Sistemas de Informação	141

## SECCÃO 2

### PARTE II: Enquadramento Metodológico

<b>Capítulo 4. Modelo de Análise</b>	151
4.1. Tipo de Estudo	151
4.2. Dimensão Sistémica	161
4.2.1. Métodos de Estudo	169
4.3. Dimensão Cultural	170
4.3.1. Cultura de Inovação	174
4.3.2. Métodos de Estudo	179
4.4. Dimensão Estratégica / Política	180
4.4.1. Métodos de Estudo	187
<b>Capítulo 5. Opções Metodológicas</b>	189
5.1. Premissas de Partida para o Estudo Empírico	189
5.2. Hipóteses de Pesquisa	195
5.3. Técnicas e Instrumentos de Pesquisa	196
5.3.1. Pesquisa Bibliográfica e Análise Documental	197
Trabalho de Pesquisa de Periódicos	199
5.3.2. Questionário	200
1ª Versão do Questionário	200
2ª Versão do Questionário (Electrónico)	201
Seleccção da Amostra	201
Estrutura do Questionário	203
Limitações do Questionário	205
Pré-Teste	207
5.3.3. Entrevistas	208
Tipo de Entrevistas	208
Guia de Entrevista	210
Protocolo de Entrevista	210
Seleccção dos Entrevistados	211
Tratamento da Informação	212
5.3.4. Escala de Valores	218
Estrutura da Escala de Valores	218
Tratamento da Informação	219
5.4. Indicadores Para o Estudo do Conceito	221

<b>PARTE III: Análise Empírica</b>	Página
<b>Capítulo 6. Pré-Análise: Questionário Electrónico</b>	223
6.1. Panorama Comunicacional das Empresas Inovadoras	223
6.2. Resumo dos Dados do Questionário Electrónico	238
<b>Capítulo 7. Estudo Comparativo: Entrevistas</b>	240
7.1. Análise e Cruzamento de Dados	240
7.2. Resumo dos Dados das Entrevistas	272
7.3. Proposta de Modelo de Avaliação da Eficácia da Comunicação organizacional	279
<b>Capítulo 8. Estudo Comparativo: Escala de Valores</b>	285
8.1. Resumo dos Dados da Escala de Valores	298
<b>PARTE IV: Disposições Finais</b>	
<b>Capítulo 9. Conclusões e Recomendações</b>	303
9.1. Ressalva às Premissas de Partida	303
9.2. Comunicação Organizacional Eficaz em Empresas Inovadoras em Portugal	306
9.3. Rumo a uma Comunicação Organizacional Eficaz	313
<b>Bibliografia</b>	317
<b>Agradecimentos</b>	350
<b>Currículo Vitae</b>	352
<b>Anexos</b>	357

## ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

<b>Capítulo 1. Comunicação Organizacional: Reconhecimento Adiado</b>	Página
Quadro 1: Temas mais recorrentes no estudo da C.O. por períodos históricos	22
Quadro 2: Frequência dos temas de C.O. mais publicados (1980-1991)	22
Figura 1: Matriz ‘DIZ-FAZ’	28
Quadro 3: Eficácia da Comunicação Organizacional segundo diferentes Modelos	34
Figura 2: Modelo Cognitivo-Afectivo da Comunicação Organizacional	43
Quadro 4: Perspectivas da Comunicação e Alvos de Investigação mais Frequentes	45
Quadro 5: Abordagens de Base ao Estudo da Comunicação Organizacional	48
Quadro 6: Escolas que Influenciam o Estudo da Comunicação Organizacional	49
<b>Capítulo 2. Comunicação Organizacional Eficaz: Demanda Sem Fim</b>	
Figura 3: Pirâmide da Comunicação Eficaz	67
Figura 4: Modelo dominó dos efeitos da comunicação	74
Figura 5: Modelo de Preparação, Implementação e Impacto	80
Figura 6: Modelo Macro da Comunicação de Macnamara (simplificado)	81
Figura 7: Modelo Yardstick	83
Figura 8: Ligação do Processo PRE aos níveis de medição	86
Figura 9: Modelo Unificado	87
Figura 10: Modelo de Planeamento e Avaliação do IPRA	88
Figura 11: Modelo de Curta Duração de Watson	89
Figura 12: Modelo de Continuidade de Watson	89
Figura 13: Modelo Feedforward e Feedback	91
Figura 14: As quatro áreas da qualidade da comunicação	92
Quadro 7: Previsão da selecção de meios eficaz	114
<b>Capítulo 3. Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC)</b>	
Figura 15: Agrupamentos de Sistemas de Tecnologias de Comunicação	122
Quadro 8: Indicadores das TIC da OCDE	127
Quadro 9: Sistemas de Informação são Tecnologias de Informação no mundo	134
Quadro 10: Tipos de Sistemas de Informação Computorizados	142
Quadro 11: Factores que explicam a integração dos SI	144
<b>Capítulo 4. Modelo de Análise</b>	
Figura 16: Análise Tridimensional do Subsistema Comunicacional das Empresas Inovadoras	160
Figura 17: Modelo dos Valores Contrastados de Quinn	176
Quadro 12: Pressupostos acerca das TIC	178
Quadro 13: Fontes de Poder	183
<b>Capítulo 5. Opções Metodológicas</b>	
Figura 18: Indicadores do Estudo do Conceito de Comunicação Organizacional Eficaz	222

	Página
<b>Capítulo 6. Dados Preliminares: Questionário Electrónico</b>	
Quadro 14: Sectores de Actividade	223
Gráfico 1 – Dimensão das Empresas Inovadoras	224
Quadro 15: Cruzamento Sectores de Actividade com Dimensão	224
Gráfico 2 – Capital Social das Empresas Inovadoras	225
Gráfico 3 – Âmbito do Mercado das Empresas Inovadoras	225
Gráfico 4 – Conexão à Internet	225
Gráfico 5 – Utilização de Software por Dimensão das Empresas	228
Gráfico 6 – Utilização de Software por Sector de Actividade	228
Gráfico 7 – Tipo de Software mais utilizado na Comunicação Organizacional	229
Gráfico 8 – Importância dos Processos de Pesquisa e Avaliação	229
Gráfico 9 – Distribuição dos Meios de Pesquisa e de Avaliação	230
Gráfico 10 – Edição de Regulamentos Internos de Utilização das TIC	230
Gráfico 11 – Formas de Comunicação Electrónica	231
Gráfico 12 – Dispersão das Formas de Comunicação Electrónica por Dimensão das Empresas	232
Gráfico 13 – Acções de Formação para Utilização Eficaz das TIC	233
Gráfico 14 – Contribuição da Política/Estratégia de Comunicação para o Sucesso da Empresa	233
Gráfico 15 – Partilha de Novas Políticas/Estratégias de Comunicação	234
Gráfico 16 – Grau em que as TIC Cumprem Objectivos de Comunicação	234
Gráfico 17 – Lugar da Comunicação Organizacional na Estrutura da Organização	235
Gráfico 18 – Funções da Comunicação Organizacional/Relações Públicas	236
Gráfico 19 – Esforço de Comunicação Por Dimensão das Empresas	237
Gráfico 20 – Esforço de Comunicação Por Sector de Actividade	238
Quadro 16: Orçamento em Comunicação	238
<b>Capítulo 7. Estudo Comparativo: Entrevistas</b>	
Quadro 17: Papel da Comunicação Organizacional	240
Quadro 18: Avaliação da Comunicação Organizacional	245
Quadro 19: Conhecimento e Domínio sobre as TIC	249
Quadro 20: Ligações vantajosas para a Comunicação Organizacional	254
Quadro 21: Processos e Tarefas de C.O. Informatizados	255
Quadro 22: Vantagens das TIC na C.O.	261
Quadro 23: Desvantagens das TIC na C.O.	265
Quadro 24: Comunicação e Cultura Inovadoras	266
Figura 19: Modelo de Avaliação da Eficácia da C.O. na Era Digital (MAECOED)	281
Quadro 25: Escala de Graduação da ‘C.O. Eficaz’	281
Quadro 26: Grau de Eficácia da C.O. das Empresas Inovadoras em Estudo	282
Gráfico 21 - Empresa Inovadora com ‘C.O. Eficaz’	282
Gráficos 22 - Empresas Inovadoras com ‘C.O. Muito Eficaz’	283
Gráfico 23 - Empresa Inovadora com ‘C.O. de Eficácia Limitada’	283
Gráficos 24 - Empresas Inovadoras com ‘C.O. de Eficácia Pouco Eficaz’	284

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	Página
ANEXO 1: Tarefas típicas do gestor de comunicação segundo diferentes modelos (1 Pág.)	358
ANEXO 2: Critérios de impacto nos programas de comunicação/relações públicas (1 Pág.)	359
ANEXO 3: Aplicações para sistemas de hardware e de software (1 Pág.)	360
ANEXO 4: Nível de aplicação das TI numa organização (1 Pág.)	361
ANEXO 5: Normas que Promovem a Inovação (1 Pág.)	362
ANEXO 6: Pesquisa a alguns Periódicos Académicos (5 Págs.)	363
ANEXO 7: Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME) (1 Pág.)	368
ANEXO 8: Amostra de 492 eventuais empresas inovadoras a operar em Portugal (10 Págs.)	369
ANEXO 9: Listagem de 50 Empresas Inovadoras em Portugal (1 Pág.)	379
ANEXO 10: Questionário Electrónico (8 Págs.)	380
ANEXO 11: Lista de Empresas Madan Parque (1 Pág.)	388
ANEXO 12: Guia de Entrevista (1 Pág.)	389
ANEXO 13: Escala de Valores (1 Pág.)	390
ANEXO 14: Tabela de Codificação dos dados obtidos na Escala de Valores (1 Pág.)	391
ANEXO 15: Indicadores do Estudo distribuídos pelas ferramentas de pesquisa (1 Pág.)	392
ANEXO 16: Análise de Conteúdo ao Conceito de Eficácia do Questionário (2 Págs.)	393
ANEXO 17: Grelhas de Análise das Entrevistas 1 (Resumo dos dados) (1 Pág.)	395
ANEXO 18a-i: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático) (33 Págs.)	397
ANEXO 19: Quadros resumo das empresas comparadas (10 Págs.)	430
ANEXO 20: Análise Temática do Quadro 17 sobre as Expectativas do Topo (1 Pág.)	440
ANEXO 21: Análise Temática do Quadro 19: Conhecimento e Domínio sobre as TIC (1 Pág.)	441
ANEXO 22: Análise Temática do Quadro 22: Vantagens das TIC na C.O. (3 Págs.)	443
ANEXO 23: Análise Temática do Quadro 23: Desvantagens das TIC na C.O. (2 Págs.)	446
ANEXO 24a: Grelhas de Análise das Empresas Inovadoras - MACOED (Template) (1 Pág.)	448
ANEXO 24b: Grelhas de Análise das Empresas Inovadoras - MACOED (Cálculos) (5 Págs.)	449

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EFICAZ**  
**E**  
**TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO**  
**Estudo Comparativo em Empresas Inovadoras em Portugal**

**Resumo**

A presente pesquisa versa um campo ainda pouco debatido no nosso País: a comunicação organizacional e a avaliação da sua eficácia. Nesta Era digital na qual as empresas em Portugal se encontram no limiar de uma mudança de paradigma a nível dos seus processos e modelos comunicacionais, pretende averiguar-se se as tecnologias de informação e de comunicação (TIC) jogam um papel fundamental no desenvolvimento de uma comunicação organizacional eficaz.

Os crescentes desafios colocados às empresas inovadoras pelos rápidos e complexos progressos tecnológicos, levam-nos a reflectir sobre o impacto das TIC no modo como a comunicação organizacional contribui para o sucesso dessas mesmas empresas.

Através de um estudo comparativo levado a cabo junto de um grupo empresas inovadoras em Portugal, conseguiu criar-se um ‘Modelo de Avaliação da Eficácia da Comunicação Organizacional na Era Digital’, capaz de dar conta de diferentes estádios de eficácia associados ao nível de incorporação das TIC na função de comunicação organizacional.

Com esta pesquisa respondemos a questões como, por exemplo: Que papel desempenha a comunicação organizacional nas empresas inovadoras em Portugal? Como comunicam as empresas inovadoras? Uma empresa inovadora desenvolve uma comunicação organizacional eficaz? A função de comunicação organizacional nas empresas inovadoras está a adaptar-se às actuais exigências estratégicas da economia da informação e do conhecimento? Quais os recursos tecnológicos em que mais se aposta na comunicação organizacional? Que suportes de comunicação digitais são mais utilizados?

Com a resposta a estas e outras questões, conseguimos no final desta pesquisa deixar algumas pistas às empresas inovadoras em Portugal para que desenvolvam uma comunicação organizacional eficaz.

**Palavras-Chave:** Comunicação Organizacional Eficaz; Relações Públicas Electrónicas; Tecnologias da Informação e da Comunicação; Empresa Inovadora.

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION EFFECTIVENESS  
AND  
INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES  
Comparative Study within Portuguese Innovative Enterprises**

**Abstract**

The present research focuses a field of study that is yet poorly discussed in our country: organizational communication and the assessment of its effectiveness. In this digital Era in which Portuguese enterprises find themselves at the edge of a paradigm turnover both in their processes and communication models, we want to know if information and communication technologies (ICT) play an important role in the development of organizational communication effectiveness.

As we speak growing challenges are being presented to these innovative enterprises by complex and fast technological progresses, forcing us to reflect upon the impact of ICT in the way organizational communication contributes for the success of those same enterprises.

Through a comparative study made with a group of Portuguese innovative enterprises we have create an ‘Assessment Model of Organizational Communication Effectiveness in the Digital Era’, capable of identifying different effectiveness states associated with different levels of ICT incorporation in the organizational communication function.

This research intends to answer questions such as: What role does organizational communication plays in Portuguese innovative enterprises? In which ways these innovative enterprises communicate? Does an innovative enterprise develop an organizational communication that is effective? Organizational communication function in innovative enterprises manages to adapt to current strategic demands of the information and knowledge economy? Which technological resources are being used in organizational communication function? And which digital communication instruments are trendier?

The response to these and other questions will enable us to give some clues at the end of this research to help Portuguese innovative enterprises to strive for organizational communication effectiveness.

**Key-words:** Organizational Communication Effectiveness; Electronic Public Relations; Information and Communication Technologies; Innovative Enterprise.

## INTRODUÇÃO

### Apresentação do Tema e do Título

Numa época de «reformismo organizativo» e «reformismo comunicativo» (Garcia et al., 1997:89), torna-se relevante estudar o campo organizacional à luz das novas lógicas<sup>1</sup> que o caracterizam. Novas lógicas que surgem como fruto de «mutações sociais» determinadas na actualidade por duas alterações primárias: a evolução demográfica à escala mundial e a penetração societal de novas tecnologias (Ilharco, 2004:70). Daqui resulta uma nova visão do mundo, das fronteiras, das instituições, do próprio tempo.

Ideias como descontinuidade e ambiguidade<sup>2</sup> passam a pautar as acções dos homens no mundo, influenciando as relações económicas, políticas, sociais e culturais (Ilharco, 2004:69). Somos assolados por uma «obsessão pelo tempo real» e pela «instantaneidade da informação» (Baudrillard, 1992:19), motores de uma nova economia. Nas empresas de hoje, as novas tendências obrigam a uma reaprendizagem de conceitos e de processos. Somos diariamente confrontados com princípios como *downsizing*, descentralização, nivelamento de hierarquias, reengenharia, *e-work*, *e-learning*, *e-business*, *e-management*, *e-commerce*, *e-gouvernement*, *e-PR*... é o tempo do “e-Tudo de Novo”, como preconiza Fernando Ilharco (2004:78). Ao mesmo tempo que defendem uma recuperação económica, um esforço para reduzir custos, melhorar a produtividade, aumentar a flexibilidade e a qualidade dos produtos e serviços, as novas lógicas continuarão a influenciar as decisões das empresas sobre questões estruturantes. A globalização consubstancia todo um mundo de relações e comunicações rápidas, intemporais, sem local<sup>3</sup>. Agora tudo é global: a economia, o mercado, a finança, a tecnologia, a ciência, a cultura, a política, as leis, os media, as organizações. A própria estrutura e a vida das organizações acabam por ser afectadas (More e Laird, 1985:8; Eisenberg, 1997:7) pela penetração de tecnologias de informação e de comunicação (TIC)<sup>4</sup>, oferecendo maiores oportunidades de estudo nas áreas que exploram o campo da comunicação nas organizações.

---

<sup>1</sup> ‘Novas lógicas’, não no sentido Khuniano de processos em ruptura com anteriores modos de gerir uma organização, ou de gerir a comunicação, mas no sentido de mudança, adaptação, busca de novas visões, novos usos para ferramentas antigas ou pouco exploradas.

<sup>2</sup> “Tolerância pela ambiguidade” como característica da cultura da *Nova Organização*, por oposição à ideia de “paixão pela ordem” própria de uma *Cultura Tradicional* (Hastings, 1996:9).

<sup>3</sup> A ideia de “lugar sem espaço”, é própria de uma Era de pós-informação onde a vida digital foge às limitações da geografia (Negroponte, 1996:175).

<sup>4</sup> Poderão utilizar-se indistintamente os termos ‘novas tecnologias’, ‘novas tecnologias da informação’, ‘tecnologias de informação’ (TI), ‘tecnologias de informação e de comunicação’ (TIC). A seu tempo, estas designações serão discutidas. Porém, preferimos o termo TIC, porque pareceu ser aquele que reunia um espectro mais amplo de hipóteses de trabalho dentro dos nossos objectivos de estudo.

Deetz fala de uma mudança conceptual nas organizações com a passagem do “modelo dono/gestor” para o “modelo *stakeholder*”, onde os processos centrais deixam de estar assentes em objectivos exclusivamente económicos<sup>5</sup>. Neste modelo, uma grande variedade de grupos, para além dos accionistas e dos gestores, passa a ser valorizada pelo investimento que fazem na organização e por uma maior participação nos processos de tomada de decisão. O “modelo *stakeholder*” reconhece múltiplas formas de domínio, alargando a participação, e ajuda a iniciar novos debates à volta dos valores organizacionais (Deetz in Jablin e Putnam, 2001:38-39). Nesta perspectiva, os processos organizacionais cumprem vários objectivos em simultâneo, uma vez que a interacção entre vários grupos de constituintes pode ser concebida como um processo negocial, que ajuda a concretização de objectivos/interesses mútuos. A comunicação organizacional é o processo através do qual esta negociação é tornada possível. Neste cenário, surgem novas formas de organizar as tarefas e as relações no trabalho, procurando aumentar uma participação genuína, em vez de fomentar a influência e o controlo<sup>6</sup>. O que torna esta mudança difícil e incompleta, é a existência de gestores que compreendem a necessidade de dar atenção aos *stakeholders*<sup>7</sup>, mas que não aceitam amplamente o “modelo *stakeholder*”. As concepções baseadas em novos objectivos e processos de comunicação e de tomada de decisão, são muitas vezes usadas para aumentar o número de fóruns onde pode ocorrer uma maior representação e debate entre os *stakeholders*, mas pouco se tem feito para aumentar «a voz dos *stakeholders*». Nestes casos, a atenção prestada aos *stakeholders* é antes uma tentativa estratégica de aumentar a lealdade e o compromisso, diminuindo a resistência, em vez de procurar uma verdadeira participação nas decisões. A falta de «voz» resulta de constrangimentos contextuais, informação inadequada ou distorcida, actividades de socialização e solicitação de “consenso” onde os *stakeholders* “escolhem” abdicar dos seus próprios interesses. Esta situação pode ser ultrapassada se a organização for entendida como um «*local de interacção e de coordenação, onde uma colaboração melhorada leva a processos mais eficazes de tomada de decisão*» (ibid:39). As tecnologias de informação e de comunicação, no nosso entender, potenciam esta «voz dos *stakeholders*» e promovem uma maior colaboração. Esta perspectiva ilustra a nossa convicção

---

<sup>5</sup> Não se trata de negar os objectivos económicos. Aliás, a ‘sociedade da informação’ em que nos encontramos «é uma sociedade de mercado» (Livro verde para a Sociedade de Informação, 2007:51).

<sup>6</sup> «Nesta ‘economia em rede’ as empresas transformam-se afastando-se das estruturas hierarquizadas e piramidais, caracterizadas por um grande número de tarefas, caminhando para a organização descentralizada e orientadas para as ligações em rede» (Amaral in Coelho, 2007:89).

<sup>7</sup> Indivíduo ou grupo de indivíduos que pode afectar ou ser afectado pelas acções, decisões, políticas, práticas ou metas de uma organização (Freeman in Grunig, 1992:126).

teórica acerca da forma como as empresas inovadoras em Portugal devem entender o papel que a comunicação organizacional desempenha.

Ao assumirmos a existência de um movimento de mudança no sistema organizacional, estamos cientes de que em Portugal as empresas apresentam ainda um certo deficit de adaptação a essa mudança, em particular no que respeita à inovação social e organizacional<sup>8</sup>. Existem desencontros entre as políticas e as práticas de gestão empresarial e os actores, agravados por resistências face aos processos de mudança e inovação, de carácter cultural e social (Freire in Viegas e Costa, 1998:305). Contudo, estamos optimistas quanto ao facto de Portugal apresentar casos de grande empenho na prática de uma ‘gestão pelo conhecimento’, que se caracteriza pelo investimento em ‘capital humano’ (*skills, know-how*, talento), em ‘capital de informação’ (TIC), em ‘capital organizativo’ (capacidade de mobilizar o processo de mudança) e nos novos ‘activos de capital intangível’ (entre os quais se destacam os recursos de inovação e os recursos associados à reputação e ao ‘*goodwill*’)<sup>9</sup>. Embora o nosso País seja «periférico» em relação às grandes forças económicas do globo<sup>10</sup>, actualmente «a indústria “imaterial” da Sociedade da Informação e do Conhecimento» reduz «a nossa perifericidade em relação ao Centro da Europa» e coloca-nos no «tempo real da economia internacional» (Amaral, 2008:160).

É, precisamente, sobre a comunicação organizacional e a sua relação com as TIC, em empresas inovadoras, que damos conta na presente investigação. Qualquer debate sobre a comunicação organizacional nas empresas de hoje, não pode ignorar o impacto das TIC na transformação da forma como se comunica, para além dos seus efeitos na prática desta actividade (Tench e Yeomans, 2006:622).

O título da dissertação reflecte esta pressuposta relação entre uma comunicação organizacional eficaz e as tecnologias de informação e de comunicação nessa mesma comunicação. A associação dos dois conceitos (‘C.O. Eficaz’ / ‘TIC’) com recurso à

---

<sup>8</sup> Ilona Kóvacs tem trabalhado sistematicamente a temática das mudanças organizacionais, com destaque para os modelos organizacionais flexíveis e a interdependência entre mudanças tecnológicas e mudanças sócio-organizacionais. Numa das suas pesquisas, refere: «Existe *uma mentalidade empresarial caracterizável pela vontade e confiança nas inovações tecnológicas, mas muitas reservas quanto às mudanças na estrutura organizacional e nos sistemas de trabalho. A abertura à inovação social é assim bastante limitada*» (Freire in Viegas e Costa, 1998:288). Eurico Correia Neves fala das empresas portuguesas que «*são modernas ou muito perto disso, mas não são verdadeiramente inovadoras*» (Neves, 2000:20).

<sup>9</sup> Baseamos este optimismo nos novos ‘factores de produção’, e nos exemplos de empresas, apresentados por Mira Amaral a propósito da reflexão sobre a «economia do conhecimento» (Amaral, 2008:121-126).

<sup>10</sup> «A sociedade portuguesa é uma sociedade semiperiférica. A especificidade e complexidade das suas condições económicas, sociais, políticas e culturais criam uma dupla exigência: (1) na formulação de alguns dos objectivos de desenvolvimento deve proceder como se o projecto de modernidade não estivesse ainda cumprido ou não tivesse sequer sido posto em causa; (2) na concretização desses objectivos deve partir do princípio de que o projecto de modernidade está historicamente cumprido e que não há a esperar dele o que só um novo paradigma pode tornar possível» (Santos, 1994:84).

conjunção coordenativa copulativa ‘e’ (em vez, por exemplo, da conjunção disjuntiva ‘ou’, que remete para uma ‘alternativa’) não é inocente, porque quisemos indiciar uma ‘ligação’ das duas variáveis da equação. Desta ‘ligação’ podem resultar diferentes cenários. Na presente dissertação procuramos dar conta dos seguintes:

(a) *Cenário ‘C.O. Eficaz – Com TIC’*. Empresa Inovadora onde se verifica uma “comunicação organizacional eficaz”, que incorpora as “TIC”;

(b) *Cenário ‘C.O. Não Eficaz – Com TIC’*. Empresa Inovadora que não desenvolve uma ‘comunicação organizacional eficaz’, mesmo com acesso generalizado às TIC. Neste cenário a eficácia da comunicação organizacional poderá falhar por incumprimento de variados requisitos, nomeadamente estratégicos e culturais.

A existência de ‘C.O. sem recurso às TIC’, não é um cenário a considerar, uma vez que o cerne da presente pesquisa está na ligação entre a comunicação organizacional e os meios tecnológicos a que esta pode recorrer.

Assim, o que se pretende averiguar são os cenários existentes nas empresas inovadoras portuguesas – que dão, à partida, maior garantia de um ambiente “*techno-friendly*”. Iniciamos este projecto de investigação motivados em saber se nas empresas detentoras de traços culturais inovadores (onde o acesso a meios tecnológicos constitui um dos vectores dessa inovação) as TIC são, ou não são, uma parte fundamental no desenvolvimento de uma comunicação organizacional eficaz.

Com todo um capítulo para explorar a eficácia da comunicação organizacional, nos seus diversos ângulos, queremos desde já clarificar ser nossa convicção que uma ‘comunicação organizacional eficaz’ radica, *lato sensu*, na existência de uma cultura inovadora, numa visão estratégica e de excelência do papel que a comunicação desempenha na empresa, com espaço à partilha, consenso, democratização de processos informativos e *empowerment* dos diferentes *stakeholders*/públicos envolvidos na, e com a, empresa.

É ainda nosso dever deixar claro, no início deste trabalho, que embora haja um enfoque grande nas ‘tecnologias de informação e de comunicação’ (com lugar a referência no título da dissertação), a investigação não versa os aspectos técnicos das infra-estruturas e ferramentas digitais e de telecomunicações. À parte de uma breve apresentação da formulação da expressão TIC, seguida de uma incursão explicativa aos ‘sistemas de informação’ (ver organização do estudo), apenas nos interessa a utilização social feita das tecnologias e do seu papel na comunicação organizacional de empresas inovadoras a operar em Portugal.

### **Propósitos do Estudo**

A razão que motivou esta dissertação, para obtenção do grau de doutor em sociologia da comunicação (com especialização em comunicação organizacional/relações públicas), prende-se com o desejo de ganhar uma maior compreensão sobre o fenómeno da comunicação organizacional e dar um contributo para a melhoria da sua eficácia nas empresas inovadoras.

Somos testemunhas de que as constantes mudanças ao nível das TIC correspondem a uma mudança na teorização e na pesquisa da comunicação nas organizações. A literatura tradicional sobre comunicação organizacional, focava-se em saber como as variações na comunicação eram afectadas pelas variações na dimensão, estrutura e tipos de organização e como os diferentes tipos de culturas organizacionais davam origem a diferentes estilos de comunicação organizacional (Baker, online:11). A literatura actual enfatiza como as novas formas de comunicação organizacional podem dar origem a novas estruturas organizacionais, culturas e todo um conjunto de novas formas organizacionais<sup>11</sup>. As TIC e as suas possibilidades, combinadas com as incertezas enfrentadas pelas empresas, estão a encorajar uma nova abordagem à comunicação organizacional, que desafia e, ao mesmo tempo coloca em questão, a própria natureza das organizações (Baker, online:11). As TIC oferecem hoje a possibilidade de planear e controlar muitos dos aspectos que podem potenciar a gestão eficaz da comunicação organizacional. Neste trabalho queremos fazer prova disso, em primeira mão. Assumimos esta ambição pelo carácter pioneiro da presente investigação, que versa um campo teórico pouco trabalhado cientificamente em Portugal e, ao mesmo tempo, se propõe estudar uma realidade empírica negligenciada em fóruns académicos e profissionais.

E como «*a explicação dos factos interessa menos aos cientistas do que a resolução de problemas importantes*» (Botan & Hazleton, 1989:23), nesta dissertação procuramos também respostas que ajudem a resolver o dilema das empresas actuais em saber como fomentar uma comunicação organizacional mais eficaz.

Este desejo alia a reflexão teórica a um discurso de pendor eminentemente prático (e praticável), isto é, um relato que culmina num conjunto de recomendações, que poderão ser levadas em conta numa gestão eficaz da comunicação organizacional. A expectativa de gerar impacto na vida empresarial, inspirando mudanças que possam melhorar a performance

---

<sup>11</sup> Assiste-se, por exemplo, a formas de comunicação organizacional radicalmente novas (Tucker et al. 1996, Lucas 1996, Desanctis & Fulk 1999 in Baker, online:11).

comunicacional das empresas<sup>12</sup>, não fez esquecer a nossa responsabilidade para com o rigor exigido numa investigação científica. Daí ter sido dedicada particular atenção à utilização dos conceitos (com recurso a definições de diferentes quadrantes), ao modelo de análise (tripartido para uma cobertura mais completa do fenómeno em estudo) e às premissas metodológicas (descritas ao detalhe)<sup>13</sup>.

Os principais objectivos do presente trabalho de pesquisa passam por:

1. **Incentivar o diálogo académico** sobre a eficácia da comunicação organizacional e os desafios associados ao mundo digital – Objectivo Científico;
2. **Lançar novos pontos de vista** no debate sobre a relação entre os processos comunicacionais nas empresas e o uso de tecnologias<sup>14</sup> – Objectivo Científico;
3. **Desenvolver uma resenha literária** capaz de reunir, num mesmo texto, um conjunto de referências teóricas, que se debruçam sobre os progressos, as tendências, os desafios de uma comunicação organizacional eficaz – Objectivo Científico;
4. **Enriquecer os estudos** sobre a comunicação organizacional, que em Portugal sofrem de uma investigação incipiente e deficitária (à margem de monitorizações e estudos esporádicos de agências de comunicação e relações públicas<sup>15</sup> e algumas (poucas) teses de mestrado e de doutoramento) – Objectivo Didáctico;

---

<sup>12</sup> A ideia da presente investigação científica poder surtir resultados práticos na vida quotidiana (neste caso na vida das empresas inovadoras em Portugal), surge na partilha da mesma opinião do sociólogo norte-americano Michael Burawoy, que em Setembro de 2009 esteve em Lisboa para a 9ª Conferência da Associação Europeia de Sociologia. Burawoy é um dos defensores contemporâneos do conceito de “sociologia pública” enquanto um campo dinâmico de interesses, que promove um diálogo aberto entre os sociólogos e os cidadãos comuns, para além do mundo académico, sempre na esperança de a sociologia poder gerar mudanças que levam a um mundo melhor (Burawoy, M., “Public Sociologies”, University of California, Berkeley – Department of Sociology, [online], Acessível em: <http://burawoy.berkeley.edu/PS.Webpage/ps.mainpage.htm> [20.10.2009]).

<sup>13</sup> Na esteira de Burawoy, a socióloga Anália Cardoso Torres considera que o investigador deve «usar uma linguagem acessível, para que as ideias sejam absorvidas pelas pessoas», mas sempre com o cuidado destas não desvalorizarem a cientificidade das investigações (“*Sociologia pode criar ‘um mundo melhor’*”, Diário de Notícias, 05 de Setembro de 2009, Secção País – Sociedade, p. 18).

<sup>14</sup> Objectivo incentivado pelo desafio que More e Laird (1985) lançam na introdução do livro “*Organizations in the Communications Age*”, acerca das poucas tentativas feitas para desenvolver uma visão capaz de abranger tanto a comunicação organizacional como as tecnologias da comunicação, com sugestões sobre os impactos mútuos. Passados anos sobre esta obra, o objectivo continua pertinente (sobretudo face à realidade portuguesa).

<sup>15</sup> Citamos três exemplos: Ximenes, Ana Margarida (2001), “*As empresas e.comunic@m?*”, Infopress, [online], Acessível em: [www.inforpress.pt/htm/estudios.htm](http://www.inforpress.pt/htm/estudios.htm) [08.05.2006]; “*Diagnóstico de Comunicação Interna – a opinião dos colaboradores*” (2008), Parceria: Spirituc – APCE – APG – Grace; “*Blogs são forte influência para decisores tecnológicos*” (2009), News – Hill&Knowlton Portugal, referência ao estudo de Reynolds, Joshua et al. (2009), “Tech Decision Makers Study – Top-Line Results”, [online], Acessível em: [www.hillandknowlton.com.pt/Default.aspx?\\_Locale=pt&newsid=eb8eb32d-0bf0-40bc-9a1e-5e3db0fa7863&sec=NewsDetail&Title=Blogs+são+forte+influência+para+decisores+tecnológicos](http://www.hillandknowlton.com.pt/Default.aspx?_Locale=pt&newsid=eb8eb32d-0bf0-40bc-9a1e-5e3db0fa7863&sec=NewsDetail&Title=Blogs+são+forte+influência+para+decisores+tecnológicos) [10.05.2009].

5. **Fornecer pistas que possam ser úteis às empresas** para dinamizarem, melhorarem e tornarem mais eficaz a sua comunicação organizacional, no actual contexto digital em que desenvolvem os seus negócios<sup>16</sup> – Objectivo Didáctico.

Com estes objectivos em mente, surge a seguinte questão de partida: **Será a eficácia da comunicação organizacional promovida e potenciada pelas tecnologias de informação e de comunicação (TIC) ao serviço da comunicação nas empresas inovadoras em Portugal?**

Concretizando melhor, pretendemos desvendar:

- Que papel desempenha a comunicação organizacional nas empresas inovadoras em Portugal? Como comunicam as empresas inovadoras? Uma empresa inovadora desenvolve uma comunicação organizacional eficaz?
- A função de comunicação organizacional nas empresas inovadoras está a adaptar-se às actuais exigências estratégicas da economia da informação e do conhecimento? Quais os recursos tecnológicos em que mais se aposta na comunicação organizacional? Que suportes digitais são utilizados? Quantas pessoas estão ao serviço da comunicação? Que investimentos são feitos na comunicação? Quais os maiores constrangimentos à utilização de novas/diferentes ferramentas, práticas, processos?
- Pode falar-se do contributo dos sistemas de informação numa eventual mudança nos modelos de comunicação existentes nas empresas inovadoras em Portugal?

### **Perspectiva da Comunicação Organizacional do Estudo**

O presente estudo foca o campo da comunicação organizacional, procurando fornecer uma perspectiva sobre o valor e o uso das TIC para a eficácia dessa mesma comunicação nas, e para as, empresas inovadoras em Portugal.

Neste estudo consideramos os termos ‘comunicação organizacional’ (*organizational communication*), ‘relações públicas’ (*public relations*), ‘comunicação corporativa’ (*corporate communication*), ‘comunicação de negócio’ (*business communication*) de forma indiferenciada, tal como o fazem Grunig (1992:4), Moss e Warnaby (1998:136), Swart (2003:9), Steyn e Buttschi (2004:91), Worrall e Steyn (2006:7).

Tomamos esta opção, conscientes da existência de discordâncias conceptuais e, ao mesmo tempo, cientes da conotação menos positiva que o termo ‘relações públicas’ ainda desperta

---

<sup>16</sup> O valor da tecnologia para o desenvolvimento da prática da C.O. exige que se estude a aplicação das possibilidades e dos impactos dessa mesma tecnologia na prática da profissão (Swart, 2003:5).

em alguns quadrantes, quer do meio académico, quer do meio empresarial onde conduzimos os nossos questionários e entrevistas.

Contudo, o debate à volta desta questão está longe de terminar (Yeomans, 2006:539). Há aqueles que entendem a ‘comunicação organizacional’ de modo amplo, integrando as relações públicas enquanto uma das suas disciplinas, juntamente com a publicidade, a promoção, as relações com os media ou a comunicação de marketing (e.g. Regouby, 1988; Narbonne, 1993). Outra alternativa surge sobretudo nos departamentos académicos das áreas da comunicação vista como discurso<sup>17</sup>, onde a ‘comunicação organizacional’ é o termo mais adequado para descrever «*a comunicação dos indivíduos dentro das organizações*», centrando-se o interesse de pesquisa na comunicação interpessoal desenvolvida entre os membros de diferentes hierarquias numa dada estrutura organizacional (Grunig, 1994:5). Existe ainda o entendimento da ‘comunicação organizacional’ mais centrado nas estruturas e redes organizacionais usadas para facilitar o fluxo de informações, que acaba por se distinguir do conceito de ‘relações públicas’ mais referenciado enquanto a construção de relacionamentos benéficos entre a organização e os seus públicos (Swart, 2003:8). Este foco no funcionamento dos fluxos de informação nas organizações determina o afastamento de alguns autores do conceito de ‘comunicação organizacional’, ao considerarem que as «capacidades de construção de relações» acabam por perder relevância em detrimento de um foco nas estruturas e processos de comunicação (Groenewald in Swart, 2003:8).

Num outro entendimento, as ‘relações públicas’ surgem como um conceito mais abrangente, resumindo a noção de ‘comunicação organizacional’ às técnicas usadas em instrumentos como os comunicados de imprensa, as edições internas escritas ou os materiais audiovisuais (Grunig, 1992:4). Ainda assim, autores que perfilham desta visão são por vezes acusados de excluir do papel das relações públicas o ‘aconselhamento da gestão’ ou ‘tomada de decisões políticas’ referentes aos objectivos organizacionais. Um defensor das ‘relações públicas’ enquanto conceito «*umbrella*», com um papel de supremacia (abarcando outras disciplinas e técnicas), é o professor António Noguero, que afirma:

*«(...) a singularidade e a temática das relações públicas não permitem confundi-las com a comunicação organizacional. Com efeito, sob a epígrafe da comunicação organizacional efectua-se numerosas aproximações ao estudo das organizações tendo como eixo central a comunicação no contexto das ciências sociais. Já na perspectiva das relações públicas deparamo-nos com dois eixos: o da organização e o*

---

<sup>17</sup> N.T.: «*Speech Communication*».

*dos públicos*», o que introduz um terceiro eixo, o da «confiança/credibilidade» das mensagens<sup>18</sup>.

Numa postura mais apaziguadora (assim o queremos entender), optamos por não fazer uma divisão conceptual dos termos e aceitar as diferentes designações debaixo do mesmo significado – o que, ao mesmo tempo, facilita o diálogo com os nossos interlocutores nas empresas estudadas. Aceitamos nesta dissertação que ambas as terminologias se referem à gestão de processos comunicacionais, que uma organização estabelece para alcançar um ou vários públicos na expectativa de uma resposta, seja numa envolvente interna ou externa (Cheney e Vibbert in Jablin e Putnam, 1987:180-192; Grunig, 1994:5).

### **Reservas do Estudo**

Escrever sobre a temática da comunicação organizacional, no domínio empresarial português, pode parecer um caminho fácil de percorrer. Pisamos um campo disciplinar relativamente recente. Participamos de um diálogo ainda em construção, com teorias e narrativas que lutam por firmar a sua posição. Trabalhamos num quadro empírico-metodológico dominado por reflexões mais ou menos dispersas, com falhas no que toca a referências directas a estudos empíricos<sup>19</sup>, quer no campo da comunicação organizacional em geral, quer na pesquisa dos seus contributos reais para o sucesso de uma empresa. Ao mesmo tempo, somos beneficiados pela crescente necessidade de provar o valor acrescentado da função de comunicação organizacional<sup>20</sup> às empresas de hoje (no fundo atestar a sua ‘eficácia’). Empresas estas a braços com uma envolvente mais dinâmica, competitiva, dependente de uma gestão de recursos mais controlada, mas permeável a maiores exigências (ambientais, sociais, económicas, políticas e, claro está, comunicacionais...).

Se, para além das aparentes facilidades em enquadrar o tema, sobretudo devido aos caminhos em aberto, acrescentarmos o estudo da sua relação com as tecnologias de informação e de comunicação, uma área em constante mutação e permeável a novas propostas, por certo muitos dirão termos conseguido uma via rápida para as respostas que procuramos. Não podiam estar mais longe da verdade!

---

<sup>18</sup> Noguero, Antonio, “Comunicación Organizacional Versus Relaciones Públicas”, *Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALACAURP)*, Perú, [online], Acessível em: [www.alacaurp.org/noti1.htm](http://www.alacaurp.org/noti1.htm) [29.08.2006].

<sup>19</sup> Couto, Ana Isabel (2007). “*Das barreiras alfanegárias entre campos disciplinares: breve ilustração a partir do caso sociologia e ciências da comunicação*”. CIES e-Working Paper n° 36/2007. Lisboa. ISCTE.

<sup>20</sup> Hon, Linda Childers, “What Have You Done For Me Lately? Exploring Effectiveness in Public Relations”, in Toth, Elizabeth L. (editor), *Journal of Public Relations Research*, Vol. 9, No. 1, 1997, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-30.

Abordar a função de comunicação organizacional, tanto do ponto de vista da teoria, como do ponto de vista da empiria, é uma tarefa complexa e abrangente, que vai muito além da explicação histórica dos seus avanços teóricos, ou da recolha de dados num determinado contexto empresarial. A comunicação organizacional não é um objecto de estudo fácil, a começar pelas suas inúmeras designações e pela falta de consenso quanto à sua definição conceptual. Falar de uma perspectiva mais teórica de ‘comunicação organizacional’, ‘comunicação corporativa’, ‘comunicação empresarial’, ‘relações públicas’, etc., implica igualmente cruzar fronteiras e esgrimir argumentos entre diferentes campos disciplinares, nomeadamente as ciências da comunicação, a sociologia, a psicologia, as ciências da gestão ou até mesmo as ciências económicas. Trata-se de uma área de estudo, e simultaneamente uma actividade empresarial, com relações intrincadas, poderes ocultados, aplicações problemáticas.

E porque a meta desta pesquisa passa por traçar um caminho válido e cientificamente legítimo, à luz das nossas premissas e opiniões, alertamos, desde já, para quatro reservas do presente trabalho<sup>21</sup>. Em primeiro lugar, este é necessariamente um **trabalho Parcial**, dada a impossibilidade de articular um registo completo de todas as teorias, modelos, perspectivas, relatos e estudos, contabilizando os avanços e recuos, as críticas e sucessos, do campo da comunicação organizacional e da sua relação com os progressos da informática e das telecomunicações. O presente documento resulta de escolhas e de leituras pessoais, representando a nossa visão particular sobre a matéria. Esta parcialidade é também o reflexo de uma oportunidade de pesquisa limitada temporalmente e condicionada ao objecto empírico (as empresas inovadoras em Portugal que concordaram colaborar no estudo). Em segundo lugar, é um **trabalho Sectário**, no sentido em que relata um percurso teórico e reclama um conjunto de factos, que representam os nossos interesses e objectivos de pesquisa. Toda a opção literária de suporte, as interpretações e explicações avançadas, os exemplos anunciados, as contestações, as reflexões, sugerem um raciocínio partidário (no sentido de ‘adepto’, ‘simpatizante’ e até ‘discípulo’), que segue determinados autores e escolas de pensamento, em detrimento de outros, certamente tanto ou mais relevantes na opinião de alguns. Em terceiro lugar, é um **trabalho Problemático**, porque lança mais questões do que aquelas a que podemos dar resposta. Mesmo as dúvidas que ficam esclarecidas, baseiam-se na nossa actual experiência e conhecimento, em vez da experiência e conhecimento que podemos vir a adquirir – ou que gostaríamos de deter. Não trabalhamos com verdades absolutas e muito

---

<sup>21</sup> Reservas que refletem a preocupação em abordar as perspectivas teóricas fundadoras das organizações e da comunicação (Eisenberg & Goodall, 1997:52-56).

menos com realidades absolutas. Este é, ainda, um campo de trabalho problemático porque lida com as incertezas e os jogos de poder dos nossos interlocutores, nos casos das empresas em estudo. Porém, o aspecto mais contingente e discutível deste caminho prende-se com a velocidade dos acontecimentos, que pode, no limite, lançar incertezas sobre as nossas conclusões. Vivemos numa *modernidade líquida*, na qual reina a «incerteza endémica»<sup>22</sup> do aqui e do agora, do tempo real (*online* e *off-line*) onde o ‘digital’ se tornou sinónimo de ‘instantâneo’ e onde as novidades e as tendências se sucedem a uma rapidez nunca antes imaginadas. A nosso ver, esta é a dimensão mais problemática desta dissertação que, para além de se centrar na eficácia da comunicação organizacional, aborda a temática das tecnologias de informação e de comunicação (que já não são novas!) – um mundo em que o presente destas palavras é já o passado da realidade que anunciam. No momento em que escrevemos esta dissertação, não somos alheios ao fenómeno do ‘*Nowism*’<sup>23</sup>, que dita as tendências do mundo actual. Trata-se de uma espécie de ditadura do poder do agora, da informação e do conhecimento já não ao minuto, mas ao segundo. É devido a este fenómeno que algumas das conclusões desta pesquisa correm o risco de perder a sua actualidade, a sua validade do momento<sup>24</sup>. Em quarto lugar, poderá pecar por ser um **trabalho Ambicioso**, dada a sua multidimensionalidade, tanto ao nível das temáticas e dos conceitos que são

---

<sup>22</sup> "A modernidade líquida" é o termo escolhido pelo sociólogo polaco Zygmunt Bauman para caracterizar a condição do mundo presente, em contraste com a "modernidade sólida", que lhe antecedeu. «*A passagem de uma modernidade "sólida" a "líquida" criou um conjunto novo e sem precedentes de expectativas de vida individuais, que confrontam os indivíduos com desafios nunca antes enfrentados. As instituições e as estruturas sociais já não dispõem de tempo suficiente para solidificar, não podendo mais servir de quadro de referência para a acção humana e seus planos de vida a longo prazo. (...) Por isso, os indivíduos têm de procurar formas alternativas de organizar as suas vidas agora fragmentadas, o que os obriga a serem flexíveis e adaptáveis – de forma a estarem constantemente prontos e dispostos a mudar de táticas sem aviso prévio, a abandonar compromissos e lealdades sem arrependimentos e a perseguir as oportunidades que se lhes oferecem na sua nova condição. Na modernidade líquida, o indivíduo deve planejar as suas acções, calcular os ganhos e perdas dos seus actos e agir sob condições de uma incerteza endémica*» (Bauman, Z., "Liquid Modernity", Wikipedia, [online], Acessível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Zygmunt\\_Bauman#cite\\_ref-6](http://en.wikipedia.org/wiki/Zygmunt_Bauman#cite_ref-6) [09.07.2009]).

<sup>23</sup> "November 2009: Nowism", Monthly Trend Briefing, *TrendWatching.com*, [online], Acessível em: [www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com) [04.11.2009]

<sup>24</sup> Um reparo que pode ser apontado a este trabalho é não ter sido explorado o fenómeno das redes sociais (e.g. Twitter, Facebook, LinkedIn, Myspace, hi5, Orkut, Flickr, Blogger...). Por isso, sentimo-nos obrigados a esclarecer: o Questionário Electrónico e as Entrevistas subsequentes, levam em consideração algumas das ferramentas da Web 2.0, como os wikis, os fóruns, os blogs, os vídeologs, os podcasts. Contudo, o grande *boom* português (se assim podemos chamar, algo abusivamente) das aplicações Web 2.0, que promovem a participação activa dos usuários envolvidos em comunidades virtuais ('redes sociais') deu-se em 2006, quando este termo passou a ser usado como um «*chavão jornalístico*» para definir a «*2ª geração de comunidades baseadas na World Wide Web e dos serviços que estas tinham à sua disposição*» (Ferro, Álvaro (Abril-2009), "Princípios de Redes Sociais para Empresas", *Blog Ferro*, [online], Acessível em: [www.ferro.cc/index.php/homens-e-maquinas/principios-de-redes-sociais-para-empresas/](http://www.ferro.cc/index.php/homens-e-maquinas/principios-de-redes-sociais-para-empresas/) [12.11.2009]). Portanto, quando aplicámos as nossas ferramentas de pesquisa, este fenómeno não estava ainda generalizado nas empresas em Portugal. Mesmo à data da redacção final deste texto (Maio-2010) são poucas as empresas em Portugal que começam a dar passos, a medo, nestes meios. Aquelas que o fazem seguem, sobretudo, uma perspectiva comercial e de Marketing, estando pouco vocacionadas para uma visão mais institucional – que é o cerne deste trabalho.

confrontados (e.g. comunicação organizacional eficaz, determinismo tecnológico versus determinismo social, tecnologias da informação e da comunicação, inovação), como ao nível do modelo de análise (análise tridimensional: sistémica, cultural e política)<sup>25</sup>. Este carácter multidimensional projecta-nos em várias frentes de estudo, cuja interligação poderá gerar mais ou menos consensos – o que recai novamente no carácter sectário deste trabalho.

### **Organização do Estudo**

Para conseguir as respostas desejadas, o presente estudo foi desenvolvido em duas etapas: uma quantitativa, mais exploratória, e outra qualitativa, mais intensiva – esta última dependente dos resultados da primeira etapa (ver Capítulo 5). Primeiro, foi distribuído um Questionário Electrónico junto de empresas inovadoras, cujos dados resultantes cumpriram dois propósitos: por um lado, permitiram um vislumbre do ‘estado da arte’ da utilização das TIC na C.O. de empresas inovadoras em Portugal; por outro lado, constituíram um ponto de partida para a segunda fase do trabalho, o desenvolvimento de um estudo comparativo de casos, com base em Entrevistas em profundidade e Escalas de Valores, aplicadas aos responsáveis pela área da comunicação organizacional, ou a alguém mandatado por estes.

Esta dissertação encontra-se estruturada em quatro Secções. A Primeira Secção, dedicada ao enquadramento teórico, serve de fundamento ao estudo empírico levado a cabo, comportando três capítulos. O **Capítulo 1** apresenta a comunicação organizacional, cujo reconhecimento enquanto campo científico foi sendo preterido em função de outras disciplinas da comunicação. Neste capítulo dissecam-se o processo comunicativo, a história e as dificuldades de autonomização da disciplina. Discute-se o conceito de comunicação organizacional nas suas diferentes formas e funções. Faz-se uma resenha dos modelos e das abordagens teóricas que enquadram e fundamentam esta disciplina científica, procurando abranger um leque de perspectivas diferenciadas, para uma mais rica discussão do tema.

O **Capítulo 2** é dedicado à definição do conceito teórico central do trabalho: ‘comunicação organizacional eficaz’. Trata-se de um capítulo que visa ultrapassar as lacunas de uma abordagem directa e clara à questão da eficácia da comunicação organizacional. Contrapomos diversos pontos de vista e modelos, procurando dar conta do diálogo pouco consensual à volta desta matéria. O capítulo fala ainda do contributo das TIC para a eficácia da comunicação nas, e das, organizações. Procura defender-se as TIC como factor crítico de sucesso das empresas, mas, acima de tudo, enquanto vectores de mudança e eficácia na comunicação das

---

<sup>25</sup> O Modelo de Análise encontra-se desenvolvido no Capítulo 4 desta dissertação.

organizações. A vaga da comunicação organizacional electrónica surge como um desafio ainda por ganhar, tanto para os profissionais da área, como para os gestores de topo das empresas. O capítulo 2 integra um conjunto de estudos que versam a utilização de diferentes ferramentas TIC na função de C.O. e faz referência aos seus efeitos nos conteúdos, padrões e resultados da comunicação, bem como na estrutura organizacional. Por último, descrevem-se três modelos que ajudam a compreender o que leva uma empresa a adoptar as TIC, em detrimento de outros meios e canais considerados mais “tradicionalis”.

O **Capítulo 3** explora o conceito de tecnologias de informação e de comunicação (TIC), para uma melhor compreensão desta formulação. Para além de esclarecer o conceito, estas páginas procuram mostrar a variedade de TIC existentes, as suas diferentes utilizações e como funciona o «paradigma da tecnologia de informação» (Castells, 1996), que radica num novo paradigma de comunicação. O capítulo dedica também algumas linhas aos ‘Sistemas de Informação’, com um exemplo aplicado à gestão estratégica das relações públicas.

Terminada a Primeira Secção de enquadramento teórico e conceptual, segue-se uma Segunda Secção dedicada à metodologia de investigação, onde se incluem dois capítulos. O **Capítulo 4** aborda o modelo de análise que está na base da construção do presente estudo. Primeiro, faz-se uma apresentação da investigação enquanto um estudo comparativo de um número limitado de casos de empresas inovadoras, seguindo-se a explicação das três dimensões do estudo, com os respectivos métodos mais usados em cada uma destas: dimensão sistémica, dimensão cultural e dimensão estratégica.

O **Capítulo 5** comporta a base metodológica da investigação. Aqui são apresentadas as premissas tidas em consideração no início da pesquisa, as hipóteses, as técnicas e instrumentos de pesquisa, os processos de amostragem, a escolha dos entrevistados e os indicadores centrais do estudo.

A Terceira Secção deste trabalho mostra a análise empírica desenvolvida a partir dos instrumentos de pesquisa usados nas duas etapas da investigação. O **Capítulo 6** é dedicado à análise do Questionário Electrónico, enquanto o **Capítulo 7** apresenta e reflecte sobre os resultados das Entrevistas. O **Capítulo 8** faz a análise e o cruzamento dos dados resultantes da aplicação da Escala de Valores.

Finalmente, dedicamos uma Quarta Secção às conclusões do estudo, reservando lugar para algumas recomendações finais acerca do caminho a tomar rumo a uma maior eficácia da comunicação organizacional (**Capítulo 9**).

## CAPÍTULO 1

### Comunicação Organizacional: Reconhecimento Adiado

#### 1.1. Contingências do Estudo da Comunicação Organizacional

Quando se fala em ‘comunicação’ existe uma tendência para pensar nos contextos gerais da comunicação no âmbito, por exemplo, da *comunicação intra* ou *interpessoal*, ou da *comunicação de massas*. Por isso, quando levamos a cabo uma pesquisa bibliográfica, num centro de documentação ou numa biblioteca, sobre a palavra ‘comunicação’, deparamo-nos com textos sobretudo limitados às temáticas da ‘retórica’, dos ‘efeitos dos *mass media*’, das ‘teorias da informação’, da ‘comunicação interpessoal’ ou da ‘comunicação intercultural’.

Numa busca atenta, consegue encontrar-se uma ou outra referência dedicada à ‘comunicação organizacional’ – dispersa pelos mais variados escaparates: sociologia da comunicação, ciências da comunicação, comunicação, gestão, relações públicas, etc. A partir daqui, e numa aturada revisão da literatura, é possível chegar a um leque de obras de referência nesta área.

A pesquisa electrónica através de sites na Net, constitui também um ponto de partida, mas apresenta outro tipo de dificuldades: os acessos às bibliotecas e aos registos documentais de Instituições Académicas ou Centros de Investigação de referência internacional, nem sempre estão disponíveis para cibernautas exteriores à instituição ou, quando tal sucede, o facto de estarmos noutra país acaba por gerar constrangimentos; há ainda a ter em conta que as referências obtidas por via do ciberespaço nem sempre são completas ou oriundas de fontes credíveis. A busca nas livrarias virtuais online, ou através de grandes editoras no ciberespaço, é outra opção, mas apenas numa fase do estudo mais avançada, quando o investigador cibernauta sabe exactamente o que necessita.

Em Portugal, o cenário torna-se mais preocupante tendo em conta que a oferta de formação, particularmente de cursos de mestrado e de doutoramento, nesta área é pouco expressiva, o que acaba por inibir a produção e divulgação de trabalhos científicos. De acordo com uma pesquisa que efectuámos no ano lectivo de 2004-2005 (data que remete para o início desta investigação), registou-se em Portugal um total 22 cursos de licenciatura na área das ciências da comunicação, comunicação organizacional/institucional/relações públicas (mesmo assim representando uma melhoria de cerca de 10% em relação ao ano anterior, com novos cursos), nove cursos de mestrado e quatro cursos de doutoramento<sup>26</sup>. Todavia, estes valores incluem

---

<sup>26</sup> Pesquisa feita ao site do “Guia do Estudante Expresso”, para registar a oferta ao nível da comunicação organizacional, quer em termos da formação inicial (licenciatura), quer em termos de mestrados e doutoramentos (Guia do Estudante Expresso – 2004/2005, [online], Acessível em: <http://guiadoestudante.clix.pt> [17.03.05]).

cursos na área das ciências da comunicação, cursos mais especializados no jornalismo ou nas ciências empresariais, que não estão necessariamente orientados, em exclusivo, para uma preparação teórica e empírica na área da comunicação organizacional.

Estes constrangimentos encontram justificação em vários factores que limitam o aprofundamento do campo da comunicação organizacional, com uma clara delimitação do seu objecto e articulação de teorias.

O estudo da comunicação organizacional é uma área relativamente nova de pesquisa, com raízes noutras disciplinas, o que faz com que seja ainda vista, por muitos, como um campo pobre e periférico no âmbito das ciências sociais. Uma das críticas mais apontadas aos investigadores, que se debruçam sobre estas matérias, acusa-os de se concentrarem na recolha de dados, em detrimento de uma articulação de teorias (Jablin e Putnam, 1987:11). Esta aparente escassez das teorias de comunicação organizacional parece resultar da natureza multidisciplinar desta área, que obriga os investigadores a dominarem conhecimentos em várias matérias, nomeadamente a teoria das organizações e a teoria da comunicação. E, hoje em dia, dificilmente um investigador está a par de todas as abordagens teóricas existentes nos campos da organização e da comunicação (ibidem).

Referindo-se à comunicação organizacional como uma disciplina académica, James Grunig considera-a como matéria de pesquisa e de ensino em muitas áreas académicas, desde a psicologia organizacional, à sociologia organizacional, à economia e à gestão, ao jornalismo e à comunicação discursiva. No seu entender, a comunicação organizacional é como *«um oásis no meio de um deserto, por onde muitos viajantes passam, mas no qual poucos tardam o suficiente para se conhecerem uns aos outros»* (Grunig, 1992:536). Numa clara concordância, e fazendo uma retrospectiva histórica, W.C. Redding (1985) afirma serem raros os verdadeiros trabalhos de teor científico neste campo antes de 1950, e mesmo após essa data, muita da literatura que se estende até aos anos 1980, falha em tratar a comunicação organizacional como objecto central de estudo, remetendo a matéria para um sub-produto de outro qualquer tópico de pesquisa (Redding in Grunig, 1992:536).

Para complexificar, o campo da comunicação organizacional integra uma tal variedade de conceitos e pressupostos teóricos, que a tornam numa temática vasta e de difícil aceitação. Através da reconstituição histórica das origens da comunicação organizacional, é possível constatar que o processo de autonomização desta disciplina das ciências sociais foi acontecendo em simultâneo com o desenvolvimento de outras áreas científicas, como a

psicologia industrial, a psicologia social, o comportamento organizacional e a ciência administrativa, o que a moldou de acordo com as teorias, os modelos e os conceitos dominantes. Mais recentemente, a comunicação organizacional acaba por reflectir a influência da sociologia, da retórica, da antropologia, da filosofia, da ciência política e da linguística (Steven R. Corman et al., 1995:11; Marín et al., 1999:101).

Ao mesmo tempo, trata-se de um tópico, em certa medida, paradoxal. Se, por um lado, as noções de comunicação e organização se assemelham, e são indissociáveis, sejam quais forem os sentidos atribuídos e qual o ponto de vista adoptado, por outro lado, o conhecimento disponível sobre ambas aparece muito disperso (Sfez, 1993:520).

Esta dispersão remete para um conjunto vasto de definições e interpretações dos conceitos de ‘organização’ e de ‘comunicação’<sup>27</sup>, reflectindo as mesmas tradições que moldaram os diferentes tópicos de pesquisa ao longo do desenvolvimento do campo das ciências sociais. Tal facto, representa uma dificuldade acrescida quando se pretende delimitar uma orientação clara em qualquer estudo que abranja estas matérias.

Vejamos como as noções de ‘organização’ e de ‘comunicação’ se encontram intimamente associadas e se legitimam uma à outra, independentemente da abordagem adoptada.

Etimologicamente, a raiz da palavra comunicar é «*communis*», isto é, «meter em relação» ou «meter em comum», de onde vêm também as noções de «comunidade» e de «comunhão». Comunicar significa, igualmente, «trocar», implicar-se numa comunidade de sentido. E um dos atributos pelos quais se reconhece e se manifesta uma comunidade é a língua, os códigos e os símbolos utilizados no seu seio.

Na mesma medida, a maior parte das organizações possui um aparelho administrativo cuja função principal é recolher, conservar, tratar e transmitir informação utilizando códigos e símbolos particulares. Por exemplo, para o sociólogo americano Amitai Etzioni, «*as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente elaboradas pela procura de fins específicos e que se caracterizam (1) pela divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades; (2) pela presença de um ou vários centros de poder que controlam os esforços da organização e os dirigem para o objectivo; (3) pela substituibilidade do pessoal*» (Etzioni in Thines e Lempereur, 1984:670).

O termo ‘organização’ vem do grego «*organon*», que significa instrumento, utensílio. Mas, ‘organização’ evoca ao mesmo tempo vários conceitos e realidades. Esta polissemia deve-se,

---

<sup>27</sup> Por exemplo, já em 1976, Dance e Larson publicavam uma lista de 126 definições de “comunicação” (Pace & Faules, 1994:17).

em grande medida, ao facto de o campo da organização despertar interesse junto de profissionais das mais variadas áreas técnicas e científicas. Mesmo sendo claro para todos que organização pode significar “acção de organizar” e “conjunto organizado”, ainda resta compreender que sentido dar a estas construções. Por exemplo, ver a organização como “um conjunto organizado” pode indiciar a empresa no seu todo ou, simplesmente, remeter para a sua estrutura formal (organigrama) – que não deixa de ser uma projecção redutora da realidade organizacional. Para ultrapassar possíveis confusões, procurou introduzir-se uma pluridisciplinariedade nas abordagens e práticas da organização. Assim se justifica que a área da teoria organizacional tenha sido enriquecida com tantas noções e conceitos de outras disciplinas (Bartoli, 1991:17).

Num plano empírico, ao constatarmos que numa organização social as suas características tomam a forma de comunicações, seja sobre o conteúdo das mensagens, seja sobre a forma pela qual este circula, ou sobre a sua eficácia, então a comunicação joga um papel central no sucesso do processo administrativo. Os dispositivos comunicacionais podem tender a modificar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, a fim de os orientar para a realização de certos objectivos; como podem assegurar uma distribuição adequada das informações disponíveis, contribuindo para a eficácia do sistema de decisão. Não existem dúvidas de que ‘comunicação’ e ‘organização’ são consubstanciais, não sendo igualmente de estranhar que os pioneiros da ciência das organizações tenham sempre levado em conta o papel fundamental que a comunicação ocupa numa organização (Sfez, 1993:521).

Já em 1938, Chester Barnard defendia que:

*«numa teoria da organização exhaustiva, a comunicação iria ocupar um lugar central, porque a estrutura, extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinadas pelas técnicas de comunicação. (...) Os teóricos da organização, já não são cépticos acerca da importância da comunicação nas organizações. Contudo, embora concordem que a comunicação deve ser tida em consideração nos seus estudos acerca do funcionamento das organizações, diferem na perspectiva a adoptar»* (Barnard in More e Laird, 1985:15).

Mais recentemente, Tompkins critica a ideia de que as organizações sejam entidades que albergam a comunicação. Pelo contrário, *«a comunicação constitui organização»*, isto é, *«a organização deve ser vista como um sistema de indivíduos em interacção, que através da comunicação envolvem-se activamente no processo de criar e recriar a sua ordem social única»* (Tompkins in Jablin e Putman, 2001:xxi).

À parte das dificuldades enunciadas, o estudo dos processos de comunicação organizacional tem vindo a aumentar significativamente nos últimos tempos. Têm-se multiplicado os esforços de aprofundar conceitos e de sugerir novas metáforas e estilos de pensamento úteis na melhoria das teorias já existentes, tanto ao nível da pesquisa empírica, como ao nível do desenvolvimento de quadros teóricos. Apesar de tudo, a definição de um campo teórico que sustente a pertinência científica desta disciplina ainda está longe de ser alcançado (Tompkins e Wanca-Thibault in Jablin e Putman, 2001: xvii).

## **1.2. História da Comunicação Organizacional**

A delimitação histórica mais completa feita acerca da comunicação organizacional, foi produzida por Redding, em 1985. Numa edição posterior (1988), e em colaboração com Tompkins, este trabalho foi aumentado para integrar uma perspectiva longitudinal capaz de dar conta da evolução da teoria, das práticas e dos métodos de pesquisa dos fenómenos da C.O.. Na obra, os autores distinguem o período entre 1900-1970, que suporta três momentos:

- *Formulário-Prescritivo* (desenvolvimento de regras, baseadas na teoria retórica clássica, para uma comunicação de negócios eficaz);
- *Empírico-Prescritivo* (apresentação de estudos de caso que mostravam como promover uma comunicação eficaz);
- *Ciência Aplicada* (utilização de formas tradicionais de avaliar objectiva e cientificamente os problemas organizacionais).

Os trabalhos feitos depois de 1970 foram divididos em *Modernistas* (trabalhos que assumem as organizações como formas objectivas e naturais, sujeitas a previsão e controlo); *Naturalistas* (no pressuposto de que as organizações são subjectivas e socialmente construídas pelos membros que as integram); e *Críticos* (trabalhos onde se ressalva uma certa emancipação dos próprios actores organizacionais) (Jablin e Putman, 2001:xxiii).

O percurso histórico que levou à afirmação da comunicação organizacional como disciplina científica autónoma, pode assim ser dividido em vários momentos (Taylor e Trujillo in Jablin e Putnam, 2001:164-166).

Primeiro, pode identificar-se uma *fase pré-científica*, se considerarmos que a comunicação organizacional tem sido alvo de reflexão prática e filosófica desde o período antes de Cristo. Um dos registos mais antigos que se conhece – *Preceitos* – foi publicado entre 2700 e 2600 a.C., sendo considerado um verdadeiro manual de comunicação para os funcionários administrativos, nas primeiras civilizações egípcias (Ferreira et al., 1996:174; Redding e Tompkins in Salwen & Stacks, 1996:383). No século IV, a.C., já no período da Antiguidade

Clássica, Aristóteles escreve a obra que será a gênese de toda a conceptualização teórica sobre o processo de comunicação – a *Retórica*.

Segue-se uma *fase de preparação* (1900-1940), onde se encontram os primeiros estudos de comunicação associados a escolas de Jornalismo e Ciência Política. Entre os anos de 1920 e 1940-45, foram realizados vários estudos sobre comunicação de massa, sobretudo centrados na temática dos efeitos da propaganda na opinião pública, por Lasswell, Berelson e Lazarsfeld. Nesta fase, o suporte empírico ainda é fraco, sendo desenvolvidas fórmulas prescritivas de base normativa e pouco fundamentada. Os primeiros estudos são suportados no modelo positivista, que dominava o quadro científico da época, e focam a eficácia da comunicação para o sucesso de uma boa gestão/administração empresarial. É neste contexto que podemos falar de autores como Dale Carnegie, que trabalham os princípios da comunicação aplicados ao sucesso dos negócios. Alguns livros de gestão<sup>28</sup>, baseados em estudos de caso, vieram também a constituir uma forte influência para a pesquisa em C.O..

Entre os anos de 1940 e 1970, entra-se na *fase da identificação e consolidação*, através do reconhecimento da comunicação organizacional como uma área de estudo científica e autónoma. Os primeiros trabalhos são algo prescritivos, limitando-se a enunciar as vantagens de uma boa comunicação e a sua contribuição para o sucesso organizacional. Neste período, surgem os primeiros cursos de licenciatura e destacam-se as primeiras publicações especializadas na matéria (Ruão, 2004:4-5). Fazem-se também as primeiras sistematizações das análises de conteúdo, uma das metodologias mais empregues em pesquisas sobre comunicação.

A *fase da maturidade e inovação*, apontada entre 1970-1990, caracteriza-se por uma sedimentação teórica e pela multiplicação de pesquisas de teor científico. Na década de 1970, depois da abordagem positivista ter entrado em descrédito e posto de lado o postulado da “verdade absoluta”, surgem modelos alternativos de investigação, que tornam possível o crescimento da pesquisa empírica e o desenvolvimento de novas premissas teóricas no campo da comunicação organizacional. Neste período, a grande mudança deve-se à afirmação das dimensões simbólica e expressiva das organizações nos estudos comunicacionais, com aproximação ao tema da cultura organizacional e dos domínios da fenomenologia, do estruturalismo, ou mais especificamente da semiótica (Ruão, 2004:6). Já no período entre 1980 e 1990, a comunicação organizacional atravessa um momento de crise de identidade e representação, dado o questionamento introduzido pelas teorias críticas no seu domínio. Este

---

<sup>28</sup> “Funções do Executivo” de Barnard (1938); “A Gestão e o Trabalhador” de Roethlisberget e Dickson (1939); “Comportamento Administrativo” de Simon (1945) (Taylor e Trujillo in Jablin e Putnam, 2001:164).

questionamento obrigou a uma viragem teórica e empírica para perspectivas científicas mais centradas em análises de poder e dominação no processo de C.O. (ibid.:8).

Mais recentemente, os domínios de análise e as orientações teóricas que acompanham os desafios impostos aos estudos em comunicação organizacional são a teoria crítica, o feminismo, os estudos éticos, e o pós-modernismo<sup>29</sup>, num contexto naturalista e modernista na tradição da pesquisa qualitativa (Taylor e Trujillo in Jablin e Putnam, 2001:165-166).

Para melhor caracterizar o cenário dos programas de investigação contemporâneos, podem ser adiantadas quatro abordagens (ou discursos), com objectivos e pressupostos diferentes (Deetz in Jablin e Putnam, 2001:11-37):

*Normativo* – discurso que surge do repensar das posições positivistas, servindo para enfatizar a centralidade da codificação e a procura de regularidades e normalizações; entende as organizações como objectos naturais sujeitos à previsão e ao controlo, existindo para fins instrumentais, sobretudo de cariz económico; representa a comunicação, essencialmente, em termos de informação e de administração;

*Interpretativo* – discurso que vê as organizações como formas subjectivas, socialmente construídas pelos seus actores; a realidade organizacional ganha uma ênfase mais social que económica, e revela-se através de conversas, histórias, ritos, mitos e outras actividades diárias; os actores sociais não são encarados como objectos, mas como indivíduos activos que ajudam os investigadores a encontrarem sentido no material observado e recolhido; o objectivo central será guardar o sentido tradicional dos valores e práticas partilhadas entre grupos de pessoas numa dada comunidade; os estudos culturais nas organizações enquadram-se nesta abordagem interpretativa, que procura uma leitura profunda de significados e de sentimentos;

*Crítico* – discurso que entende as organizações como “lugares políticos”, criações sociais e históricas, resultantes de lutas e relações de poder; o objectivo desta abordagem é denunciar e criticar formas de domínio, assimetrias e processos sociais e comunicativos distorcidos, para ajudar a criar fóruns de debate e modelos de discussão que levam a um consenso aberto; no fundo, o que se procura é criar condições favoráveis ao surgimento de hegemonia nas organizações;

*Dialógico ou Pós-Modernista* – um pouco como a anterior, esta abordagem foca as assimetrias e o domínio nos processos de tomada de decisão; há nos estudos dialógicos uma maior atenção aos processos micropolíticos e à natureza do poder; alguns dos temas mais

---

<sup>29</sup> Ver mais adiante neste capítulo as Diferentes Abordagens ao Estudo da C.O., onde algumas destas teorias são revistas de forma breve.

estudados são a centralidade do discurso, a fragmentação de identidades, os papéis e as ligações de poder.

O presente estudo situa-se num domínio de análise Interpretativo-Crítico, já que se conjuga a perspectiva cultural e a perspectiva estratégica do poder organizacional<sup>30</sup>.

À parte das anteriores abordagens, encontramos também uma completa revisão de pesquisa e teoria da comunicação organizacional, sob a forma de *clusters metafóricos*, que serviam para caracterizar diferentes concepções e abordagens no estudo destas matérias (Putnam et al., 1996). Para os autores que seguem esta linha de investigação, qualquer tópico ou tema no campo da C.O. pode ser examinado a partir de um dos seguintes *clusters*:

1. *Conduta* (estudos onde as organizações são vistas como canais de fluxos de informação e onde comunicação equivale a transmissão);

2. *Lente* (estudos que vêem as organizações como um sistema que monitoriza, observa, fornece e altera informação; aqui a comunicação equivale a um processo de recepção e percepção);

3. *Ligação* (estudos que encaram as organizações como redes de múltiplas relações e onde a comunicação equivale a conexões e interdependências);

4. *Desempenho* (estudos onde as organizações são vistas como um conjunto de acções coordenadas de acordo com regras próprias; aqui a comunicação equivale a interacção social, a um processo dinâmico de colaboração);

5. *Símbolo* (pesquisas que entendem as organizações como textos literários ou novelas e que equivalem a comunicação à interpretação e representação de significados);

6. *Voz* (pesquisas onde as organizações são um coro de diversas vozes e onde a comunicação é expressão, supressão e distorção dessas vozes);

7. *Discurso* (estudos para os quais as organizações são textos, padrões ritualizados de interacção que vão para além das conversas imediatas; aqui a comunicação é equiparada com a conversação, enquanto processo e contexto) (Jablin e Putman, 2001:xxv-xxvii).

Em todos os casos, a disciplina da comunicação organizacional procurou enquadrar-se no domínio das ciências sociais<sup>31</sup>, centrando-se em cinco áreas: (1) comunicação como meio; (2) estudo dos canais de comunicação; (3) clima comunicacional; (4) análise das redes de trabalho; (5) estudo da comunicação entre superior-subordinado (Marín et al, 1999:101). Para uma caracterização mais completa dos estudos levados a cabo sobre os fenómenos da comunicação organizacional, apresentamos dois quadros que resumem as temáticas mais

<sup>30</sup> Ver o Capítulo 4 dedicada ao Modelo de Análise.

<sup>31</sup> Segundo alguns autores esta permanece ainda uma questão em aberto e sem consenso aparente (Couto, 2007).

estudadas: primeiro, um resumo elaborado a partir da reflexão histórica (Quadro 1); segundo, um trabalho datado de 1993, que aponta os tópicos mais analisados em revistas científicas da área, entre 1980 e 1991 (Quadro 2).

**Quadro 1: Temas mais recorrentes no estudo da C.O. por períodos históricos**

Período Positivista	- Comunicação superior-subordinado - Redes emergentes da comunicação e canais - Componentes do clima organizacional
Movimento Interpretativo	- Relações interpessoais - Habilidades e estratégias comunicativas - Cultura organizacional e o simbolismo
Teoria Crítica	- Diferentes formas de exercício de poder, como distorções comunicativas, rotinas, normalizações ou falsos consentimentos - Processos de tomada de decisão - Conflitos organizacionais
Abordagem Pós- Moderna	- Indivíduos marginalizados - Micro-processos de poder e resistência, como os sistemas de domínio/controlado

Fonte: Ruão, Teresa (Abril, 2004). *O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação*. Comunicação apresentada no VI Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação. Covilhã.

**Quadro 2: Frequência dos temas de C.O. mais publicados (1980-1991)**

Total: 889	Temas / Tópicos
233	Relações interpessoais
120	Competências comunicativas e estratégias
99	Cultura organizacional e simbolismo
74	Fluxos e canais de informação
67	Poder e influência
67	Resultados positivos associados à comunicação
67	Tomada de decisão e resolução de problemas
57	Redes de comunicação
57	Estilos cognitivos de comunicação e gestão
53	Interfaces de comunicação organização-ambiente
45	Tecnologia
42	Estrutura
41	Linguagem e conteúdo das mensagens
41	Grupos e eficácia organizacional
40	Incerteza e adequação de informação
28	Ética
24	Estudos transculturais
18	Clima organizacional

Fonte: Allen e Seibert in Jablin e Putnam, 2001: xxvi

Resumindo, pode constatar-se que, embora o interesse pelo fenómeno da comunicação nas organizações possa remontar à antiguidade<sup>32</sup>, a história da comunicação organizacional

<sup>32</sup> De acordo com Redding & Tompkins (1988), os Egípcios escreveram séries de manuais para guiar os aspirantes a burocratas (Salwen e Stacks, 1996:383).

começa no princípio do século XX, mais propriamente nos anos de 1920, quando surgem as primeiras preocupações com a eficácia da gestão associadas às perícias comunicacionais.

### **1.3. Definição do Conceito de Comunicação Organizacional**

As interpretações do que significa este conceito podem dividir-se entre aquelas que defendem a comunicação organizacional como um aspecto que integra a organização, por oposição àquelas que preconizam o conceito como a base estruturante da organização em si mesma. Como exemplo das primeiras interpretações, temos a definição de Drenth et al. (1998) segundo a qual a comunicação consiste no envio e recepção de mensagens através de símbolos (aqui a C.O. é vista como um elemento chave do clima organizacional). A segunda visão, ilustrada por Mayers & Mayers (1982), considera a comunicação organizacional como a «força unificadora central que permite a coordenação entre as pessoas possibilitando assim um comportamento organizado» (Baker, 2002:2). Nesta interpretação, há ainda aqueles que consideram a comunicação como o «processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam» (Bavelas e Barrett in Ferreira et al., 2001:358).

Numa perspectiva evolutiva, pode afirmar-se que nas primeiras reflexões sobre comunicação organizacional, as definições de comunicação centravam-se nos “meios”, o que limitava as pesquisas à clareza e exactidão das mensagens. Neste sentido, a comunicação era o «processo de enviar e receber mensagens» (Sanborn in Corman et al., 1994:11). Mais tarde, os estudos centrados em ‘modelos emissor-receptor’ acabariam, também, por ser abandonados a favor da noção de interacção ou de criação social da mensagem e do seu significado. Nesta perspectiva interactiva, a comunicação organizacional é definida como «o processamento e interpretação de mensagens, informação, significados e actividade simbólica, dentro e entre organizações» (Putman in Corman et al., 1994:11).

Aparentemente, a interpretação mais consensual defende que a comunicação já não é só um aspecto essencial no panorama organizacional, mas sim a fundação das organizações modernas. Numa perspectiva interpretativa (subjectiva)<sup>33</sup>, a comunicação organizacional é o «processo gerador do sentido das interacções que constituem a organização» (Pace e Faules, 1994:22). O conceito de “sentido”, aqui expresso, é relevante para a distinção que a perspectiva interpretativa (subjectiva) e a funcionalista (objectiva) fazem da comunicação organizacional. Numa visão mais objectiva, o “sentido” está na mensagem, resultando em estudos que acabam por ignorar o indivíduo. Na visão subjectiva, os “sentidos” das

---

<sup>33</sup> Ver página 20 desta dissertação.

mensagens são negociados entre os participantes activamente envolvidos no processo de troca (comunicação), ou seja, o “sentido” surge da interacção estabelecida num dado momento<sup>34</sup>. Daqui pode concluir-se que a visão interpretativa (subjectiva), enfatiza a ideia de “processo” e dá importância ao papel dos “indivíduos”, por oposição a uma visão mais funcionalista (objectiva), que coloca a tónica central na ideia de “estrutura”, na medida em que faz uma leitura da organização como um «*sistema composto por unidades de comunicação em relações hierárquicas e funcionando num dado ambiente*» (ibid.:21).

Noutra definição, a C.O. é vista como o «*estudo do envio e da recepção de mensagens que criam e mantêm um sistema de actividades ou forças coordenadas de forma consciente entre duas ou mais pessoas*» (Tompkins in Salwen e Stacks, 1996:384). Esta ideia reflecte a evolução do entendimento que se foi estabelecendo à volta dos conceitos de comunicação e de organização: a comunicação é dinâmica e interactiva, e não estática e linear (como no passado); as organizações são sistemas de indivíduos em interacção, em vez de entidades ou “contentores” nos quais a comunicação ocorre. Ou seja, na essência, «*a comunicação é uma actividade processual que constitui a organização*» (Salwen e Stacks, 1996:384).

Quando confrontado com a questão “o que é a comunicação organizacional?”, Deetz sugere inúmeras hipóteses, mas que deixam muito de parte. Em última instância, o autor considera a questão mal colocada. E para ultrapassar o impasse, adianta três formas distintas de conceptualizar a “comunicação organizacional”: a primeira, consiste em ver a C.O. como uma especialização nos departamentos de comunicação; a segunda, concebe a C.O. como um fenómeno existente nas organizações; e a terceira, pensa a C.O. como uma forma de descrever e explicar as organizações, as suas estruturas sociais, as categorias dos seus membros, etc. Esta última concepção, é a que ganha maior relevo na análise de Deetz, que considera a um “meta-nível” a possibilidade de interpretar os processos e os membros de uma organização numa perspectiva comunicacional (Deetz in Jablin e Putnam, 2001:4-6).

Como podemos ver, tal como a comunicação humana, a comunicação organizacional é complexa e multi-dimensional. Por isso, se entendermos as suas diferentes dimensões, é possível compreender melhor como funciona a comunicação na vida das organizações.

#### **1.4. Funções da Comunicação Organizacional**

De um modo geral, as funções de comunicação básicas, que são reconhecidas, remetem para a forma como a comunicação deve afectar o conhecimento ou o comportamento do receptor

---

<sup>34</sup> Processo também referido como o «*esculpir de sentidos mútuos*» (Stewart e Thomas in Pace e Faules, 1994:23).

através da informação, orientação, regulação, socialização e persuasão. Vejamos uma revisão de algumas perspectivas acerca das funções da comunicação organizacional.

Neher (1997) propõe como funções primordiais da comunicação organizacional: ganhar confiança; aprender, motivar e influenciar; dar sentido; resolver problemas e tomadas de decisão; gestão de conflitos, negociações e estabelecimento de acordos (Baker, 2002:10). Este autor dá especial relevo às funções sociais e organizacionais da comunicação enquanto um todo, em vez de focar as funções de trocas de comunicação específicas. Atribui, também, importância ao papel da comunicação na gestão de ameaças à ordem e ao controlo organizacionais, identificando a resolução de problemas, a gestão de conflitos a negociação e o estabelecimento de acordos como as funções-chave da comunicação organizacional.

Mayer & Mayers (1982) combinam funções primárias da comunicação organizacional similares às anteriormente enunciadas, mas propondo um nível mais elevado (ibid.:10-11):

- Coordenação e regulação das actividades de produção: com a complexificação e a redução das rotinas dos processos produtivos, torna-se necessária uma comunicação mais dinâmica, recíproca, lateral entre operários e gestores. A comunicação assume um papel central e mais complexo ao nível da coordenação e da regulação<sup>35</sup>.
- Socialização: esta função ganhou relevo com a abordagem das relações humanas que defende o pressuposto de que é necessário “ganhar o coração e a mente” dos membros da organização para conseguir uma coordenação eficaz da acção organizacional e alcançar os objectivos colectivos. A função da socialização tem implicações directas no estabelecimento de um clima e uma cultura organizacional adequadas.
- Inovação: cada vez mais se dá importância ao papel que a comunicação pode desempenhar na promoção da inovação, tal como do controlo e da coordenação.

Num outro registo, mas ainda recorrendo ao conceito de “função”, Lucien Sfez refere a possibilidade de se abordar o estudo da C.O. (e perceber a sua eficácia) a partir da análise dos efeitos ou das funções da comunicação (Sfez, 1993:526-527):

- Função de controlo – Estuda a comunicação do ângulo dos efeitos da transmissão de informações sobre os resultados das actividades dos membros da organização.
- Função de coordenação – Centra-se no estudo da comunicação feita acerca dos dados ou das instruções necessárias à realização de uma tarefa, ou ainda, na execução de uma estratégia, programa ou esquema de acção particular.

---

<sup>35</sup> A função da coordenação é, igualmente, apontada como primordial por Sanford et al., em 1976, para além das referências às funções de integração, manutenção, orientação, tomada de decisão e crescimento individual (Sanford et al. in More e Laird, 1985:17).

- Função de motivação – Estuda a comunicação de tipo “persuasivo” destinada a colocar em conformidade os objectivos individuais e organizacionais, para além de colocar em análise os processos de mobilização e de integração.

### **1.5. Formas da Comunicação Organizacional**

Como tem vindo a afirmar-se ao longo deste texto, o campo da comunicação organizacional é vasto e diversificado, fazendo com que qualquer tentativa de caracterização unificada seja sempre incompleta. Contudo, é possível delimitar várias categorias/formas que ajudam a ganhar uma melhor compreensão deste campo disciplinar.

- Comunicação Formal versus Informal

O carácter formal ou informal da comunicação inscreve-se no exercício normal da função, quer se trate de comunicações pretendidas pela organização, previstas ou planificadas, quer sejam comunicações não previstas.

No passado, a preocupação dos gestores das grandes organizações burocráticas, e o alvo de muitos estudos empíricos, era a comunicação formal, ou comunicação oficial, que circulava verticalmente, sobretudo do topo para a base. A comunicação formal funciona através de canais estrategicamente criados e controlados pela organização, que tendem a estar sujeitos a regras estritas relacionadas com a eficácia do seu funcionamento. Normalmente, o sistema de comunicação formal é determinado pela estrutura organizacional e pela cadeia de poder. A comunicação formal regula os fluxos verticais de informação e de decisão, situados para cima e para baixo da linha hierárquica (Mintzberg, 1995:62). Os canais formais de comunicação servem, principalmente, para transportar mensagens funcionais de rotina sobre o trabalho operacional e destinam-se a facilitar a coordenação e o controlo. Estas mensagens são usualmente escritas, de tom autoritário e muito bem planeadas (More e Laird, 1985:19-20).

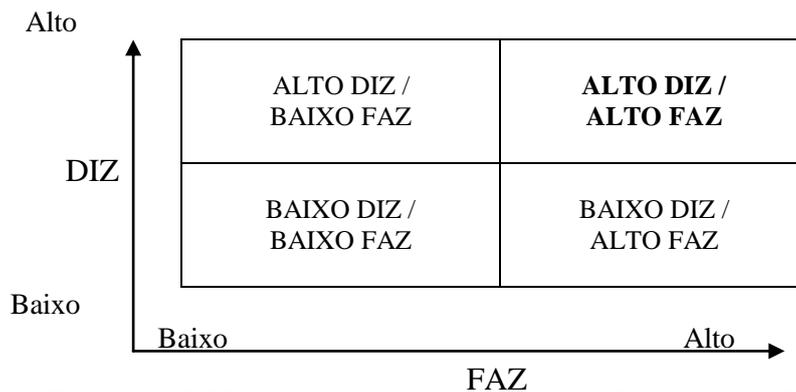
Se bem que o sistema formal de comunicação faça parte da estrutura reconhecida da organização, este não abrange toda a comunicação que nela ocorre. Em paralelo funciona um sistema informal de comunicação, geralmente associado com uma comunicação horizontal e interpessoal, que começou por ser visto como uma potencial ameaça a uma efectiva performance organizacional. A comunicação não-formal, dinâmica, livre, e muitas vezes espontânea, tornou-se mais importante para assegurar a condução eficaz do trabalho nas organizações modernas (Baker, 2002:5). A tendência de expansão das comunicações informais justifica-se pela maior adequação ao novo cenário organizacional, que vê nascer a

empresa em rede, ou a empresa virtual, estandartes de uma estrutura diferente e de novos princípios de funcionamento.

A comunicação informal começou a ser mais notada a partir das experiências de Hawthorne, que desvendaram uma actividade considerável situada à margem dos sistemas de autoridade formal e dos processos dos fluxos regulados. Existem, portanto, redes complexas e ricas de comunicação informal, que por vezes contornam e complementam os canais estabelecidos (Mintzberg, 1995:66). Estas redes não oficiais - ou oficiosas - têm subjacentes duas razões para a sua existência nas organizações: uma relaciona-se com o trabalho, que dado o carácter, cada vez mais, complexo obriga a um certo grau de comunicação informal, sem o qual certas tarefas são impossíveis de executar; outra razão é de carácter social, e remete para o facto de as pessoas necessitarem de se relacionarem umas com as outras como seres humanos, seja por amizade, seja para descomprimirem das suas tensões e incertezas (ibid.:69-71).

O sistema informal de comunicação permite aos membros da organização evitar as limitações do sistema formal, sendo por vezes mais credíveis na difusão de informação, sobretudo em momentos de crise e stress. Tal acontece, em parte, como resposta à formação de relacionamentos sociais na organização, já que o sistema informal é mais orientado para necessidades humanas e sociais, ao contrário do sistema formal que se preocupa mais com a produção e as directrizes institucionais (More e Laird, 1985:20). Contudo, a comunicação informal encerra um perigo latente: o descontrolo das mensagens que circulam e o surgimento de rumores e boatos capazes de prejudicar o funcionamento da organização – quer ao nível das tarefas regulares, quer ao nível das relações entre as pessoas.

A maioria das discussões à volta do tema da comunicação informal tendem a realçar a forma como se gere o clima e a cultura organizacionais, de modo a evitar uma oposição conflituosa entre a comunicação formal e informal. D'Aprix desenvolveu em 1996 a matriz 'DIZ-FAZ' («os gestores dizem uma coisa e fazem outra»), que permite compreender a relação entre comunicação formal – informal (Figura 1). Nesta matriz, a comunicação ideal situa-se no quadrante 'ALTO DIZ / ALTO FAZ', indicando a existência de uma comunicação suficiente e onde as acções dos gestores correspondem às suas comunicações. Em contraste, uma organização que se situe no quadrante 'ALTO DIZ / BAIXO FAZ', terá provavelmente uma cultura na qual a comunicação formal – informal entra em conflito (Baker, 2002:5).

**Figura 1: Matriz ‘DIZ-FAZ’**

Fonte: Baker, Kathryn A. (2002), *Organizational Communication*, Cap. 13, [online], Acessível em: [www.wren-network.net/resources/benchmark/13-OrganizationalCommunication.pdf](http://www.wren-network.net/resources/benchmark/13-OrganizationalCommunication.pdf) [08-04-2008]

- Comunicação Vertical, Horizontal e Diagonal

A direcção da comunicação ou da difusão da informação pode ser vertical, horizontal, ou diagonal (também chamada de ‘comunicação entre pares’). Inicialmente, era atribuída maior atenção à comunicação organizacional vertical, por comparação com a comunicação lateral. Actualmente, esta tendência alterou-se e a comunicação diagonal ganhou um destaque especial na literatura acerca da comunicação organizacional.

A comunicação vertical segue a hierarquia de autoridade e pode envolver fluxos de comunicação descendentes e ascendentes. A comunicação descendente (também designada de hierárquica) é mais prevalente que a comunicação ascendente (ou salarial), que só recentemente começou a receber mais atenções. A comunicação descendente segue do topo para a base, destinando-se, normalmente, a transmitir aos escalões inferiores da organização informações funcionais e directrizes relacionadas com a produção, os valores culturais, as características gerais do negócio, da envolvente ou de práticas específicas da organização. Trata-se de um instrumento de gestão (Westphalen, s.d.:68), que se torna mais eficaz se os gestores de topo comunicarem directamente com os supervisores imediatamente abaixo e estes comunicarem com o seu *staff* (Baker, 2002:7). Esta eficácia é comprovada na medida em que o aumento do poder entre os supervisores aumenta a satisfação e a performance entre os empregados. As vantagens desta comunicação são a coordenação, o controlo e a recolha de informações necessárias à tomada de decisões e ao estabelecimento da política organizacional. Como desvantagem surge a potencial falta de *feedback*, a distorção e bloqueio de mensagens, o possível excesso ou falta de informações e, também, o perigo de um *timing* inapropriado (More e Laird, 1985:22).

Com outra orientação, a comunicação ascendente, que parte da base em direcção à hierarquia, é menos frequente e origina menor satisfação entre os empregados do que a comunicação

descendente<sup>36</sup>. O papel desta comunicação é normalmente integrador ou inovador, pelo impacto que causa na atitude e no moral dos empregados. Os conteúdos das mensagens são, maioritariamente, preocupações com o trabalho e problemas de performance, de relação entre colegas, de falta de compreensão/conhecimento acerca das políticas e práticas da organização, de modos de fazer as coisas. O grande benefício é que fornece *feedback* para os níveis superiores, possibilitando aos empregados apresentar sugestões, participar no processo de tomada de decisão e melhorar a atmosfera ou clima da organização. Quanto às desvantagens, tal como sucede com a comunicação descendente, podem surgir problemas de filtragem e distorção das mensagens. Por outro lado, a distância entre os vários níveis da hierarquia, sobretudo em organizações complexas, causa dificuldades de relacionamento entre superior-subordinado que retiram eficácia ao processo (More e Laird, 1985:22-23).

A comunicação horizontal ou lateral envolve trocas de informação entre pessoas da mesma categoria ou escalão hierárquico, tendo como objectivo central coordenar as actividades entre estas categorias. Embora cumpra funções formais de coordenação, o trajecto lateral da comunicação é normalmente informal, estimando-se que ocupe dois terços dos processos comunicacionais numa organização (Katz e Kahn in Ferreira et al., 2001:375). Este tipo de comunicação apoia-se, sobretudo, no contexto “sócio-emocional”, que os membros da organização desenvolvem. As recentes tendências para nivelar os papéis nas organizações aumentaram a importância desta comunicação, apesar dos poucos estudos que lhe são dedicados (Baker, 2002:9). Os benefícios deste tipo de comunicação são a rápida resolução de problemas, a maior participação e colaboração entre equipas de trabalho, um melhor planeamento e coordenação de esforços e uma grande partilha de informação, que pode evitar desacordos entre departamentos/serviços. O problema apontado relaciona-se com o perigo de substituir a comunicação vertical, especialmente quando está fortemente associada aos fluxos informais de comunicação (More e Laird, 1985:23).

Finalmente, temos a comunicação diagonal que caracteriza a comunicação entre gestores e trabalhadores localizados em diferentes divisões funcionais. Este conceito ganha destaque à medida que a verticalidade e horizontalidade dos processos comunicacionais já não servem as necessidades dos fluxos da maioria das organizações modernas. O conceito de comunicação

---

<sup>36</sup> Larkin e Karkin (1994), encontraram baixos níveis de satisfação com todas as estratégias normalmente utilizadas para aumentar e dinamizar a comunicação ascendente, incluindo os inquéritos aos empregados, os programas de sugestões, os círculos de qualidade e as reuniões de equipas. Algumas das razões, avançadas por McClland (1988), para esta tendência da comunicação ascendente incluem: medo de represálias; falta de tempo para dedicar aos empregados; existência de filtros que alteram as sugestões e desmotivam futuras contribuições (Baker, 2002:9).

diagonal foi introduzido para capturar os novos desafios da comunicação, associados às novas formas organizacionais como as empresas em rede e as empresas organizadas por projectos (Baker, 2002:9).

- Comunicação Orientada Internamente e Externamente

A distinção entre a comunicação no seio da organização e a comunicação da organização com o ambiente que está ao seu redor, é outro critério significativo a ter em conta na caracterização deste campo. Todavia, esta distinção pode ser enganadora se tomarmos em consideração que a comunicação de orientação externa engloba: por um lado, a comunicação que é da responsabilidade dos serviços especializados, como as relações públicas, o marketing, a publicidade, o patrocínio, etc., cujos objectivos podem estar mais vocacionados a promover a imagem da organização; por outro lado, a comunicação desenvolvida por empregados de serviços não especializados com indivíduos ou grupos exteriores (Sfez, 1993:525).

A quantidade de trabalhos sobre a comunicação orientada internamente excede em muito aqueles que focam a problemática externa da comunicação organizacional (Grunig, 1992:536-544). Contudo, esta é uma característica que tem vindo a inverter-se à medida que os tópicos da comunicação externa ganham mais destaque, nomeadamente o desenvolvimento de relações com grupos de *stakeholders* tradicionalmente menos estudados, como os investidores, os parceiros estratégicos, os grupos de pressão, as comunidades cibernéticas, os institutos ou centros de investigação técnico-científica. Devemos manter-nos atentos ao facto de esta distinção vir a esbater-se perante a nova realidade organizacional, que sobrevive sem fronteiras, sem estruturas delimitadas. Referimo-nos às organizações em rede e organizações virtuais, que estão a mudar o cenário e os limites da comunicação organizacional. Faz cada vez mais sentido falar de «comunicação com a envolvente»<sup>37</sup>, que inclui o relacionamento com todos aqueles que podem ser alvo das decisões de uma organização ou cujas decisões podem influenciar a actuação uma organização.

- Comunicação Institucional versus Comercial

A comunicação de natureza institucional está mais associada a mensagens de cariz informativo e motivante. Nesta comunicação, são evocados os procedimentos e as regras tidas como obrigatórias por lei ou por convenções, bem como as exigências legais em matéria de informação financeira que são assumidas pelas organizações. É, igualmente, uma

---

<sup>37</sup> «A soma total de todas as condições e forças que afectam as opções estratégicas do negócio, mas que estão tipicamente além das suas capacidades de controlo» (Pearce e Robinson in Grunig, 1992:122).

comunicação que se estabelece no sentido de criar e manter relações de simpatia e confiança com grupos de *stakeholders*, tanto internos como externos, sem envolver fins comerciais ou promocionais. Em contrapartida, a comunicação comercial trabalha com mensagens promocionais e publicitárias acerca dos produtos/serviços da organização, no sentido de persuadir e envolver os clientes, actuais ou potenciais, numa relação negocial. Normalmente, o objectivo final é a venda de um produto, de um serviço, de uma ideia ou de um conceito.

### **1.6. Modelos de Comunicação Organizacional**

Quando se fala em modelos de comunicação, muitas são as propostas que aparecem na literatura dedicada aos processos de comunicação. Mas, numa delimitação mais clara dos modelos de comunicação organizacional, as propostas teóricas são mais escassas.

Uma primeira leitura, sugere-nos quatro abordagens ou modelos, que foram evoluindo ao longo do tempo e que resultam, por fim, num modelo de comunicação organizacional enquanto diálogo<sup>38</sup>. Em cada modelo pode também ser identificada uma diferente abordagem à eficácia da comunicação organizacional<sup>39</sup> (ver Quadro 3).

- Em primeiro lugar, temos o *Modelo de Transferência da Informação*, que entende a comunicação como um canal através do qual a informação é transferida de uma pessoa para outra (Axley; Reddy in Eisenberg e Goodall, 1997:20). Nesta perspectiva, uma boa comunicação acontece quando os superiores hierárquicos transferem conhecimentos e informações aos seus subordinados e a outros receptores, numa quantidade mínima de transmissões (Eisenberg e Phillips, 1991). Este modelo vê a comunicação organizacional como uma «*ferramenta que as pessoas usam para alcançar metas e objectivos*» (Eisenberg e Goodall, 1997:21).

Com referência a um desenvolvimento histórico da comunicação organizacional, alguns autores consideram que este modelo pertence a uma “fase prescritiva-formal”<sup>40</sup>, onde sobressai a comunicação de uma-via, como meio de impressionar e influenciar os outros (Redding e Tompkins, 1988). Esta fase é, igualmente, vista como “a engenharia da informação”, na medida em que a informação funciona como uma ferramenta para atingir objectivos, mas onde o processo de transmissão não envolve grandes problemas – tal significa que se alguém transmite algo que é recebido, então isso deve ser compreendido. Desta forma, uma má comunicação só sucede quando a mensagem não passa, ou quando esta não reproduz

<sup>38</sup> Estes modelos apresentam um paralelismo com as quatro abordagens (ou discursos) dos programas de investigação da C.O., avançados por Deetz e anteriormente apresentados nas páginas 20 e 21 desta dissertação.

<sup>39</sup> Na perspectiva apenas do seu resultado/impacto.

<sup>40</sup> N.T.: “*Formulary-prescriptive phase*”.

o que o emissor pretende transmitir (Feldman e March, 1981). Os problemas típicos da comunicação, segundo este modelo, são a sobrecarga de informação, a distorção e a ambiguidade das mensagens.

Apesar de este modelo ser já considerado por alguns autores como ultrapassado, poderá ainda ser útil para explicar certas situações de comunicação nas organizações, nomeadamente a forma como os superiores hierárquicos passam informações/instruções sobre certas tarefas aos seus empregados. As críticas levantadas ao modelo resumem-se à sua simplicidade e ao facto de ver a comunicação de forma incompleta, como um processo meramente sequencial, onde o receptor permanece passivo e fora da construção do significado das mensagens (Eisenberg e Goodall, 1997:22).

- O descontentamento com a explicação oferecida pelo modelo anterior leva à proposta do **Modelo do Processo Transaccional**, onde se preconiza que, nas actuais situações de comunicação, não é feita uma clara distinção entre os emissores e os receptores, podendo estes assumir, em simultâneo, ambos os papéis (Wenberg e Wilmot, 1973). Este modelo realça a importância do *feedback*, sobretudo não verbal, enquanto a informação que acompanha a forma como a mensagem é recebida. Ou seja, o que autores como Watzlawick, Beavin e Jackson denominam como o axioma “Não é possível não comunicar” – que resulta no facto de qualquer comportamento ser uma mensagem potencial (Redding in Eisenberg e Goodall, 1997:22). Contrariamente ao modelo anterior, onde se destaca o papel dos emissores no significado das mensagens, o modelo transaccional defende que «*os significados são as pessoas e não as palavras*» (Richards in Eisenberg e Goodall, 1997:23). Aqui, uma má comunicação, com mal entendidos e não intencional, é o estado normal da comunicação humana.

As maiores críticas a este modelo apontam para uma excessiva ênfase na criação de um sentido partilhado, muitas vezes sujeita a ideologias e preconceitos, originando ambiguidades, decepção e diferentes pontos de vista, mais que uma clara e aberta partilha de sentidos (Conrad, 1985; Eisenberg, 1984; Weick, 1979).

- O **Modelo do Controlo Estratégico** assume que os comunicadores eficazes são claros e abertos nos seus processos de promoção da compreensão e partilha de sentido. Este modelo entende a comunicação organizacional como uma ferramenta para controlar a envolvente, subentendendo que a clareza nem sempre é a meta principal numa interacção, devido a factores pessoais, relacionais e políticos (de poder) (Parks in Eisenberg e Goodall, 1997:23). Um comunicador competente é aquele que escolhe as estratégias mais adequadas para alcançar múltiplos objectivos. Isto poderá suceder de uma forma pouco objectiva, já que as

escolhas são feitas em função de motivações sociais, éticas ou políticas. Segundo esta visão, espera-se que as pessoas quebrem as “regras” de uma comunicação clara e honesta, se tal for do seu interesse (Conrad, 1985; Okabe, 1983). O modelo da ambiguidade estratégica tira vantagens da diversidade de sentidos, que as diferentes pessoas dão a uma mesma mensagem, resultando numa comunicação incerta, mas ainda assim capaz de atingir as metas desejadas de 1) promover a diversidade; 2) preservar as posições privilegiadas; 3) poder ser negada; 4) facilitar a mudança organizacional (Eisenberg, 1984).

As críticas que lhe são apontadas consistem no menosprezo votado à importância da ética, fazendo a ambiguidade funcionar de modo estratégico, por vezes à custa de certos indivíduos. O modelo ensombra, então, questões relacionadas com a cooperação, a coordenação, a equidade e as relações de interdependência entre indivíduos e grupos (Eisenberg e Goodall, 1997:26).

- Outra abordagem, que poderá explicar o processo da comunicação nas organizações, é o *Modelo do Equilíbrio entre Criatividade e Constrangimento*<sup>41</sup>. Este modelo encontra-se muito ligado às teorias sociológicas focadas no indivíduo e na sociedade, que neste caso remetem para as eventuais tensões entre empregadores e empregados: quer tratando-se de macro-perspectivas, que vêem o indivíduo como moldado, controlado e constrangido pela sociedade e suas instituições sociais, quer tratando-se de micro-perspectivas, que encaram os indivíduos como criadores do social. Entre os autores de ambas as perspectivas, destacam-se, por exemplo, Wentworth, 1980; Berger e Luckmann, 1967; Giddens, 1979; Barnard, 1968; Farace, Monge & Russell, 1977; Johnson, 1977; Ortner, 1980 (Eisenberg e Goodall, 1997:26-27). Deste confronto, resulta uma definição de ‘comunicação organizacional’ vista como um constante trabalhar da tensão entre a criatividade individual (como resposta estratégica às pressões organizacionais) e o constrangimento do sistema organizacional (enquanto as construções da realidade que limitam as escolhas das respostas estratégicas dos indivíduos). O que está em causa neste modelo são as pressões à comunicação, impostas pelas normas de uma organização, que ocasionalmente podem ser quebradas pela criatividade emergente de alguns indivíduos (ibid.:29-30).

Numa antevisão ao próximo capítulo, dedicado ao conceito de “comunicação organizacional eficaz”, apresentamos um quadro resumo (Quadro 3) com o entendimento da eficácia da comunicação organizacional em cada um dos modelos de comunicação revistos.

---

<sup>41</sup> NT.: “*Balancing Creativity and Constraint*”.

**Quadro 3: Eficácia da Comunicação Organizacional segundo diferentes Modelos**

	<b>Transferência de Informação</b>	<b>Processo Transaccional</b>	<b>Controlo Estratégico</b>	<b>Equilíbrio de Criatividade e Constrangimento</b>
<b>Metáfora</b>	“Canal ou conduta” Emissor transmite mensagem a receptor	“Processo” Comunicação que cria relações; “não é possível não comunicar”	“Controlo” Indivíduos tentam controlar as suas envolventes	“Equilíbrio” Indivíduos procuram formar identidades distintas e, ao mesmo tempo, participar numa comunidade organizada
<b>Eficácia da Comunicação</b>	O receptor compreende (ou faz) o que o emissor pretende	Partilha de significado	Acções coordenadas alcançadas por via de diferentes interpretações de significados	Equilíbrio entre indivíduos satisfeitos e uma comunidade coerente

Fonte: Adaptado de Eisenberg e Goodall, 1997:28-29

- Partindo da história, e dos diferentes conceitos de cada modelo (como o ‘Eu’, o ‘Outro’ e o ‘Contexto’), Eisenberg e Goodall propõem o seu próprio *Modelo das Organizações como Diálogos*. Neste modelo, os indivíduos são considerados, simultaneamente, enquanto seres privados, e enquanto seres sociais. Daqui resulta um sentido de ‘Eu’, à parte do mundo exterior (uma identidade), que interage num diálogo contínuo com um outro sentido do ‘Eu’, que integra o mundo exterior (um membro de uma comunidade). Esta noção de ‘diálogo’, que permite ao indivíduo falar e ser ouvido, remete para uma «transacção equitativa», «uma conversação empática» e «um encontro real» (Eisenberg e Goodall, 1997:39-44). Na prática, significa que, na nossa constante tentativa de fazer sentido do mundo em redor, acabamos por constatar que esse sentido está sempre a ser alterado e a ser reconstruído na comunicação com os outros. Embora este processo não seja totalmente ‘democrático’, devido à diferente formação e cultura dos interlocutores, num diálogo algumas ideias podem prevalecer sobre outras e o equilíbrio de poderes pode ser alterado. Em resultado desta reflexão, as teorias da C.O. estão cada vez mais focadas neste aspecto de orquestração de diferentes vozes, tendo em vista uma comunicação mais eficaz (ibid.: 44). A promoção do diálogo nas organizações abre mais possibilidades à criatividade, ajuda a fazer frente à crescente instabilidade organizacional, valoriza a troca de experiências pessoais, fornece importantes detalhes contextuais acerca de diferentes interpretações, promove a transformação individual e consequentemente a mudança organizacional, traz maior satisfação e comprometimento aos indivíduos, cria maiores oportunidades para a inovação e a flexibilidade (ibid.:45).

Numa outra perspectiva, apresentam-se mais quatro formas de conceber a prática da gestão da comunicação organizacional. Os quatro modelos das relações públicas – como são mais conhecidos – foram propostos por Grunig e Hunt (1984), os primeiros autores a encontrar uma fórmula teórica capaz de ajudar a pesquisar a enorme variedade existente na prática desta actividade, ao mesmo tempo que tornam claro o comportamento de excelência de um departamento de relações públicas<sup>42</sup>. Os quatro modelos acompanham igualmente, a história do conceito de relações públicas, uma vez que se baseiam na análise do desenvolvimento das relações públicas nos Estados Unidos da América. Os modelos comportam a combinação de duas dimensões dicotómicas: direcção (uma-via versus duas-vias) e equilíbrio entre o efeito desejado (assimétrico versus simétrico).

- O **Modelo do Agente de Imprensa/publicista**<sup>43</sup>, descreve uma prática propagandista pouco relacionada com a verdade dos factos, que busca a atenção dos media. É um modelo característico da primeira época das relações públicas, onde a divulgação (*'publicity'*) era vista como uma forma de comunicação de uma-via, normalmente usada para vender e promover produtos, ideias e pessoas, com muita encenação e recorrendo frequentemente a figuras célebres. Aqui a pesquisa era quase inexistente. Esta fase ficou conhecida pelo axioma: «*O público deve ser enganado*»<sup>44</sup>.
- O **Modelo da Informação Pública**<sup>45</sup>, caracteriza uma prática profissional assente na actividade de jornalistas residentes, quer em grandes empresas, quer em agências governamentais, que tinham por missão disseminar toda a informação positiva acerca da entidade que representavam. Nesta época, as empresas achavam que os 'agentes de propaganda' já não eram suficientes para justificar a sua actuação, preferindo reportar, a partir do interior, toda a informação verdadeira que dispunham. Grunig e Hunt identificaram Ivy Lee como sendo a primeira figura história a destacar-se na transmissão de informações reais e verdadeiras sobre as organizações, dando ao público todos os factos, números e conselhos necessários, de acordo com o axioma: «*o público deve ser*

<sup>42</sup> A utilização do termo 'modelo' serve para descrever um conjunto de valores, metas e padrões de comportamento, usados por um departamento ou por um profissional individual de relações públicas, sobre um programa ou campanha de comunicação (Grunig, 1992:286).

<sup>43</sup> N.T.: "*Press agency / publicity model*".

<sup>44</sup> N.T.: "*The Public be Fooled*". Esta frase caracteriza o credo de muitos dos agentes de imprensa da altura, verbalizada por um proeminente profissional, P.T. Barnum, na seguinte expressão: «*There's a sucker born every minute*» (Davis, 2004:74; Grunig, 1992:287).

<sup>45</sup> N.T.: "*Public Information Model*".

*informado*»<sup>46</sup>. Este modelo, tal como o anterior, representa ainda uma abordagem da comunicação de uma-via, com a transmissão das mensagens da organização para os públicos, através dos órgãos de comunicação social (Grunig, 1992:288). Durante a I Grande Guerra alguns profissionais (como Edward Bernays) começaram a basear o seu trabalho nas ciências sociais e comportamentais, iniciando uma actividade mínima de pesquisa (ibidem).

- O **Modelo de Duas-vias Assimétrico**<sup>47</sup>, é suportado na introdução de uma abordagem científica das relações públicas e das técnicas de persuasão, na qual os profissionais procuram informação junto dos públicos, ao mesmo tempo que dão informação aos públicos. Neste modelo, a pesquisa é usada de forma substancial, junto da ‘opinião pública’, para identificar as mensagens mais susceptíveis de originar o apoio da parte dos públicos, sem ter de mudar o comportamento da organização. Os efeitos são ‘assimétricos’, visto esperar-se uma mudança no comportamento dos públicos a favor da organização (Botan e Hazleton, 1989:29). As mensagens circulam nos dois sentidos, mas de forma desequilibrada, favorecendo o emissor (a organização), isto é, promovendo uma certa manipulação. John W. Hill, fundador da Agência de Comunicação Hill & Knowlton, professa, em 1927, a disseminação de informação não controversa, mas admite que «quando surge controvérsia, as relações públicas podem tornar-se defensoras da opinião pública, procurando ganhar apoio através da interpretação dos factos do poder da persuasão» (Davis, 2004:75). A natureza de duas-vias deste modelo, torna-o provavelmente o mais comum na prática das relações públicas dos nossos dias. Os pressupostos do modelo assimétrico, que premeiam a pesquisa, o planeamento, a monitorização e a avaliação para traçar metas e objectivos de comunicação, constituem uma inovação no campo das relações públicas, o que poderá contribuir ainda mais para a sua popularidade<sup>48</sup>. Partir do princípio de que a organização detém a verdade sobre o que é melhor para os seus públicos, levando-os a cooperar após uma “guerra de ideias”, faz com que, dificilmente, os efeitos deste modelo cumpram uma visão ética e socialmente responsável das relações públicas (Botan e Hazleton, 1989:32). Alguns dos valores que fazem parte de uma visão assimétrica podem resumir-se a: *orientação interna* (a

<sup>46</sup> N.T.: “*The Public Must be Informed*”.

<sup>47</sup> N.T.: “*Two-Way Asymmetric Model*”.

<sup>48</sup> Num estudo levado a cabo em 1987, junto dos membros do IABC (“*International Association of Business Communicators*”), concluiu-se que a pesquisa e monitorização da envolvente é mais comum nos modelos assimétricos, do que nos simétricos (Dozier in Grunig, 1992:179).

organização é vista de dentro e não de fora); *sistema fechado* (a informação flui apenas para fora e o *feedback* serve apenas os interesses desse fluxo); *eficiência* (a performance e o controlo de custos são mais importantes que a inovação); *elitismo* (os líderes da organização são quem detém todo o conhecimento); *conservadorismo e tradição* (as mudanças são indesejáveis, em favor de uma estabilidade cultural); *autoridade central* (poder concentrado nas mãos dos gestores de topo) (ibid.: 32-33).

- O **Modelo de Duas-vias Simétrico**<sup>49</sup>, promove efeitos que beneficiam tanto a organização como os públicos, na verdadeira acepção do “entendimento mútuo”. Opera-se através da negociação, de estratégias de resolução de conflitos, da promoção simbiótica de mudanças de ideias, atitudes e comportamentos, quer da organização, quer dos seus públicos (Botan e Hazleton, 1989:29). A comunicação, nestes termos, implica um diálogo equitativo e de respeito mútuo, com um ajustamento harmonioso de ideias e conceitos. Este modelo é similar ao “modelo do interesse próprio imparcial”<sup>50</sup>, o qual defende que «*a organização coloca o interesse de toda a comunidade à frente do seu próprio interesse, na expectativa de obter benefícios a curto e longo termo*» (Gossen e Sharp in Grunig, 1992:178). De acordo com Grunig e Hunt, o modelo de duas-vias simétrico deveria funcionar como um modelo normativo para a prática das relações públicas, por apontar um caminho de excelência para essa mesma prática (chamam-lhe também Modelo de Excelência<sup>51</sup>), onde a comunicação é mais eficaz e mais ética. Contudo, esta posição recebe várias críticas com o argumento de que o modelo não passa de um ideal, já que poucas organizações arriscam um diálogo que comprometa o seu posicionamento, fazendo apenas “ajustamentos cosméticos” às suas políticas e actuações (Davis, 2004:75). Também não existem muitas evidências empíricas da aplicação do modelo de excelência, uma vez que a tolerância total de uma simetria de duas-vias, não é bem aceite por aqueles que procuram os serviços de relações públicas, visto a mera possibilidade de “ceder terreno” a um qualquer público, é impensável. Existem, ainda, receios de que a suposta ‘tensão’ adjacente ao conceito de simetria, poderá, no limite, originar potenciais degenerações no projecto fundador de uma organização (L’Etang in Davis, 2004:206). Em todo o caso, situações de limite são pouco prováveis, acabando por dar-se maior importância aos

<sup>49</sup> N.T.: “*Two-Way Symmetric Model*”.

<sup>50</sup> N.T.: “*Unbiased Self Interest Model*”.

<sup>51</sup> Teremos oportunidade de referir mais detalhadamente o Modelo de Excelência (ou Estudo da Excelência) no Capítulo 2, dedicado à ‘Comunicação Organizacional Eficaz’, a propósito deste ser também visto como a primeira abordagem geral da eficácia das relações públicas e da gestão da comunicação organizacional.

valores associados à simetria: *comunicação conduz à compreensão* (facilitar o entendimento é mais desejável que persuadir); *holismo* (o todo é mais importante que a soma das partes); *interdependência* (os sistemas mantêm trocas constantes com a envolvente, ultrapassando as suas naturais barreiras); *sistema aberto* (há trocas livres de informação com outros sistemas); *equilíbrio em movimento* (o sistema move-se com as mudanças da envolvente através de ajustamentos cooperantes); *equidade* (todas as pessoas devem ser tratadas como iguais); *autonomia* (as pessoas são mais inovadoras, construtivas e auto-motivadas, quando têm autonomia sobre o seu comportamento, em vez de serem controladas por outros); *inovação* (novas ideias e pensamento flexível são preferidos); *gestão descentralizada* (a gestão deverá ser colectiva e coordenar em vez de ditar); *responsabilidade* (pessoas e organizações devem assumir as consequências dos seus comportamentos); *resolução de conflitos* (compromisso e negociação devem prevalecer à força, coerção, manipulação ou violência); *liberalização do grupo de interesse* (devem prevalecer o liberalismo e os mecanismos de competição aberta entre grupos de interesse) (Botan e Hazleton, 1989:38-39)<sup>52</sup>.

Independentemente do seu enquadramento histórico, é possível continuar a ver em funcionamento os quatro modelos<sup>53</sup>, já que cada um deles pode representar a prática mais adequada face ao contexto organizacional em que é aplicado. Existem mesmo organizações onde funcionam mais do que um modelo, para fazer face a diferentes situações, com diferentes públicos. As organizações podem usar estes modelos de duas maneiras: 1) como estratégias situacionais para lidar com diferentes públicos e problemas – e não como um quadro de referência particular para todos os esforços de comunicação; 2) como parte de uma ideologia organizacional (Botan e Hazleton, 1989:31)<sup>54</sup>.

- Embora o modelo simétrico aponte no sentido da estabilidade e da interdependência entre as diferentes partes envolvidas numa relação (neste caso uma organização e os seus diferentes públicos), o certo é que várias investigações e conceitualizações mostram a necessidade de um controlo mútuo, capaz de garantir essa estabilidade. Uma relação

<sup>52</sup> Pela sua própria definição, este modelo é o que tendencialmente se adequa mais a uma cultura organizacional inovadora, visto os seus pressupostos coincidirem com alguns valores culturais inovadores. Neste aspecto, o modelo apenas é superado pelo modelo da co-orientação.

<sup>53</sup> De forma a visualizar melhor o que é esperado da actividade de comunicação organizacional em cada modelo, apresenta-se um conjunto de tarefas típicas a cada modelo no ANEXO 1.

<sup>54</sup> A forma como as organizações optam por certas estratégias comunicacionais e cada modelo passa a fazer parte da ideologia de uma organização, está relacionada com os fenómenos do poder organizacional, da cultura organizacional e da especialização do executivo da comunicação/relações públicas (Botan e Hazleton, 1989:31).

assente num controlo mútuo acaba por se afastar do intercâmbio reclamado pelo modelo simétrico de Grunig e Hunt, que rejeita qualquer situação de poder de uma parte em relação a outra. Esta nova formalização vem colocar o problema da medição desse controlo e dos resultados da relação (Xifra, 2003:83).

Este problema acaba por ser ultrapassado com o *Modelo da Co-orientação*<sup>55</sup>, que defende uma relação bipartida, assente na avaliação das organizações acerca das percepções sobre os assuntos, detidas pelas coligações dominantes e pelos públicos (Grunig, 1992:179).

Originariamente, o modelo da co-orientação foi proposto por Newcomb (1953), como uma «*ferramenta de análise das relações entre conjuntos de dois elementos*» (Xifra, 2003:84). O modelo pretendia descrever uma situação protagonizada por dois comunicadores, A e B, e a orientação de ambos face a um ‘objecto de comunicação X’ (um acontecimento, uma actividade, uma atitude, uma opinião, um comportamento, um objecto físico, etc.). Cada um dos comunicadores, A ou B, tem uma co-orientação simultânea frente à outra parte (normalmente o grau de atracção e os sentimentos para com essa pessoa) e frente ao objecto (normalmente o grau de atitude positiva ou negativa em relação a X). Neste modelo, tanto A como B têm uma tendência natural para o equilíbrio da sua co-orientação em relação ao objecto X e em relação à outra parte. Isto é, se A tem uma atitude negativa face a X e uma atracção forte em relação a B, então A vai experimentar um desequilíbrio, que o impele a reconsiderar a sua atitude de modo a conseguir restabelecer o equilíbrio e a harmonia da relação. Existe, portanto, uma forte tendência para o equilíbrio, que obriga ambos os comunicadores a estabelecer estimativas e previsões contínuas em relação à orientação da outra parte (as tais percepções sobre o que o outro pensa ou sente acerca de um determinado assunto) (ibidem).

O modelo sugere quatro estágios de co-orientação, criados pela variação entre graus de ‘concordância’, ‘adequação’ e ‘concordância percebida’ (Broom & Dozier in Grunig, 1992:180). Um estado de *verdadeiro consenso* existe quando as organizações e os públicos partilham a mesma visão ou avaliação sobre um assunto, e ambas as partes têm conhecimento dessa concordância. Aqui os programas de comunicação procuram manter o consenso através de uma comunicação de duas-vias. Um estado de *falta de consenso* existe quando as coligações dominantes e os públicos detêm visões conflitantes acerca de um assunto e ambas as partes têm consciência do desacordo. Nestas situações, torna-se urgente aplicar técnicas de resolução de problemas, envolvendo adaptação e ajustamento

---

<sup>55</sup> N.T.: “*Coorientation model of relationships between organizations and publics*”. O termo ‘co-orientação’ é uma abreviatura de «orientações simultâneas» (Xifra, 2003:229).

da parte de ambas as facções envolvidas. Um estado de *falso consenso* consiste na percepção errada da visão da outra parte, em que a coligação dominante acredita que o público-alvo concorda com a organização. O mesmo falso consenso existe quando os públicos estão enganados acerca de uma eventual concordância, entre eles e a organização, sobre um dado assunto. O estado de *falso conflito* ocorre quando uma organização acredita que discorda de um público-alvo num qualquer assunto, ou quando o público interpreta mal um desentendimento com a organização. Em ambas as situações falsas, existe uma oportunidade única para evitar uma crise de comunicação, que resulta de mal-entendidos. A monitorização da envolvente é uma forma de comunicação dos públicos para as organizações, que fornece à coligação dominante informação exacta acerca do que se está a passar (ibid.:180-181).

Fora algumas lacunas, nomeadamente o facto de se considerar que ambas as partes numa relação são equivalentes, sem que uma domine a outra numa situação de comunicação, o modelo da co-orientação acaba por constituir-se como fundamental no estudo das relações entre as organizações e os seus públicos. Isto, na medida em que fornece um conjunto conveniente de conceitos para reverter os atributos das relações estratégicas das organizações em objectivos de planos e programas de comunicação (Grunig, 1992:83-84). Na medida em que a co-orientação constitui uma metodologia para medir a finalidade da comunicação organizacional (estabelecimento e/ou manutenção de relações harmoniosas, de consenso, de benefício e compreensão mútuos, de colaboração, etc.), este modelo pode ser encarado como um resultado a alcançar por uma C.O. ética e eficaz (Xifra, 2003:228). Ana Tkalac, Dejan Verčič e Kristina Laco, também se referem à eficácia da comunicação, num artigo que descreve como se aplica a teoria da co-orientação ao estudo da opinião pública.

«(...) *Se uma comunicação eficaz é definida como o cumprimento de um dos indicadores da co-orientação (tal como definido por McLeod e Chaffee (1973) no seu modelo de co-orientação, isto é, 'congruência', 'adequação', 'concordância' e 'compreensão')* é possível alcançar a eficácia da comunicação através de um comportamento informativo de cada um (ou de ambos) os lados»<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Tkalac, Ana; Verčič, Dejan & Laco, Kristina (2004), "Application of the coorientation theory on communication problems in international relations: the case of Slovenia and Croatia", Moss, Danny et al (eds), *Proceedings of BledCom2004*, Pristop Communications. Slovenia, p.8.

Resumindo, o modelo de duas-vias simétrico sugere que a comunicação, incluindo a comunicação mediada por *gadgets* tecnológicos, é eficaz ao alcançar metas e objectivos simétricos. Por seu lado, o modelo de co-orientação sugere que o aumento de adequação e de concordância, são objectivos válidos para alcançar. Assim, o conceito de simetria implica que a organização deve ajustar-se e adaptar-se aos públicos dos quais depende o seu crescimento e sobrevivência, sendo natural que neste processo a própria organização sofra mudanças. Em qualquer dos casos, as diferenças de entendimento entre a organização e os públicos diminuem, o que constitui um dos principais indicadores para a eficácia da comunicação organizacional (Grunig, 1992:182).

Embora os quatro modelos de Grunig constituam o principal desenvolvimento teórico dos últimos anos, não ficaram isentos a críticas, nomeadamente na sua metodologia e nas suas bases teóricas. Leichty e Springston contestam que os tipos de comunicação corporativa praticados nas organizações devem ser avaliados a um nível relacional e não a um nível organizacional. Através das suas pesquisas, os autores concluem que as avaliações aplicadas aos modelos de ‘Agente de Imprensa’ e de ‘Informação Pública’ não contemplam diferentes situações de modo indistinto; e o mesmo pode ser dito dos modelos de ‘Duas-vias Simétricos e Assimétricos’. Isto sugere que existem apenas dois modelos de comunicação distintos: os ‘Modelos de Uma-via’ e os ‘Modelos de Duas-vias’ (Leichty e Springston in Cilliers, 2004:18). Estes autores contrapõem a ideia generalizada de que as organizações praticam um modelo de comunicação singular com diferentes *stakeholders*, visto não encontrarem razões teóricas que sustentem esse pressuposto. Uma organização poderá diferenciar os seus vários *stakeholders*, interagindo com cada um de modo diferente, o que sugere que o relacionamento entre ambas as partes determina o modelo de comunicação corporativa usado. Isto significa que uma organização poderá não seguir exclusivamente uma comunicação de duas-vias simétrica com todos os seus *stakeholders* (ibid.:19).

Outras alternativas aos modelos de Grunig, centradas nos limites da comunicação simétrica, podem também ser apontadas pelas ***Abordagens da Contingência e da Acomodação***. A teoria da contingência da acomodação pode ser vista como uma extensão lógica aos quatro modelos da comunicação de Grunig, dado que foca as práticas reais da comunicação organizacional. Ou seja, defende a existência de um conjunto de factores contingentes, que influenciam as decisões dos profissionais de comunicação, no que respeita às relações desenvolvidas pela organização com os seus diferentes públicos (Cancel, Mitrook e Cameron in Cilliers,

2004:20). O pressuposto central aponta no sentido de que o envolvimento dos *stakeholders* pode ser melhor avaliado numa relação contínua, do que apenas por uma ou outra visão estritamente mais simétrica ou assimétrica. Esta abordagem denota uma conceptualização melhorada do Modelo de Duas-vias Simétrico, no qual se introduz uma flexibilidade referente a diferentes níveis de acomodação e de cooperação (ibid.:21).

Em face das críticas, Grunig e Hunt acabam por reconhecer que os seus modelos de comunicação são «*meras abstrações da realidade*» e que nenhum deles (ou mesmo todos eles) será capaz de captar integralmente a diversidade das práticas encontradas na C.O.. Desta forma, Grunig acaba também por entrar no debate que questiona o modelo simétrico, como sendo o paradigma normativo e positivo da comunicação organizacional ética, afirmando:

«*É tempo de ir mais além dos quatro (ou mais) modelos de comunicação organizacional, para desenvolver uma teoria compreensiva que ultrapassa a tipologia representada pelos quatro modelos.... Acredito nos meus colegas e avanço para uma tal teoria ao desenvolver um novo modelo de excelência, ou dialógico, da comunicação organizacional*» (Taylor, Kent & White in Cilliers, 2004:20).

- Um outro modelo de comunicação organizacional, que não quisemos deixar de referir, (em particular pela ponte que estabelece entre a C.O. e as potencialidades das tecnologias) é o ***Modelo de Comunicação Organizacional Cognitivo-Afectivo***, proposto no actual contexto de desenvolvimento tecnológico. Na base deste modelo está o pressuposto de que «*as tecnologias correntes podem não só afectar o que se comunica, mas também a forma como se comunica*» (Te.eni, 2001:252). Este pressuposto levanta uma questão mais ampla (que hoje também preocupa os designers de sistemas técnicos de apoio à comunicação): «*como desenvolver tecnologias que tornem a comunicação mais eficaz, mudando ao mesmo tempo o meio e os atributos da mensagem?*» (ibidem).

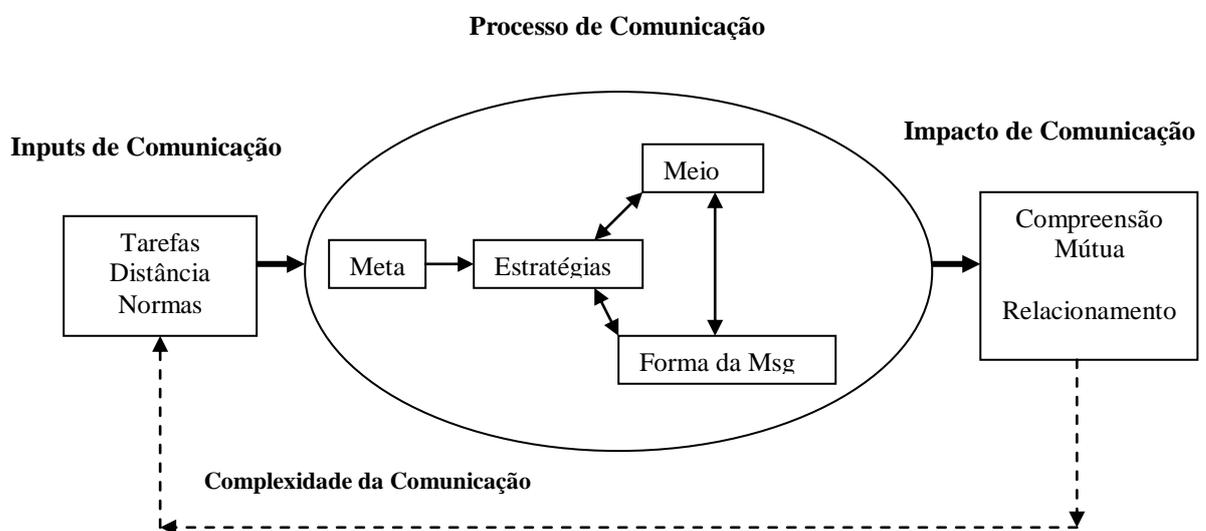
De acordo com o Modelo Cognitivo-Afectivo, a resposta a esta questão encontra-se numa mudança das actuais preocupações centradas no meio de comunicação, para uma visão que leve em conta o equilíbrio entre o meio e a mensagem (ibid.:251). Este modelo procura, essencialmente, explicar como as pessoas escolhem um dado formato de mensagem e um meio para o difundir, de acordo com objectivos e situações particulares. Ou seja, um modelo de C.O. eficaz pode ser incorporado nas TIC, para possibilitar adaptar e ajustar as mensagens. Isto pode ser conseguido «*recomendando automaticamente ao emissor a quantidade óptima do contexto informativo contido na mensagem*» (ibid.:252).

Este modelo, torna possível desenhar/criar sistemas de comunicação baseados em tecnologia computacional. Para tal, o modelo incorpora três factores básicos (Figura 2):

1. *Inputs* para o processo de comunicação (tarefas, distância entre emissor-receptor, valores e normas de comunicação);
2. Um processo de comunicação cognitivo-afectivo (descreve a escolha de uma ou mais estratégias de comunicação, a forma da mensagem e o meio pelo qual esta é transmitida);
3. Um impacto da comunicação na acção e nos relacionamentos (ou seja, a compreensão mútua e o relacionamento entre emissor-receptor).

A ‘cola’ que liga estes factores é um conjunto de estratégias de comunicação, que visam reduzir a complexidade comunicacional. Esta complexidade resulta do uso limitado de recursos, que assegura uma comunicação de sucesso em condições problemáticas (ibid.:255).

**Figura 2: Modelo Cognitivo-Afectivo da Comunicação Organizacional**



Fonte: Te.eni, 2001:256

Este modelo representa, igualmente, uma tentativa de captar novos aspectos da comunicação organizacional (relacionados com o afecto e a cognição presentes no processo comunicativo dentro das empresas<sup>57</sup>), procurando reunir a dimensão relacional da comunicação, a dimensão da acção e a dimensão tecnológica, essenciais para um trabalho de colaboração.

<sup>57</sup> “Afecto” relacionado com a complexidade das sensibilidades às atitudes e mudanças de disposição; e “cognição” relacionada com a complexidade e intensidade de trocas de informação existentes numa organização, a multiplicidade de pontos de vista e incompatibilidade entre a representação e a utilização da informação (Te.eni, 2001:257).

A base teórica do modelo cognitivo-afectivo é a teoria pragmática da acção comunicativa de Habermas (1984)<sup>58</sup>, segundo a qual um comunicador racional usa diversos recursos para implementar objectivos de comunicação. Esta visão, que situa a comunicação numa hierarquia de objectivos e de recursos descendentes (*top-down*), num contexto de normas sociais e valores culturais, deve ser complementada com uma abordagem ascendente (*bottom-up*), que chama a atenção para o facto dos recursos usados, para atingir os objectivos, serem limitados (Te.eni, 2001:258). São estas duas visões que permitem explicar, respectivamente, o ‘quê’ e o ‘como’ as pessoas comunicam.

A referência a estes diferentes modelos de comunicação, serve para mostrar como a comunicação pode estar organizada, ajudando a perceber que o papel das TIC pode variar nesses diferentes paradigmas. Ao mesmo tempo, a apresentação dos modelos neste estudo, torna-se relevante porque mostram que os padrões da comunicação electrónica não serão muito distintos dos padrões da comunicação tradicional. A comunicação organizacional electrónica, apoiada nas TIC, pode igualmente acrescentar benefícios à organização, através do seu valor para o processo estratégico de gestão. Este é o propósito central do presente estudo, já que pretende encontrar-se prova de que a comunicação electrónica acrescenta mais-valias à gestão do processo comunicacional nas empresas inovadoras, o que, em última instância, contribui para aumentar a sua eficácia ou, o mesmo será dizer, o seu valor estratégico para essas empresas. Embora, em algumas empresas, ainda se acredite que a comunicação electrónica, apoiada nas TIC apenas pode ser usada com sucesso em modelos de uma-via (Cilliers, 2004:17-18), esperamos combater essa ideia, à semelhança do próprio trabalho de Berdine Cilliers.

### **1.7. Diferentes Abordagens e Teorias**

Como já foi referido, e apesar das propostas válidas de estudos neste campo<sup>59</sup>, muitos teóricos, mesmo aqueles centrados na organização, têm ignorado o «*oásis que é a comunicação organizacional no meio das ciências sociais*». Autores como R.L. Daft (“*Organization Theory and Design*”, 1983), Hodge e Anthony (“*Organization Theory*”,

<sup>58</sup> «O conceito de acção comunicativa refere-se à interacção de pelo menos dois sujeitos capazes de discursar e agir, que estabelecem relações interpessoais. Os actores procuram alcançar uma compreensão sobre a situação da acção e dos seus planos para agir, de forma a coordenar a sua acção através de um consenso» (Habermas, 1997:86)

<sup>59</sup> Sexton e Staudt (1959) publicaram uma revisão de literatura sobre a comunicação organizacional e encontraram 178 títulos, a maioria dos quais publicados entre 1945 e 1958. Simon (1955) destacou o processo de comunicação como essencial para a organização e Bavelas e Barrett (1951) descreveram a comunicação como o processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam (Ferreira et al, 2001:357).

1988), J.H. Jackson, C.P. Morgan e J.G. Paolillo (“*Organization Theory: A macro perspective for management*”, 1986), não têm capítulos dedicados à comunicação organizacional, como não se referem a esta área nos seus índices. Alguns associam mesmo a C.O. a outras questões como o conflito (Robins, 1990) ou a estrutura organizacional (Hage, 1980; Hall, 1987) (Grunig, 1992:536-537).

Em parte, as questões colocadas pelos investigadores no campo da C.O., bem como os métodos utilizados para analisar os dados recolhidos, são uma extensão directa das perspectivas usadas para analisar a comunicação humana. Partindo deste pressuposto, avançado por B. Aubrey Fisher em 1978, e da sua proposta de que os investigadores tendem a assumir uma de entre quatro abordagens para estudar a comunicação humana, L. Putman, F. Jablin e K. Krone adiantam quatro formas que poderão estar na base da compreensão da C.O. (Jablin e Putman, 1987:9). Trata-se da *Perspectiva Mecanicista*; *Perspectiva Psicológica*; *Perspectiva Simbólico-Interpretativa*; e da *Perspectiva Interactiva-Sistémica*<sup>60</sup> (Quadro 4). As quatro perspectivas não esgotam todas as possibilidades de abordagem teórica ao estudo da comunicação, contudo «*representam os quadros de referência mais compreensivos e influentes usados até hoje na comunicação organizacional*» (ibidem).

**Quadro 4: Perspectivas da Comunicação e Alvos de Investigação mais Frequentes**

Perspectivas Teóricas	Exemplos de áreas de investigação
Mecanicista (Canal e mensagem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Barreiras e quebras à comunicação;</li> <li>. Efeitos da comunicação;</li> <li>. Variáveis emissor e mensagem;</li> <li>. Sistemas de comunicação mediados vs não mediados;</li> <li>. Estruturas de comunicação (redes);</li> <li>. Difusão da informação;</li> </ul>
Psicológica (Filtros conceptuais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Indivíduo como processador de informação;</li> <li>. Percepções do estilo de comunicação do líder;</li> <li>. Distância de informação semântica;</li> <li>. Clima da comunicação;</li> <li>. Distorção na comunicação ascendente;</li> <li>. Relação comunicação-satisfação no trabalho;</li> </ul>
Simbólico-Interpretativa (Significado comunicativo da interação social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Regras de comunicação;</li> <li>. Gestão de significados;</li> <li>. Cultura organizacional;</li> <li>. Poder e política;</li> </ul>

<sup>60</sup> Aspectos considerados pelos autores: 1. A *Perspectiva Psicológica* da comunicação não é psicologia; tal como a *Perspectiva Simbólico-Interpretativa* não é sinónimo do interaccionismo simbólico; e a *Perspectiva Interactiva-Sistémica* não é a teoria geral dos sistemas. 2. Apesar das quatro perspectivas derivarem de diferentes pressupostos acerca da comunicação, enfatizarem diferentes conceitos críticos ao processo, e potencialmente possibilitarem descobertas de investigação únicas, não são mutuamente exclusivas. 3. As quatro perspectivas não são organizadas numa progressão linear, ou seja, a quarta não surge a partir do desenvolvimento das outras. Uma vez que as quatro incorporam componentes comuns, estas representam diferentes maneiras de examinar as relações entre os elementos do processo de comunicação (Jablin e Putman, 1987:20).

Interactiva-Sistémica (Sequências de comportamento comunicativo)	. Comunicação relacional; . Desenvolvimento de equipas; . Padrões de feedback; . Gestão de conflito; . Fases da tomada de decisões.
---	---

Fonte: Ferreira et al., 1996:180

- Na *Perspectiva Mecanicista*, a comunicação humana é vista como um processo de transmissão, no qual a mensagem viaja através do espaço (canal), de um ponto para o outro. Como o lugar (*locus*) da comunicação é o canal, onde ocorrem as transmissões das mensagens, as explicações do processo de comunicação emanam precisamente desse canal. Os comunicadores estão ligados uns com os outros por via dos canais, que também ligam as funções de codificação e decodificação presentes em cada comunicador. Como ilustração dos estudos levados a cabo nesta perspectiva, temos a pesquisa de redes em comunicação organizacional que é quase inteiramente mecanicista, por focar primeiramente os canais que permitem a comunicação "correr" entre os indivíduos. São também exemplo as primeiras pesquisas que avaliavam a eficácia dos meios de transmissão de informação descendentes (das chefias para os empregados) e toda a pesquisa relativa à questão da transmissão de mensagens entre o superior e o subordinado.
- Enquanto a anterior perspectiva da comunicação humana coloca primeiramente a ênfase nos canais que ligam os comunicadores, a *Perspectiva Psicológica* preocupa-se em descobrir como é que as características dos indivíduos afectam a sua comunicação. Numa orientação psicológica, os comunicadores individuais são colocados num ambiente informacional, que inclui estímulos muito numerosos para serem processados. Em consequência, as imagens que os indivíduos vão filtrar tomam-se o lugar (*locus*) do processo da comunicação, uma vez que actuam na tentativa de ordenar um «*campo de estímulos potencialmente caótico*»<sup>61</sup>. Os estudos que ilustram esta perspectiva utilizam uma concepção da C.O. quase exclusivamente a um nível individual de análise, como é o caso das pesquisas que focam a interpretação que é feita das mensagens pelos vários membros de uma organização, seja qual for o seu nível hierárquico, e que resultam em “disparidades”, “distorção”, “distância semântica”, etc.
- Quando se estabelece uma conceptualização mecânica ou psicológica da organização, esta assume as qualidades de um "contentor" no qual a interacção ocorre, o que significa que cada uma destas perspectivas assume implicitamente que as características organizacionais

<sup>61</sup> Estas imagens são o que Fisher designa por “filtros conceptuais”, e não são mais do que as atitudes, as cognições e as percepções dos comunicadores. Estes filtros conceptuais constituem, assim, todos os estados internos do indivíduo não observáveis, que afectam significativamente a informação que é interpretada, como todo o processo através do qual esta é processada (Jablin e Putman, 1987:25).

determinam o processo de comunicação (Jablin e Putman, 1987:27). Por outras palavras, as propriedades organizacionais são encaradas como determinantes do processo de comunicação, ao invés de se considerar que são os processos de comunicação a moldar as características organizacionais. Nestes enquadramentos, a comunicação é tratada, quase exclusivamente, como uma variável dependente. Todavia, quando a organização é estudada numa perspectiva interpretativa, as comunicações que ocorrem no quadro organizacional constituem padrões de comportamentos coordenados que têm a capacidade de criar, manter e dissolver as próprias organizações. A *Perspectiva Simbólico-Interpretativa*, sendo talvez a mais humanista das quatro, defende que em virtude da habilidade dos indivíduos para comunicar, estes são capazes de criar e moldar a sua própria realidade social (ibidem). Os estudos que ilustram esta perspectiva remetem, por exemplo, para a exploração das regras de comunicação no interior dos grupos de trabalho e para a forma como estas regras representam uma cultura organizacional. Ou então trabalham a comunicação de gestão como performance, isto é, como certos gestores desempenham papéis de decisão, de informação ou interpessoais, de forma a conseguirem promover uma relação de trabalho harmoniosa.

- Ao contrário da anterior, a *Perspectiva Interactiva-Sistémica* concentra-se nos comportamentos externos como unidades fundamentais de análise. Nesta perspectiva, o lugar (*locus*) da comunicação é o que se denomina de “comportamento sequencial padronizado”. Isto é, o agrupar das sequências dos comportamentos comunicativos, em vez dos “filtros conceptuais” do indivíduo, ou em vez das interpretações partilhadas de acontecimentos e actividades (ibid.:30). A comunicação é examinada através de um método qualitativo conhecido como análise de interação, que busca sequências recorrentes de actos contíguos ao longo do tempo. Assim, os investigadores que seguem esta perspectiva concentram-se nas categorias, formas e padrões sequenciais do comportamento da mensagem, sem se preocuparem com as relações de causa-efeito entre as variáveis de comunicação, como sucede nas visões mecanicista e psicológica. Nas últimas décadas, os estudos baseados nesta perspectiva têm aumentado, em particular os estudos acerca da comunicação superior-subordinado e da negociação entre a gestão a força de trabalho.

De acordo com este enquadramento, pode dizer-se que o presente estudo aponta mais no sentido da perspectiva Simbólico-Interpretativa, na medida em que tem uma componente de análise cultural e explora a eficácia da comunicação organizacional, colocando os actores da comunicação em confronto com as possibilidades performativas das TIC, ao mesmo tempo que se preocupa com princípios e políticas gerais de comunicação e procura identificar percepções dos poderes dominantes, face ao papel estratégico da comunicação organizacional.

A nossa pesquisa toca também o limiar da perspectiva Mecanicista, no que respeita à recolha de dados sobre infra-estruturas comunicacionais, sistemas de informação, canais predominantes e efeitos da comunicação, sempre pela via tecnológica<sup>62</sup>.

Lucien Sfez refere, igualmente, que a dificuldade de enquadramento teórico da comunicação organizacional se deve, em parte, ao facto de as abordagens que servem de base ao estudo da comunicação individual serem diversas (Quadro 5). Daqui decorre a possibilidade de uma grande heterogeneidade de interpretações e representações dos fenómenos da C.O. (Sfez, 1993:525). Note-se que as abordagens enunciadas por este autor, partilham semelhanças com as anteriores perspectivas, havendo apenas a destacar a referência a uma abordagem cibernética (que é enunciada como uma disciplina que integra a corrente sistémica).

#### Quadro 5: Abordagens de Base ao Estudo da Comunicação Organizacional

Abordagem Técnica ou Mecânica	Estuda os fenómenos de transmissão e aborda a comunicação em termos da circulação de fluxos, tendo por base o modelo geral de Shannon.
Abordagem Psicológica	Privilegia o estudo do organismo humano (o receptor) como um sistema complexo de tratamento da informação e parte do princípio que o comportamento do organismo é função (1) do seu estado «interno», no momento da recepção da informação ou das mensagens, e (2) do seu ambiente.
Abordagem do Interaccionismo-Simbólico	Defende que uma relação de comunicação se analisa como uma relação emissor-receptor. Ou seja, concebe a comunicação entre dois sujeitos como o estabelecimento de um relacionamento de reciprocidade, cujo produto é uma comunhão de sentido.
Abordagem Sistémica	No contexto da comunicação organizacional, a noção de sistema designa uma abordagem que estuda as sequências de comunicação, com o objectivo de identificar modelos particulares, ou seja, as séries recorrentes de acções-reacções contíguas. O modelo foca as interacções e os comportamentos que caracterizam os tipos e os graus de envolvimento dos actores.
Abordagem da Cibernética	É uma das disciplinas que integra a corrente sistémica. Por vezes, é associada à teoria de Shannon, constituindo com efeito um prolongamento desta, na medida em que o seu objectivo foca o nível pragmático. Contudo, se centrarmos a atenção nos problemas de informação e de orientação, vemos que a cibernética estuda os fenómenos de regulação, contribuindo para nos fixarmos sobre a adequação da estrutura do sistema de informação e a estrutura do sistema de decisão.

Fonte: Sfez, 1993, Vol I: 525-526

Numa classificação mais alongada, e comprovando as raízes interdisciplinares da área da C.O., apresentamos um quadro onde se identificam seis escolas de pensamento, com bases nos estudos das organizações, que influenciaram o estudo e a prática desta área disciplinar (Quadro 6). Algumas destas escolas serão recuperadas na análise metodológica, onde é

<sup>62</sup> A orientação indicada serve para enquadrar a presente pesquisa nos quadros de leitura apresentados, não colocando em causa as opções metodológicas descritas no Capítulo 4, dedicado ao Modelo de Análise.

apresentada a orientação da pesquisa, outras serão brevemente relacionadas com a questão comunicacional, mais adiante neste capítulo.

### Quadro 6: Escolas que Influenciam o Estudo da Comunicação Organizacional

1. Abordagens Clássicas	- Metáfora Mecanicista da Organização (Morgan) - Teoria Clássica de Gestão (Henri Fayol) - Teoria Burocrática (Max Weber) - Teoria da Gestão Científica do Trabalho (Frederick Taylor)
2. Abordagens das Relações Humanas	- Estudos Hawthorne (Elton Mayo) - Movimento das Relações Humanas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)</li> <li>• Teoria da Higiêne-Motivação (Herzberg)</li> <li>• Teoria X e Teoria Y (McGregor)</li> </ul>
3. Abordagens dos Recursos Humanos	- Teorias Fundadoras <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grelha de Gestão (Blake &amp; Mouton)</li> <li>• Sistema IV (Likert)</li> <li>• Teoria Z (Ouchi)</li> </ul>
4. Abordagens Sistémicas	- Metáfora dos Sistemas - Teoria dos Sistemas Cibernéticos - Teoria do Organizado (Karl Weick)
5. Abordagens Culturais	- Visão Prescritiva da Cultura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturas Fortes (Deal &amp; Kennedy)</li> <li>• Culturas de Excelência (Peters &amp; Waterman)</li> </ul> - Visão Descritiva de Cultura <ul style="list-style-type: none"> <li>• As Culturas Organizacionais são Complexas</li> <li>• As Culturas Organizacionais são Emergentes</li> <li>• As Culturas Organizacionais não são Unitárias</li> </ul> - Modelo de Cultura Organizacional (Schein)
6. Abordagens Críticas	- A Difusão do Poder - Ideologia e Hegemonia - Emancipação - Duas Abordagens Críticas na Comunicação

Fonte: Adaptado de Miller, 1999: 1-130

Como temos vindo a mostrar, embora o estudo da comunicação comporte um conjunto vasto de contextos, é nossa intenção centrarmo-nos apenas num desses contextos: o contexto da comunicação organizacional. Enunciamos, a título de exemplo, algumas formalizações que contemplam esses variados contextos:

- Marín et al. (1999), subdividem o estudo da comunicação em: Comunicação Pessoal; Comunicação Mediada; Comunicação nas Organizações; Comunicação Colectiva ou Comunicação de Massas, centrando a sua atenção em especial na análise dos meios de comunicação de massas, os estudos sobre os efeitos dos media e as teorias e críticas sobre os media.

- More e Laird (1985) referem como contextos da comunicação humana, que formam o cenário das nossas actividades e existência diárias: Comunicação Intrapessoal; Comunicação Interpessoal; Comunicação Grupal; Comunicação Organizacional; e Comunicação de Massas. Os mesmos contextos são referidos por Stephen W. Littlejohn (1988) a propósito dos “Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana”.
- Griffin (1997), na sua obra que procura mapear todas as teorias da ciência da comunicação, aponta como grandes divisões: Comunicação Interpessoal; Comunicação Pública e de Grupo (onde está integrada a Comunicação Organizacional); Comunicação de Massas; e Contexto Cultural (com referência à Comunicação Intercultural e ao Género).
- Num livro de trabalho organizado pela Universidade de Kentucky (2001)<sup>63</sup> é feita referência aos seguintes seis contextos do estudo da comunicação: Comunicação Intrapessoal (Persuasão); Comunicação Interpessoal; Comunicação em Pequenos Grupos; Comunicação Organizacional; Comunicação Intercultural; Comunicação de Massas.

Para estudar qualquer um dos contextos propostos, é necessária uma orientação. Essa orientação aponta para teorias que guiam qualquer pesquisa através de caminhos desconhecidos, enquanto «mapas da realidade» (Griffin, 1997:4). Como é fundamental uma percepção dos campos teóricos por detrás do estudo da comunicação organizacional<sup>64</sup>, apresentamos de seguida algumas propostas de trabalho, que ajudarão a discutir e a analisar melhor o fenómeno da comunicação nas organizações (algumas delas já apontadas nas formalizações antes enunciadas)<sup>65</sup>.

Na obra de Marín et al. (1999), radicada na sociologia da comunicação, apesar de haver um capítulo dedicado ao contexto da comunicação organizacional, encontramos apenas referência a quatro paradigmas teóricos gerais que sustentam o estudo dos processos e efeitos do contexto da comunicação de massas<sup>66</sup>. Numa abordagem muito similar a esses paradigmas teóricos, Carl H. Botan e Vincent Hazleton, Jr., apontam como teorias sociológicas que estão

<sup>63</sup> *Theory Workbook*, (Spring 2001), University of Kentucky, [online], Acessível em: [www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/#List%20of%20Representative](http://www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/#List%20of%20Representative) [28.12.2006].

<sup>64</sup> Ernest Bormann refere-se à Teoria da Comunicação como «o termo “*umbrella*” usado em toda a discussão e análise, cuidadosas, sistemáticas e conscienciosas, do fenómeno da comunicação» (Bormann in Griffin, 1997: 6).

<sup>65</sup> De salientar que as propostas teóricas aqui apresentadas, constituem uma visão parcelar, radicada em diferentes campos e disciplinas, não tendo a pretensão de se constituírem enquanto uma sistematização profunda e completa da vasta oferta teórica nesta matéria.

<sup>66</sup> Funcionalismo estrutural, perspectiva evolucionista, modelo de conflito social e interaccionismo simbólico (Marín et al., 1999:25-32).

na base da pesquisa das relações públicas, a interacção simbólica, a teoria da troca, a teoria do conflito e a teoria do funcionalismo-estrutural (Botan e Hazleton Jr., 1989:67-78).

A partir destes quadros, os investigadores têm procurado explicar o comportamento dos indivíduos nas organizações, as estruturas organizacionais e as redes existentes dentro das organizações, bem como entre estas. Cada perspectiva propõe diferentes formas de explicação dos fenómenos, que podem ser observados dentro e fora das organizações, sem esquecer as diversas dimensões das organizações e dos processos de comunicação existentes (ibid.:68-69). Estes diferentes enfoques, permitem-nos compreender melhor o funcionamento das organizações – a sua natureza, padrões, e dinâmicas comunicativas – e a forma ideal de os indivíduos agirem e se relacionarem no seu interior.

- O **interaccionismo simbólico**, com raízes no behaviorismo, procura compreender as interacções existentes entre as pessoas e o seu reflexo na sociedade<sup>67</sup>. Entre os autores desta perspectiva estão George Herbert Mead (1934), Manford Kuhn (1954), Charles H. Cooley (1964), Herbert Blumer (1969) e W.I. Thomas (1978) (Botan, 1989:70-71).

A proposta do interaccionismo simbólico aponta no sentido de que «*a realidade social é o que as pessoas pensam que é*», o que significa que as interacções sociais são determinadas pelos significados partilhados pelas pessoas ao interagirem. De acordo com este princípio, as pessoas usam símbolos nas suas interacções, sendo os significados destes símbolos negociados continuamente à medida que os processos de interacção ocorrem (ibid.:70). Os interaccionistas acentuam a dimensão simbólica e comunicacional da acção, na medida em que a interacção para ser eficaz envolve alguma eficácia comunicacional, ou seja, tem de haver um sentido partilhado. Esta eficácia é também resolúvel, em parte, pelo contexto que ajuda a reduzir as zonas de ambiguidade. Contudo, o contexto não resolve o problema do sentido sem que existam regras comunicacionais e interpretações partilhadas.

Podemos também considerar que «*o interaccionismo simbólico adopta a posição do individualismo metodológico, encarando o processo social como o resultado da acção individual e negando qualquer realidade às “estruturas” sociais*» (Scott, 1997:104). Tal posição não exclui inteiramente a acção colectiva, já que a acção dos grupos é um importante

---

<sup>67</sup> Embora o interaccionismo simbólico seja a teoria mais adequada para compreender a interacção humana, existem críticas aos seus fundamentos. Enquanto alguns insistem que o processo de interpretação, e o contexto no qual este ocorre, são elementos vitais no uso que as pessoas fazem do significado, outros vêem a utilização do significado como algo que se aplica a uma situação particular com sentidos já atribuídos. Ou seja, se um interaccionista acredita que o significado surge da interacção entre as pessoas, outros pontos de vista consideram que já existem significados estabelecidos nas heranças psicológicas dos indivíduos (McClelland, 2000).

fenómeno social, que deve ser visto como «*acções de indivíduos colectivas ou concertadas à procura das suas situações de vida*» (ibidem).

Em resultado dos indivíduos serem considerados como a unidade de análise central, a investigação que adopta as bases do interaccionismo simbólico parte do pressuposto que é mais fácil compreender o funcionamento de grandes grupos olhando primeiramente para os indivíduos e para a forma como estes interagem para criar a personalidade dos grupos ou outras estruturas sociais, como as organizações. Esta abordagem tem sido seguida, sobretudo, por psicólogos sociais para estudar as dimensões e os processos intraorganizacionais: como as pessoas se comportam face às organizações e qual o impacto dos padrões e das estruturas organizacionais no comportamento dos indivíduos (Botan, 1989:70).

Contudo, uma linha de investigação pode também assumir a organização como unidade central de análise e ter em consideração aspectos da vida organizacional, como a interacção dos trabalhadores, capazes de uma identidade própria e de serem alvo de uma negociação colectiva. Nestes casos, os pressupostos do interaccionismo simbólico podem ser traduzidos do nível individual para o nível organizacional, ajudando a compreender o universo organizacional e as relações das organizações. Uma vez que as organizações são vistas como «produtos da interacção humana», as pessoas que trabalham num contexto organizacional poderão escolher comportamentos, objectivos e símbolos organizacionais para moldar as suas próprias interacções, quer entre si quer com a organização (ibidem).

Na sua essência, a perspectiva interaccionista explica até que medida as estruturas e os processos da organização advêm de esforços individuais e colectivos para procurar e definir realidades. Resumindo, «*as estruturas organizacionais são o resultado de papéis padronizados; a comunicação organizacional é o resultado de um processo de negociação de significados; o conflito organizacional é o resultado de discrepâncias entre esses significados; a mudança organizacional é o resultado de uma redefinição contínua da realidade*» (ibid.:71).

- Na **teoria da troca** o principal pressuposto é que «*as estruturas sociais são o resultado de trocas sociais entre indivíduos*» (ou organizações) procurando com essas trocas «*equilibrar o rácio entre inputs e outputs*». Mais particularmente, defende-se que as pessoas formam e mantêm relações quando acreditam que vão sair beneficiadas desses relacionamentos (quando os ganhos são maiores que os custos). Os teóricos mais apontados nesta abordagem são Peter M. Blau (1964, 1968), Richard M. Emerson (1972) e George C. Homas (1974) (ibidem).

À semelhança dos interaccionistas, as raízes históricas da teoria da troca radicam no behaviorismo e assumem o indivíduo como a unidade central de análise (Homas in Botan,

1989:72). Podemos resumir os seus princípios fundamentais da seguinte forma: 1) as pessoas agem sempre para produzir o que consideram acontecimentos benéficos; 2) todo o acontecimento válido tem um valor relativo, que aumenta ou diminui à medida que a sua necessidade é cumprida; 3) os benefícios da interacção social estão condicionados às vantagens daquilo que se recebe na troca (Emerson in Botan, 1989:72).

Nas pesquisas que escolhem a organização como unidade central de análise, os pressupostos da teoria da troca podem também ser adaptados ao nível organizacional. Alguns dos estudos sociológicos apontados como estando enquadrados na teoria da troca, são os trabalhos de Aldrich e Pfeffer (1976) e de Pfeffer e Salanick (1978) (Zey-Ferrel e Hall in Botan, 1989:72). A teoria da troca, transposta para o nível da organização, defende que as pessoas que trabalham nas organizações negociam entre si decisões acerca de comportamentos e objectivos organizacionais, moldando colectivamente as suas interacções para manter equilíbrio nos lugares de poder e nas trocas de recursos. Assim, *«as estruturas organizacionais resultam de manter o equilíbrio das trocas; a comunicação organizacional ocorre ou falha de acordo com o equilíbrio dessas trocas; o conflito organizacional acontece quando os inputs e os outputs não estão equilibrados e há uma recusa em restaurar esse equilíbrio; a mudança organizacional resulta da negociação contínua dos inputs e outputs»* (Botan, 1989:72).

A teoria da troca pode ser utilizada para desenvolver estudos sobre motivações organizacionais no seu processo de coordenação interna, sobre socialização, sobre tomada de decisão e sobre comunicação ou sobre a complexidade estrutural das organizações, possibilitando uma melhor compreensão da performance organizacional (ibid.:73).

- Apesar de alguns teóricos considerarem a **teoria do conflito** como uma sub-classe da teoria da troca (Turner, 2001:7), a perspectiva do conflito surge como uma das primeiras abordagens a ir além da ênfase nas características pessoais enquanto factor determinante das estruturas sociais, sobretudo com base nos contributos marxistas, nomeadamente, no que se refere à sua proposta do processo de produção enquanto unidade de análise (ibid.:74). A teoria do conflito está, igualmente, na origem da teoria dos sistemas mundiais, que resultou na análise de uma série de questões relacionadas com o tema da globalização, que é hoje uma das novas e mais estudadas áreas da sociologia (ibid.:7).

A teoria do conflito assume o ‘conflito’ como estando na base das trocas sociais e como produto dessas trocas, e as organizações como produtos do conflito entre os actores sociais (ibid.:73-74). Os trabalhos que sustentam esta teoria provêm de George Simmel (1955), L.A. Coser (1956), Ralf Dahrendorf (1959), Karl Marx (1969) e Appelbaum (1978), embora

existam diferenças substanciais na natureza e valor do conflito entre alguns autores. Por exemplo, para Marx e Appelbaum, «*o conflito é um antecedente necessário a uma mudança, igualmente, necessária*», enquanto para Simmel «*o conflito é algo inevitável, mas pode constituir um passo em direcção a forte coesão*» (ibid.:74).

Numa visão abrangente, a teoria do conflito vê, então, o conflito como algo inerente às interações sociais devido aos objectivos e valores incompatíveis dos vários indivíduos e organizações – aquilo que é conhecido como a «dialéctica do fenómeno social» (ibidem). Daqui se presume que em cada realidade existe um aspecto positivo e outro negativo, sendo no encontro dos opostos que reside a essência das interações. Assim, há sempre uma disputa pelo poder e pelos recursos (sempre escassos, obrigando as pessoas a competir por eles).

Na pesquisa feita sobre organizações complexas, a teoria do conflito tem focado dois aspectos principais: «*a dialéctica do conflito e os modelos funcionais do conflito*». O modelo dialéctico considera o conflito como inerente à organização, estando esta envolvida no processo de resolução desse conflito. Já o modelo funcional centra-se na utilidade do conflito para os objectivos e os valores de grupos de interesse particulares, e tenta reduzir o conflito para preservar a organização (Zey-Ferrell in Botan, 1989:74).

Talvez o tema de pesquisa mais abordado através da teoria do conflito seja a dimensão gestão-classe laboral nas organizações industriais. Contudo, se olharmos para as fontes de conflito podemos ver que este pode surgir em qualquer dimensão da organização desde o nível mais pessoal entre indivíduos, aos departamentos ou diferentes unidades de uma organização, ou até entre organizações. Esta perspectiva é ainda útil para analisar o papel das diferentes hierarquias em presença numa organização, particularmente o papel do comunicador dentro de um conjunto mais vasto de interesses. Por exemplo, será que a desigualdade nas recompensas motiva os profissionais da comunicação/relações públicas a procurar mudanças de estatuto ou posições de maior poder na organização? (ibid.:75).

- A **teoria funcionalismo-estrutural** é encarada como uma perspectiva conjunta do funcionalismo e do estruturalismo, com raízes no paradigma do positivismo científico, nascida a partir dos escritos de Emile Durkheim (1947) e de Max Weber (1968). Conta ainda com articulações de Talcott Parsons (1948), Robert Merton (1968) e Peter Blau (1977) (Botan, 1989:75).

Por exemplo, a imagem de que existe uma forma estrutural inerente a todos os eventos empíricos constituiu uma fonte de inspiração para algumas teorias como a teoria estrutural de Anthony Giddens (1984), a análise do *habitus* de Pierre Bourdieu (1984) e o estudo dos significados culturais de Robert Wuthnow (1987). Outras formas de estruturalismo são,

também, a análise de redes ou a teoria geral dos sistemas, que interpreta os fenómenos em termos de sistemas de relações (Turner, 2001:13).

Esta perspectiva considera que «*o fenómeno social ocorre como resultado da interacção entre estruturas sociais e as funções que essas estruturas servem*», assumindo que as organizações e as interacções nelas existentes fazem parte de um sistema mais vasto. Assim, os processos que acontecem nas organizações como «*a cooperação, o conflito, a comunicação, resultam de diferentes partes do sistema que se influenciam e ajustam umas às outras para manter o todo social*» (Botan, 1989:75-76).

Ao contrário do interaccionismo simbólico, que estuda o indivíduo para compreender o todo, a teoria do funcionalismo-estrutural atenta no todo para compreender as partes, na medida em que defende que «*a sociedade e as suas estruturas – como as organizações complexas – vão além da simples soma de partes individuais, do simples agregado de indivíduos que se constituem como entidades separadas*» (ibid.:76). As organizações são vistas como sistemas e as estruturas sociais – como as estruturas organizacionais – ocorrem como resultado das funções que servem, ao mesmo tempo que estas funções determinam as próprias estruturas. Embora esta seja uma boa perspectiva sociológica para estudar as organizações complexas, tem sido pouco usada neste campo, particularmente na área da comunicação organizacional. Analisar o papel que a C.O. ocupa na estrutura organizacional, pode trazer benefícios para a compreensão das estruturas profundas das organizações (ibidem).

Noutro trabalho já referido, levado a cabo pela Universidade de Kentucky (2001), considera-se que «*a comunicação organizacional ocorre num sistema social particular composto por diferentes grupos, que procuram alcançar objectivos comumente reconhecidos*», sendo as teorias mais representativas para o estudo da comunicação no contexto organizacional: a abordagem dos sistemas de informação de Weick (1969); a abordagem da socialização/assimilação de Jablin (1982); a abordagem cultural de Geertz (1973) e Pacanowsky (1983); e a abordagem crítica das organizações de Deetz (1982).

- Na **Abordagem dos Sistemas de Informação**, Karl Weick (1969) recorre à Teoria Geral dos Sistemas para explicar as inter-conexões em que se envolvem os indivíduos, no sentido de reduzirem os equívocos e retirarem sentido das informações, para cumprirem os seus objectivos. Estas inter-conexões, enquanto ‘duplo envolvimento’ dos indivíduos que comunicam num contexto organizacional, implicam uma acção, uma resposta e um ajustamento entre as pessoas, que criam múltiplas realidades à sua volta. Esta utilização do conceito ‘duplo envolvimento’, prova a importância que os relacionamentos têm numa

organização para ajudar os indivíduos a lidar com os processos das organizações de retenção, selecção e sanção<sup>68</sup>, e alcançarem metas e objectivos. Weick acredita que qualquer iniciativa de um indivíduo numa organização, é uma ‘demonstração de força’, que o ajuda a fazer frente a informações contraditórias e incertezas.

Apesar do modelo matemático de Shannon and Weaver não cobrir na íntegra as ideias de Weick, no que respeita ao papel do indivíduo na organização, a sua Abordagem dos Sistemas de Informação revela uma visão mais profunda sobre a ‘informação equívoca’. Esta ideia de alcançar um mútuo acordo, através da redução da ambiguidade das mensagens, que recebemos e enviamos uns aos outros, acabou por dar origem a inúmeros estudos sobre este processo, por parte de outros académicos.

- A **Teoria da Assimilação Organizacional** procura explicar como os indivíduos recém-chegados a uma organização se integram no novo ambiente através do uso da comunicação, na medida em que a sua socialização determina o sucesso que irão ter na organização. Esta teoria é uma tentativa para tornar compreensível o fenómeno da socialização organizacional e descrever os valores que cada pessoa atribui aos diferentes postos de trabalho, bem como os seus sentimentos em relação a certas organizações<sup>69</sup>.
- Já a **Abordagem Cultural** às Organizações de Clifford Geertz & Michael Pacanowsky (1973) descreve as organizações como tendo a sua própria cultura, onde o significado das coisas é partilhado pelos indivíduos. Esta abordagem, tida como interaccionista simbólica, considera que o contexto que envolve cada organização (a sua cultura) consiste na imagem, na identidade e no clima organizacionais. Essa cultura é aprendida através do uso de histórias (ou metáforas) criadas para passar aos empregados as mensagens que a organização deseja. Esta abordagem tem sido usada em pesquisa interpretativa, juntamente com uma outra variedade de métodos, o que a torna uma base para estudos que comportam análises múltiplas<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Para Weick, o termo ‘sanção’ justifica algo próximo da cultura organizacional de um local de trabalho, do qual é fundamental retirar algum sentido; o termo ‘selecção’ implica a revisão de palavras e actos para ajudar à compreensão do que se passou; a ‘retenção’ serve para justificar que a informação passada reduz a capacidade de se ser flexível no trabalho, à semelhança da noção de ‘inconsciência colectiva’, utilizada pelos psicólogos para demonstrar que as informações de longa data recordadas pelos empregados nem sempre são construtivas (“Information Systems Approach”, Communication Capstone Spring 2001 Revised Theory Workbook, *Kentucky University*, [www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/isa.html](http://www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/isa.html) [28.12.2006]).

<sup>69</sup> “Socialization/Assimilation in Organizations”, Communication Capstone Spring 2001 Revised Theory Workbook, *Kentucky University*, [online], Acessível em: [www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/socialize.htm](http://www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/socialize.htm) [28.12.2006]

<sup>70</sup> “Cultural Approach to Organizations”, Communication Capstone Spring 2001 Revised Theory Workbook, *Kentucky University*, [online], Acessível em: [www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/cultural.html](http://www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/cultural.html) [28.12.2006]

- Stanley Deetz (1982) é o primeiro a avançar uma **Abordagem Crítica Interpretativa** ao estudo da C.O.. Com a sua visão humanista do mundo, Deetz acredita que a comunicação é constante e que em vez de reflectir a realidade, advém da realidade. Neste âmbito, os significados individuais atribuídos às coisas, são na realidade noções partilhadas. A teoria crítica surge como um olhar renovado nas tendências modernas sobre o local de trabalho. As ideias de ‘consenso’ e de ‘participação’, propostas pelo modelo de comunicação de Deetz, ajudam a definir o papel dos indivíduos na organização, na medida em que introduzem um olhar crítico das organizações pela perspectiva do indivíduo. As implicações desejadas com esta abordagem são tornar o local de trabalho mais coeso e desenvolver uma compreensão mútua acerca das metas organizacionais. Em vez de a organização reflectir uma burocracia tradicional, deverá procurar melhorar a sua relação com os indivíduos que nela trabalham, aumentando o seu sentimento de pertença<sup>71</sup>.

Fazemos ainda referência a um outro mapeamento de teorias, que nos ajudam a tecer um melhor entendimento sobre a comunicação nas organizações, avançado por Stephen Littlejohn (1988). Nesta visão defende-se que uma das perspectivas através da qual é possível estudar as organizações é a perspectiva da comunicação, pelo que são apresentadas algumas tendências da teoria da organização para ir ao encontro dos pressupostos comunicacionais<sup>72</sup>. E aqui três tendências gerais são identificadas: a escola da teoria clássica, a escola das relações humanas e a escola dos sistemas sociais.

- As primeiras **Teorias Clássicas**, que radicam na administração científica de Frederick Taylor, preconizam a eficiência e a ordem através da coordenação, do comando e do controlo. E embora não se debrucem directamente sobre a problemática da comunicação, lançam as raízes que ajudarão a explicar a natureza da comunicação que ocorre nas organizações (Littlejohn, 1988:290). Um dos conceitos fundamentais destas primeiras teorias clássicas é o de “estrutura” que, juntamente com os conceitos de “burocracia”, “hierarquia”, “racionalidade”, “impessoalidade”, acabam por vir a constituir o cerne do estruturalismo. Aqui Max Weber destaca-se com a sua teoria da burocracia, cujos focos essenciais são as ideias de poder, autoridade e legitimidade. Para este teórico, *«o poder é a capacidade de uma pessoa, em qualquer relação social, de realizar os seus objectivos, de superar resistências. (...) Quando o poder é legítimo, a obediência é efectiva e completa»*

<sup>71</sup> “Critical Approach to Organizations”, Communication Capstone Spring 2001 Revised Theory Workbook, Kentucky University, [online], acessível em: [www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/critical.htm](http://www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/critical.htm) [28.12.2006]

<sup>72</sup> Algumas destas teorias serão mais desenvolvidas na segunda parte deste trabalho dedicada ao enquadramento metodológico, mais concretamente no capítulo 4 sobre o Modelo de Análise.

(ibid.:291). A discussão à volta do poder legítimo acaba por constituir um tema de interesse central para a comunicação, na medida em que a aceitação de uma comunicação numa organização dependerá necessariamente do grau de autoridade legítima do superior hierárquico que a transmitir (ibidem).

Apesar das teorias iniciais tenderem a não dar importância ao processo de comunicação nas organizações, deixaram implícitos alguns pressupostos. Um deles aponta para a supremacia da comunicação escrita – facto realçado por Weber que considerava a documentação como a essência do funcionamento de uma organização. Outro pressuposto é a comunicação ser essencialmente de sentido único e orientada de cima para baixo. Finalmente, a suposição de as pessoas responderem racionalmente à informação (ibid.:293).

- A negligência votada à comunicação pelas teorias clássicas, acabou por originar o **Movimento das Relações Humanas**, a partir de 1930, vocacionado, primordialmente, para os problemas e as questões comunicacionais no centro das organizações. Este movimento, com a sua génese nos Estudos de Hawthorn levados a cabo por Elton Mayo, desenvolveu-se em dois ramos: o primeiro, voltado sobretudo para a liderança nas organizações; o segundo, mais centrado no clima organizacional e no bem-estar dos trabalhadores (Perrow in Littlejohn, 1988:294). Como teóricos mais activos deste movimento, que preconizavam a comunicação como facilitador da tomada de decisões, como factor determinante da partilha e envolvimento das pessoas e subsequente aumento da produtividade, podemos identificar: Chris Argyris (com a sua forte crítica às teorias clássicas e defesa dos valores humanos, numa visão unificada do relacionamento do indivíduo-organização, centrada na competência e relações interpessoais, tendentes à eficácia organizacional); Blake e Mouton (com a sua Grelha de Gestão, que procura ilustrar as várias contingências nas atitudes de um superior para com os seus subordinados); Douglas e McGregor (com as teorias da administração “X” e “Y”, que preconizam a aversão humana ao trabalho e a equidade de dispêndio de esforço no trabalho e no lazer, respectivamente); Rensis Likert (que com na sua teoria das diferentes variáveis organizacionais hierarquizadas – causais, intervenientes e resultado final – considera a comunicação uma variável interveniente, particularmente relacionada com o “sistema de interacção-influência”, apesar de esta se encontrar presente em todos os níveis do seu modelo) (Littlejohn, 1988:294-299).
- Na **Escola dos Sistemas Sociais** acabamos por ter uma síntese das abordagens anteriores, já que as teorias sistémicas «*tendem a ser extensas elaborações sobre numerosas inter-*

*relações que é possível descobrir entre elementos organizacionais, humanos e estruturais»* (ibid.:301). Neste contexto teórico destacam-se: Chester Barnard (cuja tese defende a cooperação humana, que envolve os indivíduos num regime de autoridade centrada naqueles que recebem as ordens e não nos que as dão; uma das funções centrais da comunicação será manter essa autoridade, através de uma série de características que todo o processo deverá respeitar como, por exemplo, o conhecimento dos canais de comunicação por todos os intervenientes organizacionais); March e Simon (que apresentam uma teoria neo-weberiana, onde a comunicação é uma parte importante da programação e do desempenho, permitindo à organização fazer face a imprevistos, efectuar reajustamentos e alcançar eficácia no cumprimento de objectivos e na coordenação); Daniel Katz e Roberts Kahn (defensores do modelo de sistema aberto e da comunicação como uma preocupação central no funcionamento organizacional) (Littlejohn, 1988:299-313); Richard Farace, Peter Monge e Hamish Russell (que com a sua teoria estrutural-funcional constroem uma explicação única inteiramente dedicada aos processos de comunicação em organizações; nesta explicação a informação assume-se como um recurso fundamental partilhado pelas pessoas a vários níveis; Esta partilha de informação acaba por levar os autores a estudar o conceito de ‘rede’, enquanto conjunto de «*indivíduos ligados de várias maneiras*») (ibid.:313-316).

Finalmente, não queremos deixar de fazer referência a uma aproximação conceptual à comunicação das organizações, que reúne todas as propostas anteriores, e ao mesmo tempo avança novas sistematizações (Eisenberg e Goodall, Jr., 1997:52-191): (1) Abordagem Clássica da Gestão; (2) Abordagem das Relações Humanas; (3) Abordagem dos Recursos Humanos; (4) Abordagem dos Sistemas; (5) Abordagem dos Estudos Culturais; (6) Abordagem Crítica; (7) Abordagem Pós-Moderna.

Desta leitura, destacamos a **Abordagem Pós-Moderna**, na medida em que esta remete o estudo da comunicação das organizações para o actual mundo fragmentado e diversificado, onde organizações e indivíduos constroem activamente o seu sentido de identidade, a partir de inúmeras ideias, signos e práticas que inundam a paisagem global (Eisenberg e Goodall, Jr., 1997:190-191). Neste panorama pós-moderno, a comunicação surge como um requisito indispensável às organizações, obrigadas a estabelecer alianças e redes globais através de culturas diversas. Simultaneamente, reconhece-se uma certa resistência aos indivíduos ou grupos que procuram sobrepor as suas experiências às dos outros. Isto comporta implicações significativas para as organizações que persistem em manter estruturas hierarquizadas,

suportadas na autoridade das pessoas que se posicionam no topo da pirâmide. É por isso que as teorias pós-modernas sugerem o nivelamento das hierarquias e a redistribuição do poder, de modo a haver um maior equilíbrio na distribuição de competências. A comunicação eficaz, num destes novos sistemas organizacionais, tem muito mais a ver com uma coordenação de múltiplas perspectivas através do diálogo, do que com a transmissão de regras e ordens, ou a cultura do moral dos empregados. Resumindo, a perspectiva pós-moderna defende que uma comunicação organizacional eficaz envolve a partilha de poder, o aceitar de responsabilidades repartidas e o reconhecimento da interdependência (ibid.:191).

## CAPÍTULO 2

### Comunicação Organizacional Eficaz: Demanda Sem Fim

#### 2.1. Comunicação Organizacional Eficaz e Organização Eficaz

Uma vez explorado o conceito de ‘comunicação organizacional’, debruçamo-nos agora sobre o conceito de ‘eficácia’, que lhe queremos associar. Investigar a eficácia da comunicação organizacional é uma etapa natural da pesquisa no presente campo de estudo, uma vez que representa o “outro lado da equação”: perceber como as actividades de comunicação trazem consequências para uma empresa<sup>73</sup> (e também se as TIC têm um papel de destaque nesse processo).

Quando nos propomos delimitar o termo ‘eficácia comunicacional’, deparamos à partida com várias contribuições, maioritariamente circunscritas ao campo da comunicação interpessoal – textos com referências nas áreas da psicologia ou da gestão, quase sempre lançando pistas para o desenvolvimento das qualidades necessárias a uma apresentação pública de sucesso ou adequadas a um bom exercício de liderança. Mesmo em alguma da literatura subordinada à temática particular da ‘comunicação organizacional’, o entendimento de uma comunicação eficaz tende para o domínio interpessoal<sup>74</sup>. A tónica recai quase sempre nas capacidades de comunicação pessoais e individuais (‘*communication skills*’).

Nos dicionários de relações públicas e nos glossários sobre pesquisa em relações públicas<sup>75</sup>, o termo ‘eficácia comunicacional’, ou ‘eficácia das relações públicas’, nem é referenciado<sup>76</sup>.

Também não é rara a confusão entre os conceitos de ‘eficácia’ e de ‘eficiência’, muitas vezes trabalhados em conjunto. Por isso, é fundamental deixar claro que existem diferenças entre ambos<sup>77</sup>, prevalecendo na presente pesquisa a noção de ‘eficácia’ (que na literatura anglo-

<sup>73</sup> Hon, 1997:2.

<sup>74</sup> Veja-se o exemplo de Rego, Arménio (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa. Edições Sílabo.

<sup>75</sup> Como se verá oportunamente, a pesquisa e a avaliação da comunicação estão ligadas à percepção da eficácia.

<sup>76</sup> Moutinho, Ana Viale (2001). “*Dicionário de Relações Públicas*”. Porto. Campo das Letras; Stacks, Dr. Don W. (2006), “*Dictionary of Public Relations Measurement and Research*”, The Institute For Public Relations, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.com/pdf/Dictionary.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/Dictionary.pdf) [04.07.2006]; Lindenmann, Walter K. (May, 2006), “*Public Relations Research for Planning and Evaluation - Resource booklet*”, The Institute for Public Relations, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.org/pdf/2006\\_Lindenmann\\_Resource\\_Booklet.pdf](http://www.instituteforpr.org/pdf/2006_Lindenmann_Resource_Booklet.pdf) [20.06.2006], pp. 21-31.

<sup>77</sup> Por exemplo, na teoria da dependência de recursos, Pfeffer e Salancik (1978) apresentam a eficiência como «*a medida interna que diz respeito à optimização entre recursos utilizados e recursos obtidos pela organização*»; e a eficácia como «*a medida externa que determina a capacidade de uma organização em atingir os resultados que são considerados aceitáveis pelo ambiente onde opera*». Nesta abordagem contingencial, assente no pressuposto de que as organizações são objecto de um controlo social e de restrições impostas pelo ambiente externo, «*a eficiência integra as acções dos actores no sentido de executar as tarefas com o máximo de perfeição e de resultados, ao passo que a eficácia constrange os actores a fazer e a produzir resultados, conforme foi estipulado pelas normas sociopolíticas externas e exigido por outras organizações e grupos externos*» (Ferreira, 2001:133). Para Peter Drucker ‘eficiência’ significa «*fazer melhor todas as coisas que se*

saxónica sobre comunicação organizacional pode surgir indiferenciadamente como ‘*effectiveness*’ ou como ‘*effective*’<sup>78</sup>).

A dificuldade em encontrar textos que enquadrem a noção de ‘comunicação organizacional eficaz’, obriga a identificar primeiramente alguma da literatura fundadora da problemática da eficácia no desempenho das organizações<sup>79</sup>. Esta pesquisa inicial revela-se importante na identificação da relação causal existente entre uma ‘organização eficaz’ e uma actividade de ‘comunicação organizacional’ – que quanto mais eficaz se revelar, mais reforça a prestação e o sucesso de uma organização<sup>80</sup> – pois muitos são os estudos que o comprovam.

Desde logo, na literatura dedicada à eficácia organizacional, a ‘gestão da informação e da comunicação’ surge como um dos critérios que avaliam a eficácia (Campbell in Lewin e Minton, 1986:519). Também se considera que as organizações de sucesso são aquelas que melhoram as suas capacidades de decisão através de uma monitorização ambiental mais completa, acesso a mais informação e melhor gestão dos *inputs* informativos (Cameron, 1986b:545-546).

---

*tem para fazer*» e ‘eficácia’ «*envolve fazer bem as coisas certas*». Nesta perspectiva, a eficácia é «*a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são materializadas*», sendo a eficiência a condição para uma acção vantajosa (Drucker in Oliveira, 1999:46).

<sup>78</sup> Embora exista uma distinção formal entre ‘comunicação eficaz’ (*communication effectiveness*) e ‘comunicação efectiva’ (*effective communication*), que remete para uma comunicação com resultados óptimos versus uma comunicação que de facto existe – com ou sem resultados óptimos – respectivamente, ao longo desta pesquisa optou-se por não seguir com rigor essa distinção. Tal, deve-se ao facto de depararmos com autores que não fazem ainda essa demarcação clara ou que consideram a existência efectiva de uma comunicação organizacional estruturada e planeada como um indicador de que esta é, já por si, uma comunicação eficaz.

<sup>79</sup> O conceito de eficácia começou por ser utilizado pelas teorias económicas do início do séc. XX, associado a outras noções como eficiência, desempenho, produtividade e resultados alcançados por uma organização em função de um objectivo (Pritchard in Ferreira, 2001:351-352). Embora a preocupação com a eficácia e a excelência tenha motivado muitos economistas, teóricos das organizações, analistas financeiros, cientistas de gestão, consultores e até profissionais das mais variadas áreas de negócio, desde que Adam Smith publicou o seu tratado ‘*Wealth of Nations*’ (1776) defendendo que a eficácia resulta da especialização e divisão do trabalho, a era moderna dos estudos sobre eficácia remonta ao movimento da Gestão Científica, com a publicação em 1911 dos ‘*Principles of Scientific Management*’ de Frederick Taylor (Lewin e Minton, 1986:514). Mas, só a partir do início de 1980 é que o conceito passou a estar na moda. Para além da projecção recebida na imprensa, este tópico originou um sucesso na venda de livros de gestão, que se centravam na prestação das empresas de excelência, de elevada qualidade, produtivas, eficientes, saudáveis e com vitalidade (Cameron, 1986b:539). Numa altura em que as empresas americanas começavam a recear a competição estrangeira, com os princípios de uma economia global a avançar e o fim de muitas políticas de protecção, a procura de indicadores, capazes de avaliar a eficácia de uma organização, tornou-se um factor imprescindível de sobrevivência. Contudo, e mesmo com o lugar de destaque ocupado pela eficácia no panorama das modernas organizações americanas, continua a prevalecer confusão e ambiguidade na produção teórica à volta desta matéria. Trata-se, sobretudo, de um problema de definição de critérios e de delimitação de fronteiras, que torna difícil obter um consenso acerca dos indicadores mais adequados para avaliar a eficácia de uma organização. Não existe um modelo único, ou um conjunto de critérios capazes de prever as variáveis e as relações relevantes numa avaliação efectiva do desempenho organizacional, mas sim múltiplas teorias, que podem levar ao estabelecimento de certos modelos de eficácia (Cameron, 1986b:542).

<sup>80</sup> Uma das principais premissas da Abordagem de Excelência das relações públicas (Grünig, 1992:307; 313).

Mintzberg preocupado com a negligência devotada por algumas organizações às questões da comunicação, adverte para o risco que estas correm de sofrer um colapso ao menor abalo (Mintzberg in Hargie e Tourish, 2000:7).

Para Jablin e Putnam, autores que trabalham particularmente a comunicação organizacional, a eficácia da adaptação e da aprendizagem organizacional, dependem em muito da qualidade e da clareza da informação sobre o meio ambiente. O papel da comunicação organizacional é dar a conhecer o ambiente à organização (Jablin e Putnam, 1987:154-155). Também Grunig reconhece, na sua teoria situacional, que as relações públicas, vistas numa perspectiva estratégica, contribuem para a eficácia organizacional (Grunig, 1992:120), na medida em que ajudam a organização a «*identificar os componentes mais importantes da sua envolvente*» (ibid.:122). Quando bem geridas, as relações públicas, contribuem para o “*bottom line*”<sup>81</sup> da organização, sendo essenciais para que esta consiga alcançar os seus objectivos e cumprir a sua missão (Cutlip et al, 1985:293-294). Seguindo a mesma linha, a “*Conference Board of Canada*” preparou um documento acerca da liderança estratégica da comunicação organizacional eficaz, cujo ponto de partida assume que «*a comunicação é o que permite as organizações não apenas funcionar, mas florescer*» (Brown e Brown, 2000:online).

Diversas investigações constituem prova dos benefícios que uma comunicação eficaz traz para uma organização de sucesso. Por exemplo, um estudo de 1986, junto de 40 empresa ao longo de cinco anos, descobriu que uma boa relação interpessoal entre gestores e trabalhadores influencia três vezes mais o lucro, do que um conjunto de outras variáveis como a quota de mercado, a intensidade do capital e a taxa de crescimento das vendas (Hanson in Hargie e Tourish, 2000:6). Factores como a qualidade da comunicação dos supervisores e as trocas de informação dentro das equipas de trabalho, foram também relacionados com as taxas de lucro das empresas (Snyder e Moris in Hargie e Tourish, 2000:6).

Numa revisão de pesquisas feita em 1993, concluiu-se que os benefícios obtidos através de uma comunicação interna eficaz (de qualidade) incluíam aspectos como a melhoria da produtividade, a redução do absentismo, uma mais elevada qualidade de produtos e serviços, níveis de inovação mais elevados, menos greves e redução de custos (Clampitt e Downs in Hargie e Tourish, 2000:6). Noutro estudo de 1993, junto de 135 companhias americanas de

---

<sup>81</sup> Fala-se na necessidade de redefinir o conceito de “*bottom-line*” (por vezes associado a métodos antigos de avaliação dos bens tangíveis de uma organização), de modo a valorizar os recursos intangíveis, muitas vezes resultantes de um apurado trabalho de comunicação/relações públicas e tão difíceis de avaliar (eg. capital intelectual, satisfação e lealdade, cultura organizacional, reputação, relações positivas com públicos-alvo, ‘boa-vontade’, etc.) (Likely, 2002). Mais recentemente, o conceito de “recursos intangíveis”, a sua relação com a comunicação e a razão de serem hoje mais importantes para as organizações, é tema de um artigo apresentado no encontro anual BledCom 2004 (Brønn et al, 2004:103-110).

elevado desempenho, verificou-se a existência de indicadores como uma forte tendência para delegar decisões, recolher as sugestões dos trabalhadores e desenvolver uma comunicação bilateral (Towers-Perrin in Hargie e Tourish, 2000:8).

Num relato acerca da forma como uma das maiores empresas brasileiras de comida marinha venceu a ruína, o foco na comunicação foi apontado como uma das condições cruciais que asseguraram essa sobrevivência, garantindo taxas de lucro anual na ordem dos 40% (Semler in Hargie e Tourish, 2000:7).

Para além desta vertente interna da comunicação organizacional, também existem estudos que provam que a comunicação com os clientes e consumidores é vital para o sucesso de uma organização. Uma imagem organizacional favorável ajuda a vender e a conquistar novos contactos, empregados e accionistas (Rossiter e Perry in Hargie e Tourish, 2000:14). Uma comunicação capaz de transmitir confiança e competência exerce uma influência particular nestes públicos (O'Keefe in Hargie e Tourish, 2000:14). O reconhecimento de todos estes factores levou ao desenvolvimento da chamada comunicação marketing ou relações públicas promocionais/de apoio ao marketing<sup>82</sup>, centradas em promover a qualidade das relações entre uma organização e os seus clientes e consumidores (Day et al. in Hargie e Tourish, 2000:14).

Há autores que sugerem a existência de uma correlação directa entre a vontade das organizações em promover as relações com os seus públicos externos e a sua política de gestão das questões de comunicação interna (Hartline e Ferrel, 1996; Hutton, 1996; Scott, 1996; Renkema e Hoeken, 1998 in Hargie e Tourish, 2000:15-16).

“Comunicar não é opcional” (Sinickas, 2001) é o título de um artigo onde se defende que os canais de comunicação abertos e os fluxos de comunicação em todas as direcções, são factores críticos no desempenho de uma organização. Este artigo faz referência a vários inquéritos conduzidos junto do meio empresarial, que chamam a atenção para o facto de a retenção de informações, quer para os trabalhadores, quer para os clientes, poder revelar-se destrutiva para as estratégias das empresas (ibid.:3):

- De acordo com um inquérito conduzido pela Universidade do Michigan, durante um período de cinco anos, as empresas com as mais elevadas taxas de partilha de informação apresentaram os mais elevados retornos em investimento e vendas;

---

<sup>82</sup> Simões, Roberto Porto (1995). *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo. Summus Editorial. pp. 18-19; Castro, João Pinto (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa. Edições Sílabo. pp. 93-94; Cutlip, Center, Broom (1985). *Effective Public Relations*. New Jersey. Prentice Hall. p. 6-7; White, Dr. Jon (1991). *How to Understand and Manage Public Relations*. London. Business Books Limited. pp. 96-109; Haywood, Rogers (1990). *All About Public Relations*. Berkshire (UK). McGraw-Hill. pp. 156-157; Goldman, Jordan (1995). *Public Relations in the Marketing Mix*. Chicago. NTC Business Books; Harris, Thomas L. (1991) *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York. J. Wiley & Sons, Inc.

- A análise dos dados de um inquérito à atitude dos trabalhadores da *Hewlett-Packard* e da *General Electric* demonstrou uma forte correlação entre a melhoria da comunicação de duas vias entre empregados e supervisores e o aumento da produtividade da organização;
- Uma análise da cadeia de lojas *Sears*, revelou que a melhoria na atitude dos empregados (normalmente associada a uma melhoria na partilha de informações da empresa) equivale a um aumento de 1,3% na satisfação dos clientes e a 0,5% de aumento no retorno financeiro do negócio.

Os estudos mais detalhados acerca da evidência do contributo de programas de comunicação eficazes para o sucesso da organização, dão conta da política de comunicação seguida na *General Motors* (McKeans, 1990; Smith, 1991 in Hargie e Tourish, 2000:9). Dos factores mais relevantes retirados deste estudo de caso, destacam-se o forte compromisso no esforço da comunicação por parte da gestão de topo e a simplicidade dos passos envolvidos numa comunicação eficaz, focada sobretudo numa actuação imaginativa, pró-activa, informal e face-a-face (ibid.:10).

Mais recentemente, a Associação Sueca de Relações Públicas, em cooperação com a Escola de Economia de Estocolmo, apresenta um estudo cujo principal objectivo é conhecer a contribuição da informação e da comunicação para a eficácia da gestão organizacional (Hamrefors, 2004:5). Este projecto parte do pressuposto de que já existe um relativo conhecimento entre os profissionais da área da comunicação acerca das técnicas e dos procedimentos de informação e de comunicação adequados ao bom desempenho de uma organização, limitando-se a identificar os processos e as técnicas mais apropriados a cada tipo de organização, quer se trate de negócios, de serviços, de um organismo governamental ou de uma instituição sem fins lucrativos. Acredita-se que a comunicação tem um papel importante ao contribuir para o sucesso da missão de qualquer uma destas organizações (ibid.:6).

A empresa Watson Wyatt<sup>83</sup> também tem sido responsável por várias pesquisas, junto de companhias americanas e canadianas, que mostram a correlação entre a eficácia comunicacional, o lucro e a performance financeira. O seu estudo “*WorkUSA 2004*” revela que as organizações com uma boa comunicação interna têm um desempenho financeiro três vezes melhor que as organizações com uma comunicação menos boa. E porque a comunicação eficaz fortalece o compromisso com os trabalhadores, ajuda a organização a

---

<sup>83</sup> Empresa canadiana de consultoria em gestão financeira, especializada em benefícios dos trabalhadores, estratégias de capital humano, soluções tecnológicas, serviços financeiros e de seguros ([www.watsonwyatt.com/canada](http://www.watsonwyatt.com/canada)).

sobreviver em períodos económicos mais instáveis. Além do mais, os efeitos directos e indirectos da comunicação têm efeitos duradouros no “*bottom line*”, já que o estabelecimento de programas e práticas tendentes à melhoria da comunicação ajuda as organizações a alcançar uma prestação superior e a estarem melhor preparadas para enfrentar desafios futuros. As organizações que comunicam eficazmente conseguem também níveis de satisfação dos trabalhadores duas vezes mais elevados, em comparação com as que não o fazem. Num confronto com a edição de 1994 do mesmo estudo, nota-se uma evolução na compreensão da importância da comunicação, através do aumento da percentagem de empregados que reconhecem o esforço da organização em fomentar a partilha de informações e integrar nas suas políticas as opiniões dos trabalhadores<sup>84</sup>. Os resultados do “*WorkUSA 2004*” são consubstanciados com o “*Communication ROI Study 2005/2006*”, que mostra como a comunicação eficaz é um indicador-chave no sucesso económico de uma organização. Algumas das descobertas-chave deste estudo resumem-se a:

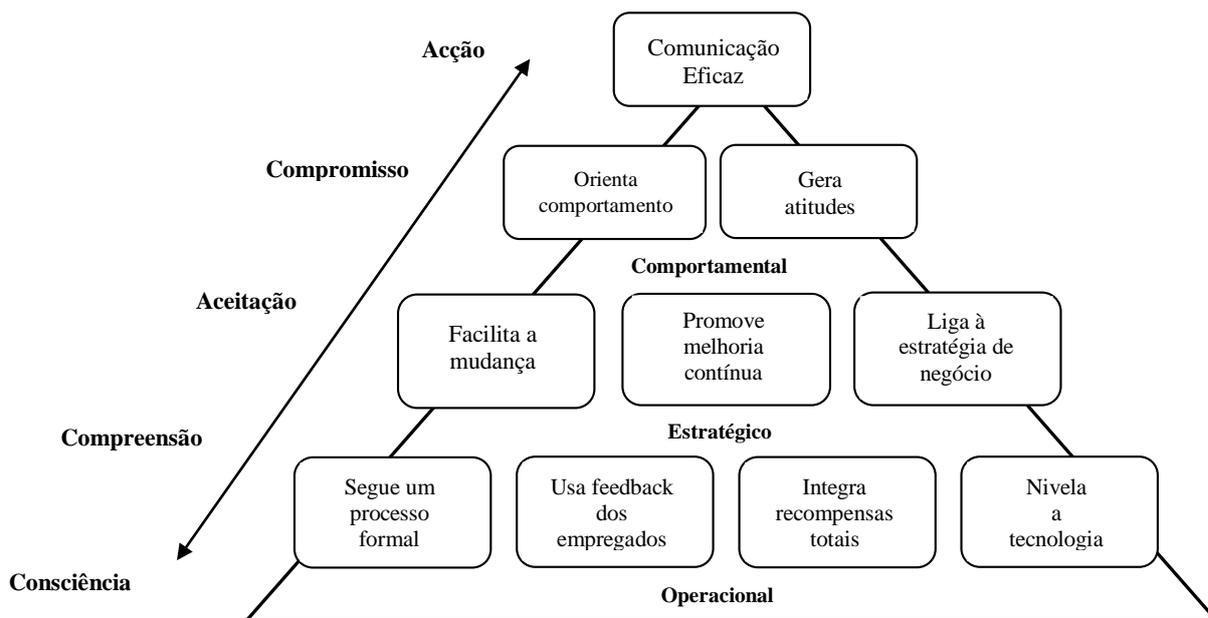
- As organizações que comunicam eficazmente têm 19,4% mais de quota de mercado do que as que o não fazem;
- O retorno das acções financeiras para as organizações com a comunicação mais eficaz foi superior, entre os anos 2000-2005, em 57%, do que o retorno das organizações com uma comunicação menos eficaz;
- As empresas que comunicam eficazmente têm 4,5% mais de probabilidades de registar elevados níveis de empenho por parte dos empregados versus aquelas que comunicam com menor eficácia<sup>85</sup>.

Na figura seguinte (Figura 3) são identificadas nove práticas com maior impacto na comunicação eficaz.

---

<sup>84</sup> Wyatt, Watson, WorkUSA study 2004 - “How effective employee communication drives financial results”, [online], [www.ragan.com/ME2/dirmod.asp?sid=&type=gen&mod=Core%20Pages&gid=CD5E4B89EBFD4B3E8AD386021B7CF925&](http://www.ragan.com/ME2/dirmod.asp?sid=&type=gen&mod=Core%20Pages&gid=CD5E4B89EBFD4B3E8AD386021B7CF925&) [25.06.2006] Acessível em:

<sup>85</sup> Wyatt, Watson, “Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance - 2005/2006 Communication ROI Study”, [online], Acessível em: [www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1](http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1) [25.06.2006]

**Figura 3: Pirâmide da Comunicação Eficaz**

Fonte: Adaptado de “Watson Wyatt Communication ROI Study”, [online], Acessível em: [www.ragan.com/Media/jecm\\_jan05article\\_pyramid.gif](http://www.ragan.com/Media/jecm_jan05article_pyramid.gif) [30.06.2006]

Alguns dos traços mais característicos dessa eficácia comunicacional apontam para:

- Aconselhamento em comunicação regular para os gestores de topo;
- Programa de Comunicação estruturado e Estratégia planeada de Comunicação Interna;
- Comunicação aberta com os empregados, partilhando os planos do negócio e os objectivos da organização (i.é, fornecer informações acerca de assuntos que os afectam);
- Processos e estruturas formais de comunicação, suportados em tecnologia;
- Lidar directamente com as questões estratégicas da mudança<sup>86</sup>.

Não parecem faltar argumentos de que a eficácia da função de comunicação organizacional contribui para a eficácia da organização. Onde parecem subsistir dúvidas é na compreensão do próprio conceito de comunicação organizacional eficaz e na sua aplicação prática. Resta procurar respostas para as seguintes questões<sup>87</sup>: O que é uma comunicação organizacional eficaz? Quais são os seus indicadores? Pode medir-se a eficácia da comunicação organizacional? Pode ser relacionada com ambientes, comportamentos ou estruturas particulares? Muda com o tempo e com o desenvolvimento organizacional? É constante ou

<sup>86</sup> Wyatt, Watson, “Effective Corporate Communication Linked to Better Financial Performance”, Toronto, 2006, [online], Acessível em: [www.watsonwyatt.com/canada-english/news/press.asp?ID=15864](http://www.watsonwyatt.com/canada-english/news/press.asp?ID=15864) [14.06.2006]; Wyatt, Watson, “Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance - 2005/2006 Communication ROI Study”, [online], Acessível em: [www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1](http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1) [25.06.2006]

<sup>87</sup> Adaptado de Lewin e Minton, 1986:515.

um ideal a atingir? Pode ser melhorada ou perdida? Porque é que umas organizações têm e outras não?

## **2.2. Delimitação do Conceito**

Embora a eficácia comunicacional tenha sido sempre reconhecida como uma parte central da gestão da comunicação, o entendimento do conceito está longe de gerar consensos<sup>88</sup>. Mesmo sem uma discussão aberta à volta desta matéria, encontram-se inúmeras orientações e modelos que propõem formas variadas de validar essa eficácia. É possível elencar tais orientações e modelos segundo diferentes níveis de eficácia. Linda Hon sugere-nos uma grelha de partida, que permite compreender os contributos sobre esta problemática e que ajuda a fixar uma visão do conceito central da presente investigação. Na perspectiva de Hon (1997:3-6), é possível conceptualizar quatro níveis diferenciados de eficácia (não mutuamente exclusivos): um primeiro nível centrado no desempenho individual do profissional da actividade de comunicação/relações públicas; um segundo nível que aponta para o sucesso de planos e de programas; um terceiro nível focado na contribuição das relações públicas para o sucesso geral da organização, associado ao lugar que estas ocupam na estrutura do poder; e um quarto nível vocacionado para o papel de mediação e de equilíbrio que a função de relações públicas representa nas sociedades democráticas, ajudando as organizações a ajustarem-se às expectativas do meio envolvente.

Ao longo desta secção, a revisão bibliográfica conduz-nos através dos quatro níveis apontados (sem qualquer ordem particular), sendo, à partida, um dado adquirido a maior profusão de referências ao segundo nível, dada a preocupação em medir e avaliar os resultados e os impactos (*outputs*, *outcomes* e *outgrowths*)<sup>89</sup>, o cumprimento das metas e dos objectivos da comunicação/relações públicas.

Grunig e Hunt foram os primeiros, em 1984, a aplicar o princípio da ‘gestão-por-objectivos’ à avaliação das relações públicas. Desde essa data, a avaliação da eficácia da comunicação tem evoluído consideravelmente, deixando de ser feita na base, por exemplo, do cálculo dos centímetros de uma notícia num jornal (enquanto ‘*output*’, ou produto imediato da comunicação), para se centrar na medição das mudanças operadas na opinião de um grupo

<sup>88</sup> De acordo com Sam Black, a comunicação eficaz – no sentido de uma comunicação que será compreendida e aceite – é difícil de alcançar (Black, 1997:52). A noção de ‘eficácia’ é susceptível a múltiplas interpretações e, como tal, difícil de definir e gerir (Davis, 2004:88). «*Não existe acordo sobre esta definição na literatura, (...) nem discussão acerca dos diferentes níveis nos quais a eficácia das relações públicas pode ser alcançada*» (Hon, 1997:3).

<sup>89</sup> Conceitos a explorar ao longo deste capítulo.

particular de indivíduos, resultantes de uma campanha ou estratégia de comunicação (*'outcomes'* como resultados a longo prazo), através de técnicas científicas de pesquisa qualitativa e quantitativa, ou focar a movimentação de recursos organizacionais intangíveis como a reputação, as relações ou a confiança (*'outgrowths'*, enquanto resultados finais da comunicação para o sucesso da organização). Nestes termos, dar conta da *«eficácia comunicacional é medir os resultados alcançados, o cumprimento das metas e objectivos ou validar o impacto da função da Comunicação»* (Bütschi, Digital Management AG, online)<sup>90</sup>.

Com um entendimento mais amplo, Grunig, vê a eficácia sob várias perspectivas. Segundo uma abordagem sistémica, a estrutura e o ambiente da organização determinam o fluxo de informação, tanto internamente como entre esta e os seus públicos exteriores. Portanto, quando uma organização procura maximizar a sua eficácia adequando a sua estrutura e as suas funções ao ambiente envolvente, a função de comunicação organizacional deverá ganhar também eficácia. Apesar de largamente difundida e facilmente observável, esta abordagem aparentemente permanece um ideal, caso contrário *«o papel dos profissionais da comunicação enquanto mediadores e participantes nos processos de tomada de decisão seria mais valorizado»* (Grunig in Davis, 2004:88). Numa outra abordagem, a dos elementos estratégicos<sup>91</sup>, o enfoque central é nos elementos exteriores mais ameaçadores e na forma como a organização deve lidar com estes. Tudo depende da identificação dos públicos estratégicos para a organização. Aqui defende-se que *«uma resposta eficaz a estes públicos pode ajudar a reduzir a incerteza e o conflito, criando assim relações estáveis das quais depende o sucesso da organização»* (ibidem). A conclusão proposta por Grunig é a de que a comunicação pode aumentar a eficácia de uma organização através dos seguintes meios:

- Criar um ambiente que inclua os *stakeholders* mais prováveis de constranger ou melhorar a capacidade da organização levar a cabo a sua missão – ou alcançar os seus objectivos;
- Desenvolver uma comunicação que construa relações de qualidade duradouras com os públicos estratégicos (ibid.:89).

Estas relações ajudam a organização a gerir as interdependências, promovendo e limitando em simultâneo a autonomia da organização. Ou seja, quanto melhor a organização gerir a suas interdependências, mais provável será o seu sucesso a alcançar as metas (como veremos mais adiante, a gestão destas interdependências deve seguir um modelo simétrico).

---

<sup>90</sup> O conceito de eficácia difere aqui do conceito de eficiência, na medida em que esta última é a *«habilidade de tornar possível um resultado desejado, sem perder energia, recursos, esforço, tempo ou dinheiro»*. A eficiência pode ser medida em termos físicos (eficiência técnica), em termos processuais (eficiência de processo) ou em termos de custo (eficiência de custo) (in Bütschi, W.G., “Glossary”, Digital Communication Management Portal, Switzerland, [online], Acessível em: <http://compro.digitalmgmt.com/GAdmsWeb/index.jsp> [22.02.2007]).

<sup>91</sup> N.T.: *'Strategic Constituencies'*.

Definir e avaliar a eficácia é, então, «*agarrar algo escorregadio*» (Davis, 2004:89). A maioria das discussões sobre a eficácia da comunicação organizacional recai em pequenos detalhes da prática da actividade ou em generalizações pouco concretas, que não vão além do simples “bom trabalho”! A comunicação eficaz é, muitas vezes, interpretada como uma estratégia de persuasão desequilibrada, assente na transmissão de informações, mas sem diálogo. Contudo, a forma correcta é entendê-la como «*encontrar soluções duradouras através da comunicação*» (ibidem).

Como já foi referido, muitas das nossas leituras apontam no sentido das elaborações à volta da avaliação das estratégias de comunicação organizacional e da validação das campanhas de relações públicas<sup>92</sup>. O facto de as referências à eficácia da C.O. aparecerem, na maioria das vezes, focadas na temática da avaliação (de tácticas ou instrumentos, de estratégias, ou de campanhas de comunicação), deve-se ao entendimento da avaliação enquanto «*o meio através do qual se determina a eficácia da comunicação*» (Watson e Noble, 2005:22).

Num estudo levado a cabo junto de profissionais de comunicação e de académicos do Reino Unido, o tópico da avaliação surgiu como o primeiro aspecto considerado fundamental para o desenvolvimento da actividade de relações públicas (Blamphin in Watson e Noble, 2005:17). Também numa tentativa de analisar a nomenclatura do processo de avaliação, foi feita uma pesquisa das palavras mais usadas nos títulos das publicações presentes em dois dos principais recursos bibliográficos organizados acerca da avaliação das relações públicas<sup>93</sup>. Em 244 palavras relevantes, o termo ‘eficaz/eficácia’ apresentou a quarta maior frequência, com 19 ocorrências (7,7%), antecedido dos termos ‘medição/medidas’ (71 vezes = 28,9%), ‘avaliação’ (51 vezes = 20,7%) e ‘pesquisa’ (46 vezes = 18,7%) (Watson, 2005:10-12).

A própria definição do conceito de ‘avaliação’ nem sempre é consensual. Para aqueles que têm a tarefa de gerir os orçamentos, o significado relaciona-se com o lucro, ou seja, a avaliação reduz-se ao cálculo de um valor, à justificação de um gasto. Para os gestores de uma organização, a avaliação serve para responder às questões de dispêndio de tempo, esforço e recursos investidos nas políticas e actividades de comunicação (White in Watson e Noble, 2005:17). Para alguns especialistas, a ênfase é colocada na eficácia (ibidem): «*medição sistemática da eficácia de um programa*» (Cutlip, Center e Broom); «*a pesquisa de avaliação*

<sup>92</sup> Embora certos autores defendam formulações conceptuais diferenciadas, a dificuldade em encontrar referências ao conceito de ‘comunicação organizacional eficaz’, levou-nos a alargar a pesquisa a formulações como: ‘*effective communication*’, ‘*communication effectiveness*’, ‘*corporate communication efficiency*’, ‘*excellence in organizational communication or in public relations*’, ‘*communication evaluation or public relations evaluation*’, ‘*business effective communication*’, ‘*successful corporate communication or public relations*’.

<sup>93</sup> “*Bibliography of Public Relations Measurement*” (2004) e “*A Bibliographical Resource of Works about Public Relations Media Measurement Research and Evaluation*” (2004) (Watson, 2005:10).

é usada para determinar a eficácia» (Pavlik); «medição sistemática do programa e dos seus resultados» (Blissland). No “Dicionário de Pesquisa e Avaliação das Relações Públicas”, da responsabilidade do *Institute For Public Relations* (USA), o conceito ‘avaliação’ surge como:

«(...) uma forma de pesquisa que determina a eficácia relativa de uma campanha ou programa de relações públicas, através da medição dos resultados/efeitos do programa (mudanças nos níveis de percepção, compreensão, atitudes, opiniões e/ou comportamentos de um público-alvo) em relação a um conjunto de objectivos predeterminados, que estabelecem de início os níveis e graus de mudança desejados» (Stacks, 2006:7).

Numa perspectiva mais abrangente:

«(...) a prática da avaliação envolve a reunião sistemática de informação acerca das actividades, características e resultados dos programas, pessoal e produtos usados por certas pessoas para reduzir incertezas, melhorar a eficácia e tomar decisões relativas ao que esses programas, pessoas e produtos estão a fazer ou a afectar» (Patton in Watson e Noble, 2005:22).

A avaliação pode ainda ser entendida como:

«um meio de determinar o valor ou a importância relativos de um dado programa ou estratégia, tentando geralmente calcular a eficácia de um programa ou actividade mediante a comparação das suas consequências ou resultados face a um conjunto de padrões previamente estabelecidos» (Fleisher e Mahaffy, 1997:119).

Dada a profusão de concepções, o entendimento da avaliação pode ser agrupado em três categorias (Watson e Noble, 2005:23):

- ‘eficácia-comercial’, que integra a justificação do orçamento gasto;
- ‘eficácia-simples’, que aponta para os resultados finais de um programa;
- ‘eficácia-por-objectivos’, que julga os programas em termos do cumprimento dos objectivos e dos efeitos desejados<sup>94</sup>.

Esta questão da validação de campanhas e programas ou da da avaliação das estratégias de comunicação organizacional, na busca do modelo mais eficaz, não é uma discussão recente. Trata-se de uma preocupação eternizada, e várias vezes revisitada, directamente relacionada com a procura do reconhecimento do valor desta função por parte dos gestores e administradores das organizações. Alguns pensam que «o calcanhar de Aquiles de muitas

---

<sup>94</sup> Visão somativa, na qual o processo de avaliação é um somatório final de resultados. Contudo, o terceiro grupo introduz já uma preocupação formativa, ao assumir a avaliação como um processo planeado, assente em objectivos determinados (Watson e Noble, 2005:23). Dependendo-se daqui que a eficácia não deve ser vista só como um fim último que se pretende alcançar, mas antes como uma busca constante, um bem-fazer permanente.

*operações de relações públicas é o fraco feedback dos resultados aos gestores de topo»* (Chester K. Lasell in Cutlip et al, 1982:289). A área da comunicação, tal como qualquer outra função numa organização, deverá dar provas dos contributos para o cumprimento da missão da organização. Por esta se tratar de um preocupação recorrente junto de profissionais e de académicos, que estudam a área da comunicação organizacional, existe uma profusão de trabalhos e pesquisas acerca desta matéria – alguns referidos ao longo deste capítulo. Muitos dos estudos devem-se à insistência dos executivos, de todo o tipo de organizações (desde as de maior dimensão aos mais pequenos grupos não lucrativos), em exigir evidências dos impactos dos programas e táticas de comunicação – particularmente quando os orçamentos estão a ser revistos ou um novo investimento financeiro está a ser projectado (Cutlip et al., 1982:290; Hon, 1997:1).

Alcançar a eficácia da comunicação, e medi-la, é uma das preocupações centrais daqueles que estão, desde sempre, envolvidos com a temática da comunicação organizacional<sup>95</sup>. A Sociedade Americana de Relações Públicas (PRSA), a maior entidade, e uma das mais antigas, a congregar os interesses dos profissionais ligados a esta área<sup>96</sup>, obriga a detalhar a forma como os programas são avaliados nas candidaturas ao prémio “*Silver Anvil Award*”<sup>97</sup> (um ícone para as melhores práticas das relações públicas, desde 1983). Actualmente, a PRSA continua a dedicar cursos e workshops a estas matérias, como é o caso do seminário subordinado ao tema “*Measuring Public Relations Effectiveness: Research and Evaluation*”, realizado em 2006<sup>98</sup>.

Um exemplo mais académico dá conta da realização do “*12th International Public Relations Research Symposium*” (Eslovénia – 2005), com o tema “*Public Relations Metrics: Evaluation and Measurement*”, onde foram apresentados inúmeros trabalhos acerca da eficácia das relações públicas<sup>99</sup>.

Também o “*Institute For Public Relations*” (IPR - USA), outra conceituada instituição norte americana na área das relações públicas desde 1956, dedica uma secção integral do seu site à

<sup>95</sup> Este aspecto encontra-se documentado no artigo “*Putting Measurement and Evaluation into Historical Perspective*”, onde se resumem os eventos, os artigos e os livros mais marcantes, desde 1940, subordinados ao tema da medição e avaliação da eficácia dos programas e das actividades de RP (Lindenmann, 2005).

<sup>96</sup> O Código de Ética da Sociedade Americana de Relações Públicas, embora registe algumas revisões, data originalmente de 1950 (Fitzpatrick, Kathy R., “*PRSA Code of Ethics Moves From Enforcement to Inspiration*”, [online], Acessível em: [www.prsa.org/\\_Chapters/resources/ethicspdf/enforcement.pdf](http://www.prsa.org/_Chapters/resources/ethicspdf/enforcement.pdf) [02.07.2006].

<sup>97</sup> “*Silver Anvil*”, PRSA, [online], Acessível em: [www.prsa.org/\\_Awards/silver/index.asp?ident=sil0](http://www.prsa.org/_Awards/silver/index.asp?ident=sil0) [04.06.2006].

<sup>98</sup> Seminar on *Measuring Public Relations Effectiveness: Research and Evaluation* (2006), Chicago & Washington, [online], Acessível em: [www.prsa.org/\\_Advance/seminars/70017.asp?ident=apr6](http://www.prsa.org/_Advance/seminars/70017.asp?ident=apr6), [04.06.2006].

<sup>99</sup> “*BledCom Proceedings 2005*”, [online], Acessível em: [www.bledcom.com/history/12th\\_international\\_public\\_relations\\_research\\_symposium/proceedings\\_2005/](http://www.bledcom.com/history/12th_international_public_relations_research_symposium/proceedings_2005/) [20.06.2006].

medição e avaliação da comunicação e das relações públicas, com artigos actuais e pertinentes para a discussão da questão da eficácia comunicacional<sup>100</sup>. Um dos projectos do IPR-USA é a edição de uma lista bibliográfica com fontes básicas acerca dos processos de medição e de avaliação, da origem das técnicas de medição, da discussão sobre a validade e a credibilidade das medidas propostas, no interesse de académicos e investigadores profissionais<sup>101</sup>.

O Instituto Britânico de Relações Públicas (*The Chartered Institute of Public Relations*) promove, igualmente, o debate acerca da questão da medição e da avaliação, através da organização de vários estudos e da edição de uma série de publicações e obras de referência. Esta instituição europeia, um pouco à semelhança da sua homóloga americana, lançou em Maio de 2005 uma extensa base electrónica de recursos bibliográficos e fontes de informação sobre a medição e a avaliação da prática das relações públicas com o objectivo de fomentar o diálogo sobre estas matérias e guiar na prática os profissionais da comunicação<sup>102</sup>.

Grunig congratula-se por estar na origem do primeiro livro «*que dá aos comunicadores uma régua através da qual podemos medir a nossa eficácia, as nossas organizações e os nossos programas de comunicação. Agora temos um mapa de estrada para a excelência nas relações públicas e na gestão da comunicação*» (Grunig, 1992:110). O autor sugere como aplicar as teorias da excelência e da eficácia, mas adverte que tal não deve ser feito cegamente, já que se trata apenas de hipóteses, ainda não confirmadas por dados empíricos, que cada pessoa deverá questionar e adequar a uma realidade organizacional em particular (ibid.:112). O exemplo, de uma das teorias apresentadas, que dá a oportunidade de medir a eficácia dos programas de comunicação por comparação a um programa ideal, é a teoria normativa. Esta envolve actividades de planeamento estratégico, segmentação, gestão de assuntos, pesquisa, escolha de objectivos, e avaliação de resultados (ibidem).

A avaliação dos programas de comunicação/relações públicas levanta também a antiga questão do cálculo dos efeitos (no sentido de consequências, que incluem tomada de consciência, opiniões, atitudes e comportamentos) junto daqueles a quem são dirigidos, ou que são afectados pela sua acção (Dozier e Ehling in Grunig, 1992:159-169).

Embora alguns círculos insistam em ligar a eficácia da comunicação apenas aos efeitos produzidos pela difusão das mensagens, perpetuando a ilusão de resultados rápidos e fáceis, a

---

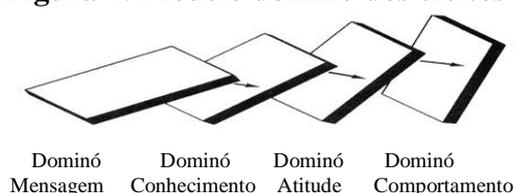
<sup>100</sup> “Measurement and Evaluation”, *Institute For Public Relations*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml](http://www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml) [04.07.2006].

<sup>101</sup> Carroll, Tina & Stacks, Don W. (2004) “Bibliography of Public Relations Measurement”, *The Institute For Public Relations*, [online], Acessível em: [http://www.instituteforpr.com/pdf/Measurement\\_Bibliography\\_0604.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/Measurement_Bibliography_0604.pdf) [06.07.2006].

<sup>102</sup> White, Dr. Jon (2005), “Measurement and Evaluation: Moving the Debate Forward”, *The Chartered Institute of Public Relations*, [online], Acessível em: [www.cipr.co.uk/News/research/evaluation\\_June05.pdf](http://www.cipr.co.uk/News/research/evaluation_June05.pdf) [09.07.2006].

verdade é que a eficácia da comunicação não pode ser reduzida aos efeitos exercidos pelo impacto da comunicação – impacto ao nível das percepções, das cognições, das atitudes ou dos comportamentos dos públicos aos quais se destinam os programas de comunicação. Muitos erros têm sido cometidos com este pressuposto, que evoca o conceito de ‘efeitos fortes’, sobretudo ao nível da comunicação de massas, e que pode ser ilustrado graficamente como o ‘modelo dominó’<sup>103</sup> (Figura 4).

**Figura 4: Modelo dominó dos efeitos da comunicação**



Fonte: Grunig e Hunt, 1992:164

De acordo com várias pesquisas, é hoje aceite que a comunicação, particularmente a comunicação de massas, não exerce efeitos directos e poderosos sobre os públicos (McQuail, 2000:417-422).

A pesquisa actual sugere que os efeitos da comunicação devem ser circunscritos, na medida em que nem os jornalistas nem os profissionais da comunicação nas organizações, possuem ferramentas suficientemente poderosas para exercerem um impacto determinante nos públicos. Há, no entanto, três factores que contrabalançam este descrédito nos efeitos dos media e que ajudam a delimitar melhor o conceito de comunicação organizacional eficaz: (a) a escolha dos efeitos desejados, por parte dos gestores da comunicação; (b) o activismo dos públicos relevantes; (c) e a oportunidade para o planeamento, implementação e avaliação de programas de comunicação simétricos (Grunig, 1992:165-166).

A *escolha dos efeitos desejados* é um aspecto importante a ter em conta na definição de um programa de comunicação eficaz, na medida em que é atribuído um valor diferenciado às acções e actividades de comunicação, de acordo com a visão estratégica de quem analisa a sua eficácia. Isto é, aquilo que poderá ser uma acção ou uma mensagem fundamental num programa de comunicação, pode não ter um valor particular para a organização, ou para a sua estratégia corporativa como um todo. Para ultrapassar esta tensão entre diferentes critérios usados para medir o impacto de um programa ou de plano de comunicação, Broom e Dozier criaram uma hierarquia com dez critérios de efeitos diferenciados (ANEXO 2), que vão desde

<sup>103</sup> De acordo com o modelo dominó dos efeitos da comunicação, é estabelecida uma forte relação causal entre a comunicação (ou mensagem) da organização e o seu impacto directo e imediato no conhecimento, nas atitudes e no comportamento dos públicos alvo (Grunig, 1992:163).

a contagem do número de mensagens enviadas ou actividades executadas (o critério de disseminação mais baixo) até ao grau induzido de mudança social e cultural (o critério de impacto de nível mais elevado) (ibid.:167-168). De acordo com esta classificação, quanto mais elevado for o nível do critério, mais dificilmente será atingido. Ao mesmo tempo, maior valor estratégico terá para a organização. Haverá, assim, necessidade de encontrar um equilíbrio entre o que é exequível, de acordo com os recursos disponíveis e as metas traçadas, e o que traz maiores benefícios para a organização. Ou seja, existe aqui uma tensão entre dois significados de eficácia: Primeiro, para um programa de comunicação ser eficaz, deverá poder ser executado como foi planeado, de modo a que as actividades alcancem metas e objectivos específicos (conceito de eficácia partilhado sobretudo entre os praticantes de relações públicas). Segundo, um programa de comunicação eficaz deverá resultar na manutenção ou na mudança das relações com os públicos-alvo (conceito de eficácia partilhado entre os gestores à frente das organizações) (ibid.:168-169).

O *activismo dos públicos relevantes* é outro factor a considerar na determinação da eficácia de uma campanha ou programa de comunicação. Como uma organização não tem capacidade de estabelecer e manter relações com o público em geral e todas as outras organizações existentes, é necessário determinar quem está envolvido ou é afectado por um dado problema ou situação referente à organização. Para tal, são utilizadas técnicas de classificação ou de segmentação, que ajudam a tomar decisões acerca dos públicos envolvidos. A ‘teoria situacional’ de Grunig constitui uma abordagem de definição dos públicos capaz de capturar a dinâmica das constantes mudanças nas relações entre uma organização e todos aqueles que são afectados por ela num dado momento (Grunig, 1992:170). Estes públicos, que se envolvem, tornam-se potenciais ‘sistemas interdependentes’, e podem entrar em conflito com a organização, limitando a sua capacidade para atingir os objectivos estratégicos. Resumindo, as organizações deverão ser capazes de gerir a sua relação com estes públicos para conseguirem alcançar as suas metas e objectivos (ibidem).

Devemos ainda ter em conta a *oportunidade para a simetria* como fundamento de uma comunicação eficaz. Quando falamos em efeitos da comunicação, geralmente concebemo-los como os efeitos que os programas e as estratégias de comunicação têm sobre os públicos aos quais se destinam. Todavia, esta pressuposição encerra uma visão assimétrica da comunicação, pois concebe-a como algo que as organizações impõem às pessoas. Aqui o objectivo é conseguir junto dos públicos o que as organizações pretendem deles, numa perspectiva, na sua essência, persuasiva e manipulativa (ibid.:176).

Muito do entendimento existente à volta do conceito de ‘comunicação eficaz’ reside numa visão algo unilateral e redutora dos processos da comunicação organizacional. Exemplo disso é a proposta de que a eficácia da comunicação se resume à adequação do que é transferido (a mensagem) e do efeito de transferência (no alvo receptor) (Jablin e Putnam, 1987:216). Uma comunicação eficaz é aquela que tem a «*habilidade para adaptar a mensagem às características dos ouvintes*» (ibid.:467) de modo a alcançar a desejada mudança social e cultural (Cutlip, 1985:307). Ou como afirma o presidente da *Global Alliance*:

*«A eficácia das relações públicas apoia-se na completa transparência e na discussão franca e aberta dos assuntos, trabalhando para a formação de atitudes ou opiniões, para a persuasão ou mudança de percepções e para a mudança de comportamentos. A sua força e o seu poder constrói-se ao longo do tempo, com a repetição das mensagens-chave estratégicas numa variedade de contextos»* (Valin, 2004:15-16).

O desenvolvimento teórico sobre os efeitos cognitivos da comunicação tem resultado num conjunto de estudos que vêm colocar em causa este pressuposto assimétrico<sup>104</sup>, provando que o sucesso de um programa de comunicação aumenta quando trabalhado numa perspectiva simétrica. Uma visão simétrica da comunicação radica no diálogo, quer em termos dos canais de comunicação abertos, quer em termos dos efeitos alcançados. Num processo de comunicação de duas vias entre os públicos e os gestores de topo de uma organização, «*deveria ser tão provável o público persuadir os órgãos de topo a mudar a atitude e o comportamento da organização, como a organização mudar as opiniões e comportamentos desse mesmo público*» (Grunig, 1992:177). O planeamento de uma comunicação simétrica eficaz passa pela negociação e pela pesquisa de resolução do problema, em vez de confiar na persuasão e nos efeitos dos media (ibidem). Uma comunicação simétrica é mais eficaz porque assume que o conhecimento, as atitudes e o comportamento, tanto dos públicos como daqueles que dirigem o destino da organização, estão sujeitos à mudança. A eficácia consegue-se através da aproximação de visões (da coligação dominante da organização e dos diferentes públicos), em vez da sua divergência. Ou seja, alcança-se a eficácia comunicacional quando se consegue reduzir as diferenças de opinião entre uma organização e os seus públicos (ibid.:182). Uma comunicação eficaz passa, assim, uma comunicação simétrica de duas vias

---

<sup>104</sup> Sabe-se hoje que os actos de construção cognitiva afectam a forma como as pessoas comunicam, pelo que uma mudança de atitude terá mais probabilidade de acontecer se, numa situação de grande envolvimento pessoal, a comunicação estimular o pensamento. Haverá, assim, maiores hipóteses de ocorrerem efeitos comportamentais nos indivíduos, quando as atitudes se formam através de elaboradas cognições, isto é, construções mentais altamente desenvolvidas acerca de uma qualquer questão. Daqui se conclui que a persuasão tem, de facto, efeitos limitados (Grunig, 1992:175).

com uma participação óptima, capaz de construir relações mais positivas da organização com os públicos envolvidos (Ströh, 2002:2).

Todos estes factores só são relevantes se houver um reconhecimento do valor da comunicação, por parte dos órgãos de gestão de topo da organização. Se a função de comunicação organizacional for entendida meramente como um “ornamento”, que a organização se dá ao luxo de possuir para veicular uma imagem institucional favorável, as acções de comunicação são concebidas como um fim em si mesmas (Grunig, 1992:160) e dificilmente produzirão efeitos ou retornos importantes para o sucesso da organização. Nesta visão funcionária e instrumental da actividade de comunicação, não existe qualquer processo de monitorização da envolvente, nem investigação ou avaliação de recursos e informações, nem planeamento ou participação nas decisões organizativas. A comunicação resume-se a uma “prática jornalística” e ao “estabelecimento de contactos” (Broom e Dozier in Grunig, 1992:162). No âmbito desta perspectiva, um tal entendimento da função da comunicação organizacional só poderá resultar num comprometimento da sua própria eficácia.

Consideramos esta uma das visões mais paradigmáticas de ‘comunicação organizacional eficaz’, pelo alcance dos argumentos e pelos pressupostos que lhe estão implícitos (eg. cooperação, partilha, entendimento, abertura, visão estratégica)<sup>105</sup>.

### **2.3. Medir o Valor da Comunicação Organizacional**

Como vimos, uma comunicação organizacional eficaz para os gestores da organização tem um sentido diverso daquele que é partilhado pelos profissionais da área da comunicação. E embora a demonstração do ‘valor da comunicação’, ou do seu benefício para a organização, faça parte das preocupações de todos aqueles que trabalham nesta área, o facto é que os técnicos e os gestores da comunicação têm falhado no domínio do discurso económico, muito ao gosto dos órgãos de gestão de topo, habituados a lidar com termos como *Benchmarking*, MBO, TQM, PBR, PBF<sup>106</sup>, etc. (Macnamara in Watson, 2005:3).

Na tentativa de ultrapassar esta falha e assumir uma maior responsabilidade na organização, aposta-se, cada vez mais, na avaliação dos programas de comunicação. A intenção é apresentar resultados<sup>107</sup> e documentar o contributo da comunicação para o sucesso da

<sup>105</sup> Esta visão vai ao encontro do modelo de Co-Orientação discutido nas páginas 39 à 41 desta dissertação.

<sup>106</sup> MBO (Management-by-objectives); TQM (Total Quality Management); PBR (Payment-by-results); PBF (Performance-based-fees).

<sup>107</sup> À medida que são feitas maiores exigências ao trabalho dos profissionais de comunicação, a avaliação deixa de se centrar nos efeitos para se centrar nos resultados (Watson, 2005:1).

organização, na expectativa de aumentar a compreensão dos órgãos de topo acerca desta função.

Penny Furniss coloca a questão de forma muito prática quando afirma que «*a caça à 'eficácia' é um beco sem saída, a não ser que esteja alinhada a uma performance do negócio... Não se trata de medir centímetros coluna, mas de vendas*» (Gary in Theaker, 2005:307). Na mesma linha de raciocínio, Chris Genasi acrescenta que «*o pagamento através de resultados e o estabelecimento de medidas credíveis de ROI para as relações públicas é o próximo grande passo para a indústria*» (ibidem). Outra visão mais limitada da utilização do 'retorno-do-investimento', procura provar o valor que uma notícia nos media pode ter para a promoção de um negócio, como resultado de uma acção de relações públicas no marketing mix (Likely et al., 2006). Todavia, estas posições não são consensuais.

O debate mais recente acerca do ROI (*Return-on-investment*) tem acontecido no Reino Unido à volta de dois relatórios do Instituto Britânico de Relações Públicas (*Chartered Institute of Public Relations*), onde são expressos resultados contraditórios. O primeiro relatório, intitulado “*Unlocking the Potential of Public Relations*” (2003), apresenta uma compreensão positiva do conceito ROI, através de um apelo à sua promoção juntamente com outras ferramentas capazes de medir a eficácia das relações públicas (Watson, 2005:5). No segundo relatório, “*Best practice in the measurement and reporting of public relations and ROI*” (2004), argumenta-se contra o uso alargado do conceito 'ROI das RP'<sup>108</sup>, alegando-se que poucos são os programas de relações públicas aos quais se pode atribuir um valor percentual concreto no cálculo dos lucros, ou da poupança nos custos, de um negócio (ibid.:6-7). Como alternativa, é proposto o cálculo do 'valor-das-evidências'<sup>109</sup>, isto é, a diferença resultante do desenvolvimento de uma acção de comunicação (por exemplo, aumento da atenção para uma dada questão por parte de um público-alvo, aumento da frequência de circulação de mensagens, condução de um certo número de visitantes a um site corporativo, encaminhamento de chamadas para uma linha de ajuda) (ibid.:7).

Outra voz discordante da utilização do termo ROI considera tratar-se de «*uma medida muito específica do rendimento de uma empresa, fácil de aplicar a toda uma organização, mas difícil de calcular por departamento*» (Lugbauer in Theaker, 2005:307). Em alternativa, é sugerida a construção de «*uma matriz de produtos e serviços coincidentes com as opções próprias da empresa, ligando a cobertura dos media com as vendas e os lucros, (...) e a inclusão de medidas de eficácia operacionais no mix da comunicação*» (ibidem).

<sup>108</sup> NT.: 'PR ROI' (*Public Relations ROI*).

<sup>109</sup> NT.: 'Evidence-based PR'.

Também num guia publicado pela Associação Britânica de Consultores em Relações Públicas, “*Procurement public relations – a guide to public relations consultancy for procurement professionals*” (PRCA 2004), o termo ROI é evitado por contraposição ao conceito de ‘Indicadores-de-Desempenho-Chave’<sup>110</sup>, que releva os objectivos e os resultados, em vez do quociente ROI, que penaliza ou recompensa o desempenho (Watson, 2005:8).

As críticas ao uso do termo ROI estendem-se a mais estudos. Numa pesquisa levada a cabo por Murray e White (2004), concluiu-se que os gestores britânicos não consideram ser possível medir com exactidão a eficácia das relações públicas, e bem assim o retorno do seu investimento, por se tratar de uma actividade de longo prazo com efeitos constantes (ibid.:9). Noutra investigação sobre as atitudes do negócio face à avaliação do desempenho das relações públicas, o ROI é mais uma vez considerado inapropriado e rejeitado por se tratar de um cálculo centrado num desempenho tipo, em desfavor da procura dos ‘indicadores-de-desempenho-chave’ (ibid.:9-10).

Esta não é, afinal, uma questão acabada. No futuro desenvolvimento das questões da avaliação da eficácia da comunicação, aponta-se para a emergente atenção no conceito de ‘pagamento-por-resultados’<sup>111</sup>, cujo interesse central reside na demonstração dos resultados alcançados. Esta atenção justifica-se, sobretudo, pela crescente pressão da gestão orçamental, pela exigente justificação dos gastos em comunicação e pela confiança das agências de consultoria em comunicação nos serviços prestados – uma vez que o pagamento destes serviços é feito mediante os resultados alcançados (Watson e Noble, 2005:194-195).

Numa tentativa de provar o impacto económico da actividade das relações públicas na sociedade, Toni Muzi Falconi propõe uma nova metodologia capaz de estimar o valor da profissão, seja numa área, num país ou numa região, assente na identificação de todos os profissionais, no cálculo anual do custo do seu trabalho para as organizações e na avaliação da sua produtividade. Para o antigo presidente da Federação Italiana de Relações Públicas, não é a grandeza que torna pertinente a profissão de relações públicas, mas sim «*a possibilidade de esta poder ser medida da mesma forma que outras profissões*» (Falconi, 2006:2).

A par da discussão sobre a adequação, ou não, da utilização de instrumentos económicos na avaliação da eficácia da comunicação, há todo um conjunto de processos e de estruturas propostos para medir o valor da comunicação organizacional, que foram sofrendo mudanças e adaptações. Os modelos multiplicam-se, sendo muitas vezes necessário «*usar uma combinação de métodos para avaliar a eficácia de um programa*» (Wilcox et al in Watson e

---

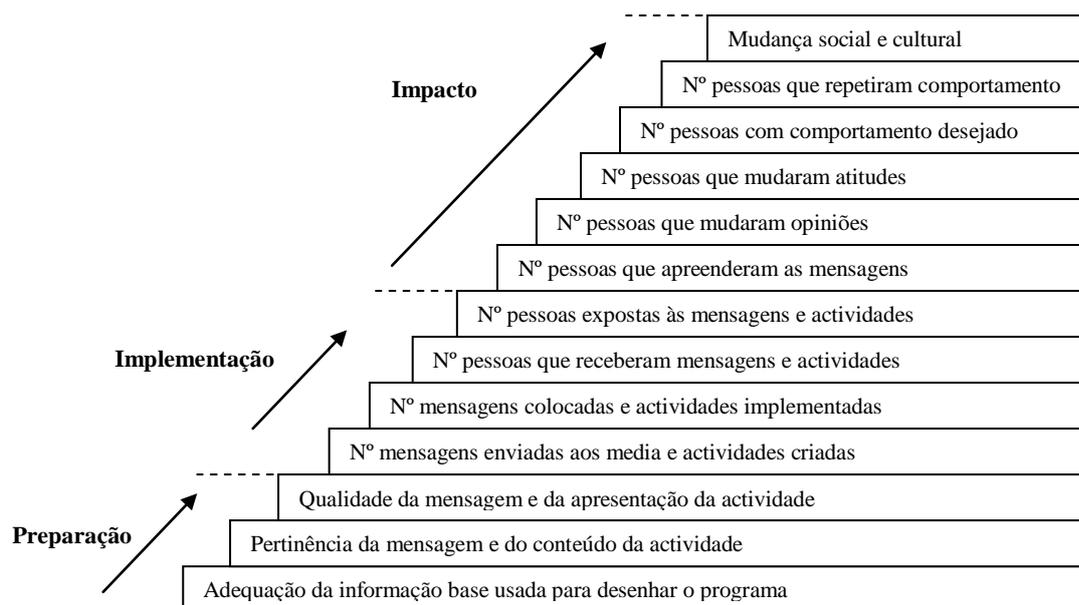
<sup>110</sup> NT.: ‘Key Performance Indicators’ (KPIs).

<sup>111</sup> NT.: ‘Payment-by-results’ (PBR).

Noble, 2005:77). Nesta secção, damos conta de alguns desses modelos com o propósito de alargar a compreensão do conceito de ‘comunicação organizacional eficaz’, através da exploração de diferentes indicadores, critérios, aplicações.

Uma das primeiras propostas é o **Modelo PII** (‘Preparação, Implementação e Impacto’) de Cutlip, Center e Broom (Figura 5), uma versão mais completa da hierarquia dos dez critérios de efeitos diferenciados de Broom e Dozier, que referimos anteriormente neste capítulo.

**Figura 5: Modelo de Preparação, Implementação e Impacto**

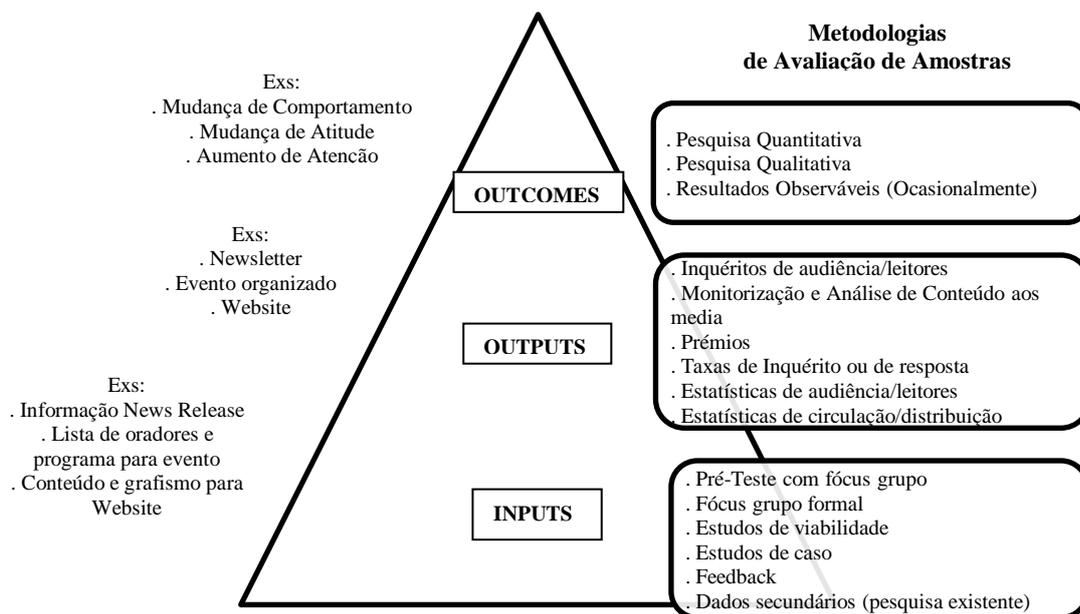


Fonte: Adaptado de Watson e Noble, 2005:78

Cada nível do Modelo PII permite avaliar a eficácia das acções e dos objectivos de comunicação em diferentes planos: o nível base é a *preparação* da avaliação, que examina se foi reunida a informação adequada de forma a planear eficazmente o programa de comunicação, assegura que o conteúdo dos materiais produzidos corresponde ao plano e observa a apresentação dos materiais e das acções produzidos. O segundo nível, a *implementação* da avaliação, analisa a forma como as táticas e o esforço de comunicação foi aplicado, através da observação da distribuição dos materiais e da participação nos eventos, bem como das oportunidades de exposição das audiências às mensagens transmitidas. O terceiro nível, o *impacto*, dá ênfase à extensão dos resultados alcançados de acordo com os objectivos traçados à partida. O último nível centra-se nos indicadores de mudanças de opinião, atitudes e comportamentos dos públicos-alvo (Watson e Noble, 2005:78-79).

Jim Macnamara desenvolveu um modelo similar ao PII, ao qual chamou **Modelo Macro da Comunicação**, por referência ao conceito de ‘ambiente macro das operações das empresas’ de Philip Kotler (ibid.:80). Este modelo remete para uma distribuição em pirâmide dos programas e campanhas das relações públicas, que começa numa base de intenções e tarefas (‘*inputs*’), segue com os produtos (‘*outputs*’) e termina com os efeitos (‘*outcomes*’), representados no topo pelos objectivos alcançados. O Modelo Macro da Comunicação enumera um conjunto de metodologias, para serem aplicadas a cada um dos níveis da pirâmide, na tentativa de desenvolver um processo completo de planeamento e gestão da avaliação. Esta visão demonstra o reconhecimento da comunicação como um processo de etapas múltiplas (ibid.:80-81). Dadas as críticas apontadas a este modelo, pouco centrado nos efeitos e demasiado preocupado nas relações com os media, Macnamara acabou por simplificá-lo (Figura 6), adoptando terminologias mais recentes (ibidem).

**Figura 6: Modelo Macro da Comunicação de Macnamara (simplificado)**



Fonte: Adaptado de Watson e Noble, 2005:82

Uma crítica ao Macro Modelo aponta para o facto de as categorias “número de mensagens enviadas”, “número de mensagens colocadas nos media” e “número de receptores das mensagens”, serem consideradas na etapa do ‘*output*’, pois se há diferentes pessoas responsáveis por essas actividades e há diferentes factores a influenciar a sua qualidade e sucesso, estas deveriam ser tratadas numa etapa distinta do programa de comunicação

(Vlastelica et al., 2005:5). O Modelo Macro não deixa, assim, claros os critérios de agrupamento de certas actividades seja nos ‘*inputs*’, seja nos ‘*outputs*’. Outro reparo é feito à aplicação da actividade de comunicação para além da relação com os media, como a gestão de eventos, a comunicação interna, a melhoria da imagem corporativa, etc. (ibidem).

Da sistematização das falhas apontadas, e reunindo um conjunto de melhorias ao Macro Modelo propostas por Lindenmann, surge o **Modelo PRO** (*PRoduction, Outputs and Outcomes*) para avaliar a eficácia das relações públicas (ibid.:7-8). Este modelo começa por identificar as expectativas da campanha ou programa de comunicação e expressá-las em objectivos. Num segundo momento, o processo de avaliação propriamente dito, mede-se a produção para determinar se o plano está a ser seguido (de acordo com o orçamento e com os objectivos) e também para a Gestão estimar as competências/conhecimentos dos profissionais responsáveis pela comunicação. O que se mede é a quantidade (eg. contagem de conferências de imprensa, celebrações, encontros, brochuras, cartas envidas) e a qualidade (eg. relevância e interesse de um comunicado para o jornalista; a mensagem essencial foi passada pelo orador; como foi organizado o evento) dos resultados directos do trabalho dos profissionais da comunicação. Num terceiro momento, medem-se os produtos (*‘outputs’*) da comunicação, normalmente de implicações a curto-prazo. Por norma, o produto (*‘output’*) mais medido é a relação com a imprensa, por vezes feita através da identificação de notícias e publicidade (procura-se o efeito da cobertura dos media). Finalmente, há a etapa onde se avaliam os efeitos (*‘outcomes’*) para calcular se o público-alvo recebeu a mensagem que lhe estava destinada, se a compreendeu e se a reteve. Em última instância os efeitos (*‘outcomes’*) medem-se as mensagens e as acções organizadas produziram as alterações desejadas na compreensão, opinião, atitude e comportamento dos públicos (ibid.:8-10).

O **Modelo Yardstick**, proposto por Walter Lindenmann (Figura 7), difere dos anteriores porque a sequência das suas etapas não apresenta uma progressão do planeamento para alcançar objectivos (ibid.:81). O facto de ser atribuída pouca importância à preparação da avaliação (por comparação com os anteriores modelos), constitui uma das principais críticas levantadas a esta proposta.

**Figura 7: Modelo Yardstick**

AVANÇADO
Medir Mudança de Comportamento Mudança de Atitude Mudança de Opinião
Nível 3
INTERMÉDIO
Medir Retenção Compreensão Percepção Recepção
Nível 2
OUTPUT
Medir Audiência Atingidas Impressões Colocação nos Media
Nível 1

Fonte: Watson e Noble, 2005:83

Segundo Lindenmann existe uma pressão, cada vez maior, para medir a eficácia das relações públicas, o que não deverá constituir um esforço nem demasiado caro, nem demasiado demorado (Lindenmann in Watson e Noble, 2005:81). O Modelo Yardstick foi pensado para se centrar na avaliação de objectivos, ajudando a determinar níveis de medição da eficácia da comunicação. Um dos mais importantes contributos de Lindenmann foi o estabelecimento de uma terminologia, que constitui hoje a linguagem padrão no cálculo da eficácia das relações públicas: produtos (*'outputs'*), consequências (*'outgrowths'* – agora resultados obtidos: *'out-takes'*) e efeitos (*'outcomes'*) (ibid.:82).

Neste modelo, o *nível 1* mede os produtos da comunicação (*'outputs'*), ou seja, a forma como o programa ou a campanha de comunicação é apresentada, normalmente por via de uma análise de conteúdo dos media. O *nível 2*, o plano intermédio, serve para avaliar as consequências (*'outgrowth'*) ou resultados obtidos (*'out-takes'*). Isto é, julga se os públicos-alvo receberam as mensagens avaliando a sua percepção, retenção e compreensão, através de um mix de técnicas de recolha de dados qualitativos e quantitativos como, por exemplo, o *focus-grupo* ou as entrevistas com líderes de opinião. O *nível 3* mede os efeitos (*'outcomes'*), que incluem as mudanças de opinião, atitude e comportamento. Trata-se do nível onde se congregam os pré e pós-testes com o uso de métodos de observação, de análise psicológica e outras técnicas das ciências sociais. É também o mais demorado e dispendioso nível de análise, mas em contrapartida é o que dá uma maior compreensão dos padrões de percepção e de comportamento das audiências-chave. Resumindo, é «*o mais compreensivo e válido teste de eficácia e sucesso*» (ibid.:83-84).

Fraser Likely desenvolve, igualmente, um quadro para medir a performance da função de comunicação, fazendo uso da terminologia proposta por Lindenmann. O seu sistema de avaliação procura mostrar que os produtos (*'outputs'*) e os efeitos (*'outcomes'*) realmente levam a certas consequências (*'outgrowths'*) do trabalho de relações públicas – por exemplo, as relações organização–*stakeholders*, ou a reputação corporativa. O objectivo é medir a eficiência, a eficácia e a eficácia-do-custo (a combinação entre eficiência/eficácia) a todos os níveis: (1) os produtos de comunicação; (2) os programas de comunicação; (3) e o posicionamento organizacional perante os seus públicos.

(1) Os produtos e serviços de comunicação podem ser medidos como um qualquer processo de produção. O que se avalia primeiro é a eficácia da entrega dos produtos da comunicação (*'outputs'*) (por exemplo, distribuição, alcance e cobertura), para depois medir a qualidade dos resultados obtido (*'outtakes'*) ou o impacto (atração, precisão, credibilidade, etc. aos olhos dos receptores), mas também a retenção da mensagem pelos públicos e, finalmente, se estes reagem ou respondem ao produto de comunicação (passaram-no a um amigo, foram a um site à procura de mais informação, etc.).

(2) O efeito (*'outcome'*) dos programas de comunicação pode igualmente ser medido, uma vez que se trata de um efeito intermédio e de longo prazo (ex: mudanças colectivas nos níveis de atenção, conhecimento, compreensão, performance, atitudes, opiniões e comportamentos).

(3) Ao medir a eficácia das consequências geradas (*'outgrowths'*) por todos os programas de comunicação no seu conjunto, é possível determinar o posicionamento da organização face às relações com os diferentes *stakeholders*, à reputação e à liderança. A este nível é possível observar a eficácia e a eficiência da função de comunicação para a organização, avaliando o seu alinhamento com a estratégia corporativa e os recursos disponibilizados. Esta avaliação é muito importante, sobretudo, nas organizações com um controlo alargado da sua performance através de programas como o *'Balanced Scorecard'* (Likely, 2002).

Todos estes modelos são pouco utilizados pelos profissionais da área da comunicação, seja por falta de conhecimento em matéria de avaliação, seja por serem pouco divulgados para além de um meio académico restrito, ou por lhes faltar uma base mais prática e universal. O facto é que se trata de processos complexos, estáticos e desenvolvidos passo-a-passo até se alcançar uma etapa final num programa, campanha ou estratégia de relações públicas (Watson e Noble, 2005:84). Isto é, sugerem uma paragem na actividade, enquanto a avaliação se desenrola. Porém, a actividade de relações públicas não é um processo onde a comunicação *'começa e acaba'*, onde uma organização *'começa e termina'* uma relação com os seus

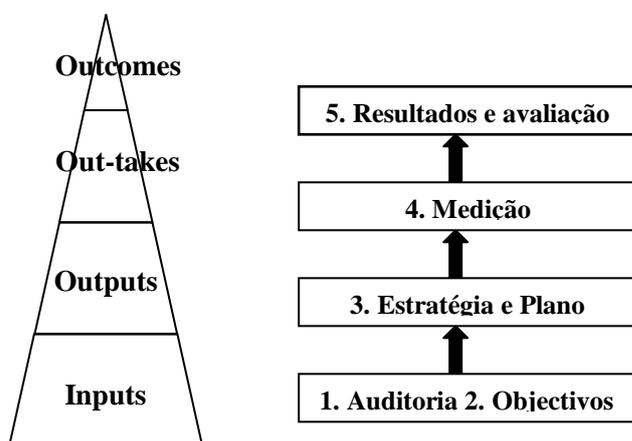
públicos, enquanto se mede a eficácia de um programa de relação com os media (ibidem). Ao longo de todo o processo haverá lugar a táticas de monitorização e ajuste. Tal como no final da etapa de uma tática em particular, haverá a medição da sua eficácia. Contudo, a actividade continua, os problemas sucedem-se e os desafios permanecem constantes.

Numa tentativa de ultrapassar estas falhas, Michael Fairchild desenvolveu o trabalho iniciado por Lindenmann, em particular no que se refere à concepção da avaliação enquanto processo dinâmico e contínuo. Desse trabalho resultaram três edições do “*Evaluation Toolkit*”, publicadas com a chancela do Instituto Britânico de Relações Públicas (*Chartered Institute of Public Relations – CIPR*), com o objectivo de constituir um manual de referência e regulamentação da actividade de avaliação para todos os profissionais de relações públicas<sup>112</sup>. Esta série de publicações, dá particular destaque aos conceitos de planeamento, pesquisa e avaliação, o que contribui para a compreensão da avaliação como parte integral do planeamento em comunicação organizacional (e não apenas como algo que se persegue no final de um plano ou programa), bem como para o reforço da ligação entre a avaliação e a pesquisa. Este trabalho ficou conhecido como o **Processo PRE** (*Planning, Research, Evaluation*), um processo circular dinâmico e orientado para o feedback (Watson e Noble, 2005:87). Graficamente o processo PRE pode ser representado como uma pirâmide de quatro níveis, o que acrescenta os ‘*inputs*’ ao modelo de Lindenmann, ao mesmo tempo que segue a proposta de Macnamara e a sua ligação a metodologias de avaliação diferenciadas para etapas distintas (Figura 8): as *etapas 1 e 2* (a auditoria para recolha de informação e o estabelecimento dos objectivos de comunicação alinhados com as metas da organização) usam a pesquisa como ponto de partida (‘*input*’); a *etapa 3* (a estratégia e o plano) usa o pré-teste e dá informações sobre as escolhas e implementação das táticas; a *etapa 4* (a medição permanente) usa a ‘pesquisa de rastreio’ para monitorizar os progressos; e a *etapa 5* (os resultados e a avaliação) usa a medição directa para examinar o sucesso geral (ibidem).

---

<sup>112</sup> Embora a terceira edição do “*Evaluation Toolkit*” seja descrita como “*Media Evaluation Edition*”, tal não representa um retrocesso na compreensão do processo de avaliação (no sentido de se focar em exclusivo na cobertura dos media e dos seus efeitos), uma vez que a obra contém uma boa reflexão sobre o planeamento das relações públicas em geral, e a avaliação em particular, nomeadamente ao nível da medição do impacto das acções de comunicação (Watson e Noble, 2005:85). Actualmente, o “*CIPR Planning, Research & Evaluation Toolkit*” é apresentado como o conjunto mais compreensivo de linhas de orientação para medir a eficácia das relações públicas (CIRP Publications: [www.cipr.co.uk/Products/productsframeset.htm](http://www.cipr.co.uk/Products/productsframeset.htm) [14.03.2006]).

**Figura 8: Ligação do Processo PRE aos níveis de medição**



Fonte: Watson e Noble, 2005:86

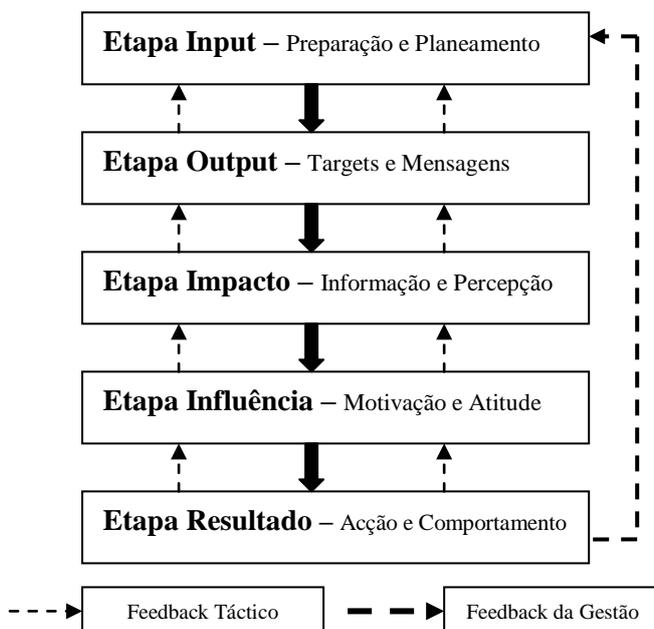
O mesmo modelo é seguido pelo *Institute For Public Relations* (IPR -USA) no seu documento orientador, intitulado “*Guidelines for Measuring The Effectiveness od Public Relations Programs and Activities*” (2002), onde se pretende dar continuidade ao diálogo sobre a medição da eficácia da comunicação<sup>113</sup>. Jack Felton (presidente do IPR-USA) é bastante elucidativo quando afirma, a propósito da edição de uma série de livros sobre a melhor forma de medir a eficácia das relações públicas: «*durante anos têm-nos dito que não podemos esperar um crédito adequado para o que fazemos em relações públicas, até encontrarmos uma forma eficaz de medir a nossa eficácia*» (Felton in Lindenmanne e Likely, 2003:1). Um aspecto relevante nesta versão do processo de avaliação é o destaque atribuído ao confronto dos resultados da comunicação com os resultados da própria organização, criando dois tipos de efeitos (‘*outcomes*’). Nesta perspectiva, só é possível falar-se de uma comunicação organizacional eficaz se esta contribuir para a eficácia da organização como um todo (Lindenmanne e Likely, 2003:7-8).

Da reunião de todas as propostas anteriores com a perspectiva dinâmica introduzida pelo Processo PRE, resulta um **Modelo Unificado** (Figura 9), que contempla uma hierarquia de

<sup>113</sup> Em resultado de um congresso realizado em Nova Iorque sobre avaliação em relações públicas, o *Institute For Public Relations* (IPR – USA) editou em 1997 o documento que constituiria a primeira tentativa para regulamentar e uniformizar a medição de programas, actividades e eventos de comunicação – “*Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*”. Em 1999 foi feita uma nova edição para orientar na criação de objectivos de comunicação que pudessem ser medidos – “*Guidelines for Setting Measurable PR Objectives*”. No mesmo ano, o IPR editou também “*Guidelines for Measuring Relationships in PR*”, aproveitando uma nova Era onde se torna fundamental avaliar as relações que as organizações estabelecem com os seus públicos-alvo. Mais recentemente, em 2002, a edição de 1997 é revista e publicada com um novo título: “*Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*”. Esta última edição é também considerada um complemento às duas edições de 1999.

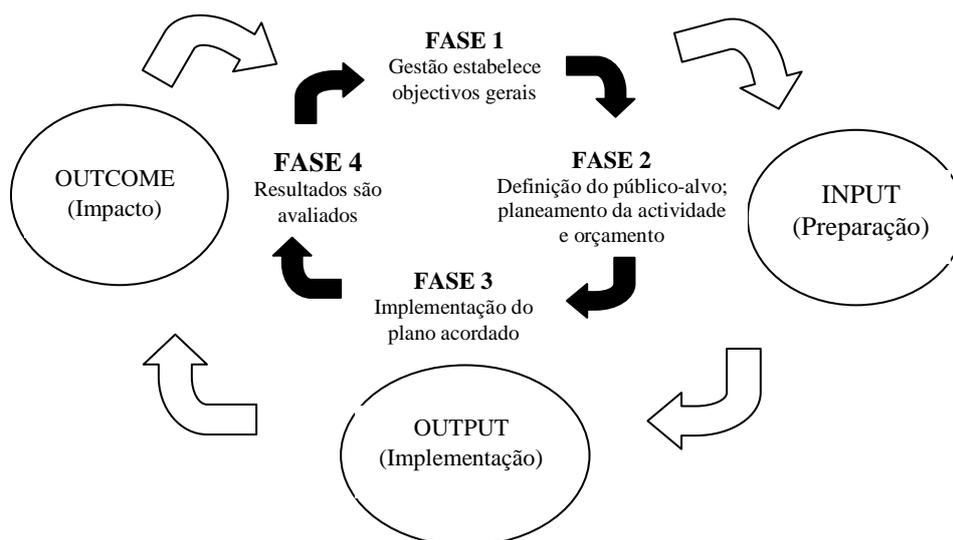
objectivos e ultrapassa a falta de feedback dinâmico, uma das principais críticas aos anteriores modelos. Isto faz-se a dois níveis: primeiro, deverá haver um feedback formativo de umas etapas para as outras, de modo a garantir os acertos necessários ao sucesso do programa ou campanha; segundo, deverão aprender-se lições de uns planos/campanhas para os outros, de modo a constituir um feedback contínuo no planeamento de futuros planos/campanhas. No Modelo Unificado o termo efeito (*'outcome'*) é substituído por um conjunto de outras designações (ou outros efeitos) como impacto (*'impact'*), influência (*'effect'*) e resultado (*'result'*), dependendo se os objectivos traçados são percepção/conhecimento, predisposição ou comportamento, respectivamente. Como os objectivos são hierárquicos, o impacto surge antes da influência, e ambos antes do resultado (ibid.:89).

**Figura 9: Modelo Unificado**



Fonte: Watson e Noble, 2005:89

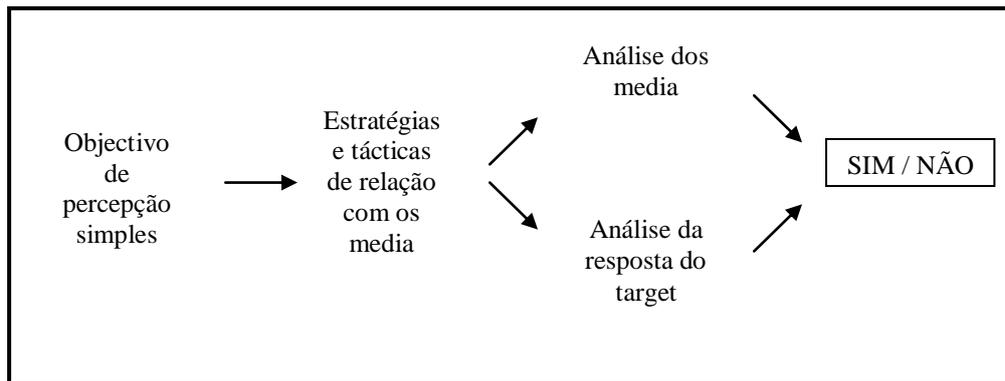
A Associação Internacional de Relações Públicas (IPRA) propõe igualmente um modelo circular, que liga o planeamento à avaliação, da mesma forma que o Processo PRE (Figura 10). Embora se trate de um processo de planeamento secundado por uma actividade de avaliação de longa duração, aparentemente não foi desenvolvido empiricamente, o que torna a sua compreensão um pouco limitada, na medida em que não permite identificar as dificuldades e as barreiras inerentes à aplicação prática destes processos.

**Figura 10: Modelo de Planeamento e Avaliação do IPRA**

Fonte: *IPRA's Gold Paper* N.º.11, 1994

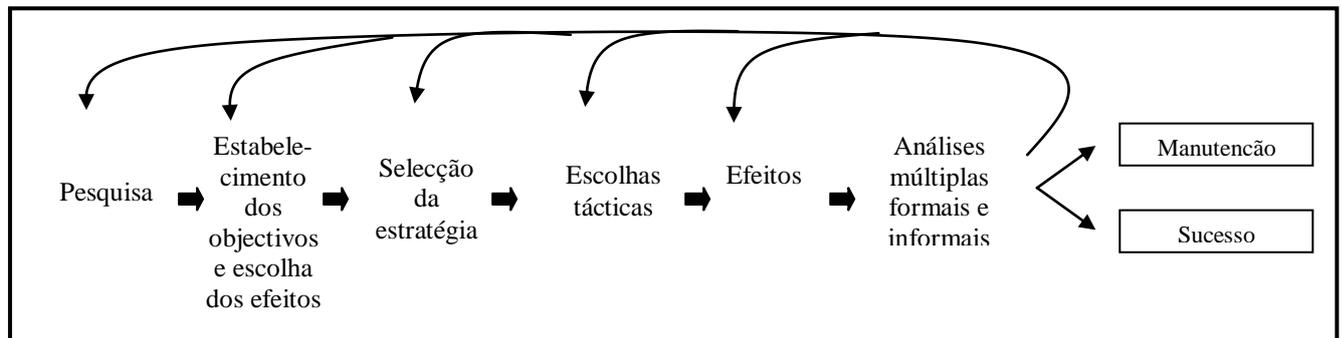
Partindo de quatro estudos de caso, Watson investigou os constrangimentos e as dificuldades práticas, sentidas pelos profissionais de comunicação quando levam a cabo uma avaliação sistemática. As suas conclusões demonstraram a existência de diferentes estruturas das acções de comunicação/relações públicas, desde o curto alcance das actividades de *lobbying*, ao desenvolvimento de programas de relação com a comunidade a longo prazo. Daqui resultam diferentes implicações para a teoria da avaliação (Watson e Noble, 2005:92). Por exemplo, uma campanha de *lobbying* necessita de um modelo simples capaz de ultrapassar barreiras à avaliação como falta de tempo e dinheiro, exigindo apenas um resultado positivo ou negativo, perda/ganho num curto espaço de tempo. Por seu lado, um programa de comunicação a longo prazo faz uma maior segmentação das audiências, procurando produzir diferentes efeitos entre grupos-alvo distintos, através de uma variedade de estratégias e táticas. Estes efeitos deverão ser julgados e avaliados através de uma pesquisa consistente e contínua, ao longo de um período que poderá levar vários anos (*ibidem*). Resumindo, a conclusão de Watson sugere a necessidade de dois modelos de avaliação distintos para calcular a eficácia de dois cenários completamente diferentes: por um lado, um **Modelo de Curta Duração** (Figura 11) para campanhas de informação e percepção, largamente apoiadas nos media e com actividades que procuram alcançar resultados rápidos; e, por outro lado, um **Modelo de Continuidade** (Figura 12) para actividades de longa duração onde a promoção consistente de mensagens é uma estratégia central e o efeito (*'outcome'*) poderá ocorrer apenas passado um longo período de tempo com uma actuação contínua (Watson in Watson e Noble, 2005:93-94).

**Figura 11: Modelo de Curta Duração de Watson**



Fonte: Watson e Noble, 2005:94

**Figura 12: Modelo de Continuidade de Watson**



Fonte: Watson e Noble, 2005:95

Watson alega ainda a favor da universalidade de aplicação destes modelos, dada a sua simplicidade e flexibilidade. Segundo ele, o Modelo de Continuidade dá a resposta necessária aos dois modelos bidireccionais de Grunig: por um lado, é adequado ao modelo bidireccional assimétrico por aceitar que o proponente determina os objectivos e a estratégia; por outro lado, adequa-se ao modelo bidireccional simétrico porque a pesquisa e o estabelecimento de objectivos pode ser parte de um processo de negociação numa situação bilateral ou multilateral (Watson, 2005:96).

Watson é da opinião que os dois modelos (o de Curta Duração e o de Continuidade) não são a solução para um método de avaliação universal, simplesmente porque não existe uma resposta única. Como cada programa de relações públicas tem objectivos e imperativos diferentes, consoante os seus proponentes, é necessário o uso de métodos de recolha de dados e de análise distintos. A utilização destes dois modelos fornece um quadro integrado de referências

de planeamento e de avaliação, para todas as actividades de comunicação, permitindo testar se os objectivos foram alcançados e se os efeitos desejados foram criados (ibid.:97).

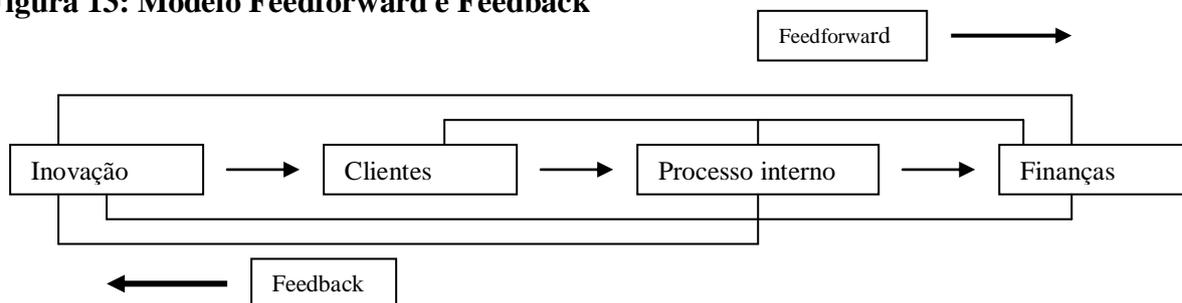
Uma ferramenta de gestão, relativamente recente<sup>114</sup>, usada pelas organizações como sistema de avaliação para controlo de qualidade e melhoria da performance, que começa também a ser adaptada como modelo de avaliação da performance da comunicação organizacional, é o “*Balanced Scorecard*”. Numa economia competitiva à escala global onde as organizações são obrigadas a satisfazer públicos exigentes, é fundamental que os profissionais da comunicação consigam demonstrar o valor e a eficácia da comunicação para o sucesso do negócio (Fleisher e Mahaffy, 1997:118). Normalmente, a qualidade da comunicação só é considerada ao nível dos meios usados e dos projectos desenvolvidos. O “*Balanced Scorecard*” introduz uma visão da qualidade ao nível da política de comunicação, ao dar conta de como esta contribui para os objectivos organizacionais, assumindo a responsabilidade pelas decisões estratégicas da comunicação e da monitorização dos resultados (Vos e Schoemaker, 2004:111). Com este sistema é possível ligar a política de comunicação à política da organização no seu todo, facilitando o diálogo entre os gestores e os profissionais responsáveis pela comunicação (ibid.:111-112). Embora a aplicação deste sistema à gestão da comunicação esteja numa fase experimental, espera-se que possa vir a constituir-se como uma lista de controlo da qualidade (eficácia) dos projectos de comunicação e que fomente, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de práticas de pesquisa (já que se trata também de um método de investigação) (ibid.:112). Os apologistas do “*Balanced Scorecard*” não sugerem a eliminação dos outros métodos mais tradicionais, defendendo apenas que este novo método vem ajudar a ultrapassar as limitações existentes até agora na avaliação do sucesso e das falhas dos programas de comunicação e da sua gestão. A actual complexidade dos ambientes organizacionais e dos mercados globais, obriga à existência de sistemas de avaliação de desempenho capazes de incorporar um conjunto variado de processos e medidas de resultados (financeiros, não financeiros, quantitativos, qualitativos, etc.) (Fleisher e Mahaffy, 1997:118).

---

<sup>114</sup> O “*balanced scorecard*” foi criado em 1992 por dois especialistas em avaliação de gestão, associados com a Universidade de Harvard, Robert Kaplan e David Norton (Fleisher e Mahaffy, 1997:124).

Enquanto sistema de avaliação e melhoria da qualidade, o “*Balanced Scorecard*” converte a estratégia da organização em quatro áreas que explicam a sua performance (Figura 13): Inovação; Clientes; Processo Interno; Finanças<sup>115</sup>.

**Figura 13: Modelo Feedforward e Feedback**



Fonte: Fleisher e Mahaffy, 1997:126

Numa adaptação mais sistemática do “*Balanced Scorecard*” à função da comunicação, de forma a avaliar a qualidade da comunicação<sup>116</sup>, Marita Vos e Henry Schoemaker (ibidem) propõem as seguintes quatro áreas de controlo da qualidade (Figura 14):

- Preocupação com a Comunicação (*‘input’*): concentra-se na reputação da organização e promove a imagem corporativa;
- Comunicação de Marketing (*‘output’*): apoia a distribuição e a venda de produtos e serviços;

<sup>115</sup> *Inovação e aprendizagem*: em relação à organização como um todo, a questão central é saber como manter um estado permanente de mudança e inovação, de modo a alcançar os objectivos traçados. Em relação à função de gestão da comunicação/relações públicas, aparentemente será mais difícil medir o grau de inovação e aprendizagem, dada a limitada concorrência dos produtos/serviços prestados ser responsável por os profissionais verem poucas razões em inovar e melhorar. Contudo, este sistema assegura que os resultados são alcançados e propõe uma avaliação para os novos processos/serviços. A questão principal à volta da inovação será então saber o que é necessário fazer para ter sucesso no futuro (Fleisher e Mahaffy, 1997:131).

*Audiência / Clientes*: a questão levantada para a organização é saber como ser mais atractiva, de forma a alcançar os objectivos. Aqui estão envolvidos produtos e serviços de comunicação (*‘output’*) (Vos e Schoemaker, 2004:113). Na função de comunicação será necessário identificar todos os consumidores do seu trabalho, quer se trate de um serviço de aconselhamento e consultoria, de um comunicado de imprensa, ou de uma *newsletter* aos trabalhadores. Há inúmeras medidas a usar na avaliação do serviço prestado (Fleisher e Mahaffy, 1997:132).

*Processo operacional interno*: a questão está em saber como proceder internamente para satisfazer os públicos. Trata-se dos procedimentos internos que envolvem todos os processos de comunicação necessários do início ao fim (*‘throughputs’*) (Vos e Schoemaker, 2004:113). Na função de comunicação há que avaliar processos/desempenhos em cada tarefa e projecto, tal como noutra departamento qualquer (Fleisher e Mahaffy, 1997:132).

*Finanças*: resume-se a saber quão atractiva tem de ser a organização para que os investidores assegurem o seu sucesso financeiro. Também se considera a atracção da opinião dos restantes públicos e de bons trabalhadores. Tudo numa lógica dos recursos e tarefas necessários (*‘inputs’*) (Vos e Schoemaker, 2004:113). Como a comunicação não produz um retorno financeiro directo, têm de encontrar-se alternativas para calcular o seu valor, nomeadamente através de uma adaptação do conceito de eficiência – “fazer mais com o mesmo ou menos” (Fleisher e Mahaffy, 1997:133).

<sup>116</sup> Por qualidade da comunicação entende-se «o grau no qual a comunicação contribui para a eficácia da política organizacional e fortalece as relações com as diferentes partes envolvidas, das quais a organização depende para ser capaz de funcionar bem» (Vos e Schoemaker, 2004:113-114).

- Comunicação Interna (*'throughput'*): promove a mudança e a cooperação internas;
- Organização da Comunicação: remete para a visão estratégica e inovadora da comunicação, onde as actividades de comunicação são coerentes com a organização no seu todo.

**Figura 14: As quatro áreas da qualidade da comunicação**



Fonte: Vos e Schoemaker, 2004:113

As principais razões que levam os gestores a retraírem-se na aplicação desta ferramenta são a sua enorme exigência de tempo e dinheiro, já que para uma boa implementação do sistema “*Balanced Scorecard*”, são necessários entre dois a três anos, o que obriga igualmente a custos de desenho e desenvolvimento demasiado elevados (Fleisher e Mahaffy, 1997:125).

A par dos esforços para encontrar uma forma de avaliar a eficácia da comunicação, seja pela criação de nomenclaturas mais ou menos universais, seja pela divulgação generalizada de linhas orientadoras, que sugerem o melhor caminho a seguir, o facto é que a medição da eficácia dos planos e programas de comunicação fica muito aquém das possibilidades hoje disponíveis. Por exemplo, um estudo levado a cabo junto de 766 profissionais de relações públicas, revelou que menos de 50% das organizações dos inquiridos desenvolve procedimentos formais de medição das práticas e actividades de comunicação, apesar de 81% alegar que a sua organização atribui valor à avaliação das relações públicas (Vlastelica et al, 2005:4). De entre as barreiras mais significativas para não implementar processos de avaliação, constam os elevados custos (61%), as dúvidas de como proceder à medição (35%), a falta de padrões e normas (34%), a falta de interesse (18%) e o receio de ser avaliado (8%) (ibidem). Toni Falconi insurge-se contra os próprios profissionais de relações públicas, acusando-os de recearem uma maior responsabilização na organização e evitarem a avaliação do seu trabalho.

Dado que «o foco principal das relações públicas é a procura de acordos e a construção de relações benéficas entre uma organização e os seus públicos-alvo, a avaliação da sua eficácia deverá centrar-se na medição da qualidade dessas relações, ou seja, nas suas consequências ('outgrowth') e não apenas nos seus efeitos ('outcomes') ou nos seus resultados obtidos ('out-takes')» (Falconi, 2004:19).

Esta visão introduz um novo olhar sobre a eficácia da comunicação organizacional e a forma de medi-la. Se bem que este nunca venha a ser um assunto acabado, os profissionais da comunicação parecem estar a começar a ter em consideração as questões da avaliação – uma atenção que faz parte do movimento mais alargado de transformação desta profissão numa função estratégica, com claros benefícios para os negócios (Watson e Noble, 2005:179). Mais do que lançar uma nova atenção sobre o tema da medição da eficácia, a avaliação está a deixar de se centrar nos efeitos e nos impactos, para se focar nas relações<sup>117</sup>.

Os teóricos que trabalham no chamado *Estudo de Excelência* (Grunig, et al., 1992; Grunig, Grunig and Dozier 2002) têm rejeitado as tentativas para estimar o valor da comunicação, meramente em termos de um cálculo económico, argumentando ser necessário um conceito de 'valor total' capaz de dar conta da contribuição da comunicação para as organizações e para a sociedade. Este conceito de 'valor total' centra-se na ideia de eficácia das 'relações organizacionais', como a medida mais importante do sucesso e do valor acrescentado da comunicação (Broom, Casey e Ritchey, 1997; Grunig, Grunig e Ehling, 1992; Grunig e Huang, 2000; Ledingham e Bruning, 1998, 2000) (Moss e DeSanto, 2003:1).

James Grunig e Linda Hon consideram ser altura de ir mais além na medição dos processos e dos programas de comunicação de curto prazo, procurando indicadores e medidas úteis para identificar, manter e avaliar relações a longo prazo – para uma monitorização dos públicos estratégicos, das estratégias de sucesso que mantêm boas relações e das resultantes relações de qualidade. Neste âmbito, eles identificam dois tipos de relações e quatro tipos de características resultantes dessas relações. As relações são (Grunig e Hon, 1999:3):

- *Relação de Troca*, na qual uma das partes beneficia a outra, porque essa outra lhe trouxe, igualmente, benefícios no passado ou espera que venha a trazer no futuro.
- *Relação Comunal*, na qual ambas as partes estão dispostas a trazer vantagem uma à outra, porque estão preocupadas com o bem-estar uma da outra.

---

<sup>117</sup> Em face do consenso acerca do «*objectivo final das relações públicas ser criar e desenvolver relações entre a organização e os seus stakeholders chave*», e da visão aceite de que esta actividade produz 'outputs', 'out-takes' e 'outcomes', Lindenmann abandona a sua noção de 'out-takes' e substitui-a por 'medir o sucesso ou o fracasso das relações a longo prazo' (Watson e Noble, 2005:185).

Os quatro resultados, indicadores de uma relação interpessoal de sucesso, aplicados às relações das organizações com os seus diferentes públicos, são os seguintes (ibidem):

- *Controlo da mutualidade*, o grau no qual as partes envolvidas numa relação estão satisfeitas com a quantidade de controlo que têm dessa relação;

- *Confiança*, o grau de confiança que ambas as partes têm uma na outra e a sua vontade de se abrirem ao outro. As três dimensões da confiança são a integridade (crença na justeza da organização); a dependência (crença de que a organização fará o que diz); competência (a organização tem a capacidade de fazer o que diz);

- *Satisfação*, grau no qual cada uma das partes se sente favoravelmente a favor da outra, na medida em que as expectativas positivas acerca da relação são reforçadas. Uma relação satisfatória é aquela em que os benefícios ultrapassam os custos;

- *Compromisso*, grau no qual ambas as partes acreditam e sentem que a relação merece o investimento da energia para a manter e apoiar.

James Grunig e Linda Hon sugerem que a medição da percepção que a organização tem acerca das relações com os seus públicos-chave pode ser feita através de um extenso questionário onde se inclui uma série de afirmações de acordo/desacordo, numa escala de 1-9 face à relação em cada uma destas categorias<sup>118</sup>.

Resumindo, a Teoria da Excelência é a primeira abordagem geral da eficácia das relações públicas, onde são identificados um conjunto de atributos para uma gestão de excelência da comunicação, com a finalidade última de promover o sucesso da organização (Moss e Warnaby in Cilliers, 2004:21). Esse contributo será mais válido se focado em segmentos específicos da envolvente, mais ameaçadores para o sucesso da organização (Steyn in Cilliers, 2004:21)<sup>119</sup>.

<sup>118</sup> A lista completa das questões pode ser encontrada em Grunig, Dr. James E. & Hon, Dr. Linda (1999), "Guidelines For Measuring Relationships in Public Relations", *The Institute For Public Relations*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.com/pdf/1999\\_guide\\_measure\\_relationships.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/1999_guide_measure_relationships.pdf) [06.07.2006], pp. 28-30.

<sup>119</sup> Esse foco deverá ser mais eficaz se praticado a um nível macro, meso e micro. Ao 'nível micro' encontramos o planeamento, a execução e a avaliação dos programas de comunicação desenvolvidos. Neste nível, a organização deverá interagir com os seus públicos, decidindo estrategicamente que tipo de comunicação deverá estabelecer, como e em que momento mais propício. Ao 'nível meso' encontramos a gestão e funcionamento do departamento ou da estrutura da comunicação corporativa, havendo sete características que o tornam excelente: um departamento de comunicação organizacional integrada; uma função separada do marketing; um reportar directo ao gestor de topo; uma prática do modelo de comunicação de duas-vias simétrico; um profissional sénior no papel de gestor da comunicação. Ao 'nível macro' a comunicação organizacional deverá contribuir para a tomada de decisão estratégica, devendo a função estar representada na coligação dominante. A eficácia alcança-se neste nível através da identificação dos stakeholders, públicos e assuntos estratégicos, bem como do modelo de comunicação mais apropriado para fazer face aos desafios e oportunidades da envolvente (Dozier et al.; Grunig; Steyn in Cilliers, 2004:22-23).

#### **2.4. TIC e Comunicacional Organizacional Eficaz**

As modernas tecnologias de informação e de comunicação (TIC), sobretudo as redes com poder de processar e armazenar dados, são uma infra-estrutura central para a integração das diferentes actividades de uma empresa, tornando-se uma fonte do seu dinamismo e competitividade. Uma gestão otimizada das TIC contribui para o aumento das capacidades das organizações, tais como tornar as comunicações mais fáceis e mais omnipresentes (Daniels, 1997:56).

Por exemplo, internamente as TIC promovem a partilha de informações entre os diferentes departamentos de uma organização. A informação pode ser armazenada e distribuída com mais facilidade em organizações adeptas das TIC, e os órgãos de gestão podem comunicar entre si ou com os empregados com muito mais facilidade, rapidez e eficácia. De igual modo, o trabalho em equipa e a colaboração entre grupos de trabalho são mais facilitados<sup>120</sup>.

Contudo, não pode ser negligenciado que uma confiança excessiva nas TIC para promover a comunicação, pode também levar à alienação e perda de motivação dos empregados (DeSanctis e Monge in Dewett e Gareth, 2001:321). O uso das TIC, para propósitos comunicacionais, é por vezes limitado porque não possibilita aos utilizadores obter 'informação mais leve e informal' ('*soft information*' de acordo com Mintezberg, 1975; '*rich information*' para Daft, Chan, Butler & Hoag, 1999; ou '*meaning informatin*' para Weick, 1985). É mesmo sugerido que a comunicação electrónica origina a redução das conversações casuais, o que resulta numa comunicação com menos confiança nas trocas sociais (Sarbaugh-Thompson e Feldman in Dewett e Gareth, 2001:322).

No que respeita à codificação do conhecimento organizacional, os avanços nas TIC são ainda fundamentais, sobretudo na facilitação da memória organizacional, já que permitem captar, integrar, codificar, comunicar, assimilar e armazenar a informação e o conhecimento colectivos (Anand, Manz & Glick, 1998; Rockart & Short, 1989).

Ao mesmo tempo, toda a circulação da informação e o acesso alargado aos mais variados recursos de informação, por parte de todos os indivíduos, e em tempo real (utilizando a Internet, a Intranet, os telefones celulares, as áudio e vídeo conferências, etc.), originam o aumento dos níveis de participação dentro e fora dos limites da organização (Yan & Lewis in Dewett e Gareth, 2001:324). Ao permitir um mais fácil e rápido acesso às informações, quer internas quer externas, as TIC possibilitam uma maior rapidez e uma correcta monitorização

---

<sup>120</sup> Constata-se a existência de inúmera literatura, que analisa o papel das TIC na promoção da colaboração entre as pessoas e na partilha de informação, tanto nos limites internos como nas fronteiras externas das organizações (e.g. Barua, Sophie Lee & Whinston, 1995; Lind & Zmud, 1995; Pickering & King, 1995; Quinn, Anderson & Finkestein, 1966, referenciados por Dewett e Gareth, 2001:313).

do ambiente externo da organização (Rockart & DeLong Dewett e Gareth, 2001:324), – o que vai ao encontro da hipótese das tecnologias de informação e de comunicação promoverem uma comunicação organizacional eficaz, já que num nível corporativo, esta função tem o «*papel de monitorizar e pesquisar o ambiente da organização, ajudando a identificar e a analisar assuntos e relações com stakeholders importantes, que podem ser críticas para o sucesso dos objectivos estratégicos dessa organização*» (Moss e Warnaby, 1997:66)<sup>121</sup>.

O papel das TIC ao nível da gestão da comunicação organizacional, pode então resumir-se a:

*«As tecnologias de informação e de comunicação produzem muitas eficiências na comunicação, incluindo a habilidade para comunicar mais facilmente e de forma mais barata através do tempo e da localização geográfica; a habilidade de comunicar mais rapidamente e com maior precisão para os grupos-alvo; a habilidade de gravar e indexar, mais rapidamente e a menor custo, o contexto e a natureza dos eventos de comunicação; e a habilidade de controlar com mais selectividade o acesso e a participação numa acção de comunicação ou numa rede de comunicação. As TIC oferecem também muitas eficiências na tomada de decisão, incluindo a habilidade de armazenar e transmitir grandes quantidades de informação, de forma mais rápida e menos dispendiosa; a habilidade de aceder mais rapidamente e a menor custo a informações criadas fora da organização; a habilidade de combinar e reconfigurar variadas informações, de forma mais exacta e mais rapidamente; a habilidade de armazenar, de forma concisa, informações imediatamente disponíveis para o uso dos especialistas e para a aplicação de modelos de decisão [...]» (Dewett e Gareth, 2001:325).*

Defende-se nesta investigação, em consonância com outros autores, que as TIC estão a alterar a forma como as organizações comunicam e, mais profundamente, a trazer implicações para a prática da comunicação organizacional (Springston in Heath, 2001:603). Estas implicações, vão sendo também mais evidentes à medida que os preços da tecnologia digital vão baixando. Reid Walker (director da empresa americana ‘Global Marketing Communications’ e vice-presidente das comunicações corporativas da Honeywell), a propósito do valor da tecnologia para as relações públicas, refere que «*a Internet chegou para ficar, e irá crescer ainda mais devido ao seu custo [de produção] ser tão baixo. À medida que a banda larga invade mais escritórios, iremos ver mais oportunidades para meios interactivos e de vídeo, do que alguma*

---

<sup>121</sup> Também Grunig reconhece, na sua teoria situacional, que as relações públicas, vistas numa perspectiva estratégica, contribuem para a eficácia organizacional (1992:120), na medida em que ajudam a organização a «*identificar os componentes mais importantes da sua envolvente*» (ibid.:122).

vez vimos». Com a mesma perspectiva, Lisa Vallee-Smith afirma que «os gastos em tecnologias da informação estão a estabilizar e até a declinar, o que significa uma competitividade mais intensa, mais consolidações e mudanças, tanto do lado das empresas como do lado das agências»<sup>122</sup>. Os sistemas de computadores custam cada vez menos, as ferramentas tecnológicas são mais acessíveis e fáceis de usar (mesmo por pessoas com pouca formação tecnológica), a compatibilidade do multimédia com a computação regista avanços alargados, a qualidade e a velocidade do transporte de imagens vídeo ao vivo cresce exponencialmente (em razão oposta aos seus custos de transmissão)<sup>123</sup>.

As TIC, dadas as características que as afastam dos meios de comunicação mais tradicionais<sup>124</sup>, oferecem inúmeras soluções para ultrapassar, ou até mesmo eliminar, alguns dos mais comuns obstáculos ao eficiente fluxo de comunicação nas complexas redes organizacionais, como a possível distorção das mensagens, a sua omissão, a sua filtragem ou a sua inadequação (More e Laird, 1985:27-28).

A adopção das TIC no campo da comunicação organizacional resulta de um crescimento sem precedentes em seis áreas interligadas: o número crescente de suportes mediáticos disponíveis (sejam impressos, audiovisuais ou electrónicos), a velocidade de transmissão das informações<sup>125</sup>, a quantidade de informação disponível<sup>126</sup>, a dimensão das organizações que dispõem de serviços de comunicação/relações públicas, a diversidade e dimensão de agências de comunicação/relações públicas e a quantidade e variedade de novas tecnologias da informação e da comunicação disponíveis à escala global, que pode mesmo vir a resultar na sua utilização inadequada e errática (Lordan in Heath, 2001:583).

<sup>122</sup> Howard, Elizabeth, “High-Tech Times – Goodbye Hype, Hello Core Values: The Past, Present and Future of Technology Public Relations”, *The PR Strategist*, PRSA, Summer 2003, vol. 9, n.º. 3, [online], Acessível em: [www.prsa.org/\\_Publications/magazines/strat\\_inthis-1.asp?ident=s1](http://www.prsa.org/_Publications/magazines/strat_inthis-1.asp?ident=s1) [22.09.2003]

<sup>123</sup> Hoje, por menos de cem euros, qualquer pessoa pode adquirir uma câmara de vídeo que liga directamente ao computador. Com um *software* apropriado, pouco dispendioso, pode enviar/receber imagens de vídeo ao vivo pela internet. Praticamente qualquer pessoa poderá conduzir videoconferências (Springston in Heath, 2001:606).

<sup>124</sup> Primeiro, muitas das novas tecnologias permitem a transmissão de mensagens de um modo significativamente mais rápido. Em segundo lugar, as novas tecnologias normalmente possibilitam a comunicação entre indivíduos dispersos geograficamente (Miller, 1999:277). Em terceiro, as novas tecnologias permitem comunicações assíncronas, isto é, comunicações entre indivíduos em diferentes pontos no tempo (ibid.:279). Outras características menos óbvias, permitem aos novos meios mudar as formas de endereçar as mensagens (Culnan e Marcus in Miller, 1999:279), ou conseguir ganhos em termos de *memória*, *armazenamento* e *recuperação* de dados/informações. Finalmente, muitas das novas tecnologias diferem em termos das ajudas que dão ao processo de comunicação, já que podem “filtrar” pistas não verbais capazes de distorcer as mensagens ou desviar as atenções do fulcro da comunicação (Short, Williams e Christie in Miller, 1999:279).

<sup>125</sup> Estamos perante a redefinição da ideia ‘*just in time*’, que oferece a informação em tempo real, a qualquer hora, a toda a hora, num «*processo de hiper velocidade, que força os profissionais da comunicação a estarem à frente de qualquer outro consumido de notícias, através de uma busca pró-activa*» (Thomsen in Heath, 2001:584).

<sup>126</sup> A informação que surge num fervilhar superabundante, que poderá constituir um perigo informacional - são as noções de ‘superinformação’, ‘subinformação’ e ‘pseudo-informação’ (Morin, 1981:19-40).

Há também quem considere o actual modelo empresarial, forjado na Era da comunicação e da tecnologia, responsável pela reavaliação e adaptação das relações públicas, à luz dos novos princípios tecnológicos. Ou seja, a forma como as empresas da sociedade do conhecimento entendem a comunicação, tem um impacto significativo na filosofia seguida, no modelo adoptado e na compreensão que se faz hoje em dia da comunicação organizacional (Swart, 2001:12-13). Christelle Swart traça um desenvolvimento completo da história das relações públicas, desde o seu início até ao presente estágio de profissionalismo, fazendo a comparação do paradigma de negócio vigente com a abordagem e o modelo de relações públicas adoptado<sup>127</sup>. Na sua tese pretende provar que o actual contexto empresarial, caracterizado pelo caos, pela incerteza, imprevisibilidade, falta de preparação para fazer face às exigências contínuas de um mundo de negócios globalizado e concorrencial, influencia uma diferente filosofia de relações públicas, que se orienta por um esforço em «*servir o público*», aproveitando da melhor forma a revolução tecnológica em curso (ibid.:26-27).

Em adição ao impacto das abordagens do mundo dos negócios sobre o desenvolvimento da comunicação nas organizações, são apontados outros factores como tendo influenciado o crescimento desta área, de onde se destaca «*o papel da tecnologia*», enquanto factor que «*está a criar mais atenção para mais e melhor comunicação*» (Bredenkamp in Swart, 2001:33).

O grande desafio, para os académicos e os profissionais ligados à comunicação organizacional, parece ser agora perceber como usar, ao mesmo tempo de forma prudente e eficaz, as tecnologias da informação e da comunicação. Este desafio é hoje mais exigente, porque a linha de tempo disponível para aprender e adaptar não existe mais. Quando as aplicações e possibilidades de um novo meio são compreendidas e utilizadas, já novas

---

<sup>127</sup> A primeira Era da comunicação/relações públicas caracteriza-se pela filosofia de que «*o público deve ser enganado*», e corresponde à abordagem clássica dos negócios onde predomina a ideia que a performance eficaz de uma empresa consegue-se através de uma estrutura organizacional rígida e um modelo de trabalho organizado por tarefas fortemente controladas e estandardizadas. Esta fase corresponde ao “modelo do agente de imprensa”, proposto por Grunig e Hunt (1984). A segunda Era caracteriza-se pela abordagem neo-clássica dos negócios, posteriormente tendente a uma abordagem mais humanística. Nas empresas sob este jugo impera o foco no elemento humano, advogando-se a construção de relações sociais e interacções pessoais (Byers in Swart, 2001:16). Nesta fase defende-se a filosofia de que «*o público deve ser informado*» e segue-se o modelo da informação pública na área das relações públicas. Numa terceira Era dos negócios caracterizada pelo planeamento e pela prevenção, impera uma abordagem sistemática das organizações, que reserva à comunicação o papel de «*fundir os sistemas e os subsistemas na tentativa de criara um todo unido, uma sinergia, superior à soma das partes*» (Puth, 1994 e Littlejohn, 1993 citados por Swart, 2001:21). A filosofia de comunicação/RP vigente aponta para que «*o público seja persuadido*». O modelo que impera é o assimétrico de duas vias, onde as relações públicas devem «*persuadir o público para que este concorde como ponto de vista da organização*» (Newsom et al. in Swart, 2001:25). A quarta e actual Era dos negócios aponta no sentido de uma abordagem do caos, onde a filosofia de relações públicas procura «*servir o público*». Neste estágio, as relações públicas atingiram a sua maturidade, sendo-lhes reconhecida visibilidade, credibilidade e responsabilidade no crescimento político, social e económico das sociedades (Wilcox in Swart, 2001:27). O modelo, que caracteriza este estágio de profissionalismo é o simétrico de duas vias.

aplicações e novas ferramentas surgiram. E não são apenas as tecnologias que mudam de forma acelerada, mas também os princípios e as práticas que afectam a forma como as pessoas fazem uso destas (Heath, 2001:579). Não escamoteamos o facto de estarmos perante mudanças nos próprios modelos de comunicação. Neste âmbito, um dos argumentos apresentados por Holtz (1996) centra-se no facto de o computador ter vindo alterar a capacidade de comunicar e o acesso à informação, o que efectivamente faz com que se passe de um modelo de comunicação baseado no emissor (seja comunicação de uma-via, de duas-vias ou multi-direccional) para um modelo de comunicação centrado no receptor.

Portanto, já não são apenas as organizações que detêm a exclusividade sobre as oportunidades de comunicar de forma alargada, participar activamente nas questões do interesse público, ou fazer face aos crescentes avanços das tecnologias. Cada vez mais, os cidadãos privados entram na arena da comunicação organizacional, questionam as políticas de comunicação das empresas, contestam a responsabilidade das suas actuações e colaboram em tempo real nas suas iniciativas<sup>128</sup>. Os novos públicos<sup>129</sup>, mais informados e participativos, constituem uma parte importante das preocupações actuais dos profissionais da comunicação.

Aos desafios enumerados, acresce a necessidade de lidar eficazmente com as novas questões legais impostas pelo ciberespaço, incluindo os direitos de propriedade intelectual, a privacidade<sup>130</sup> por contraposição à vigilância/controlo electrónicos de trabalhadores<sup>131</sup> e audiências, a pirataria electrónica ou o cibercrime<sup>132</sup>. Os profissionais de comunicação devem, igualmente, fazer face às incertezas do futuro através do estabelecimento de alianças com parceiros não tradicionais, especialmente junto do mundo académico envolvido em pesquisas

<sup>128</sup> Trata-se da tendência da ‘Mobilização Pública’, onde «*públicos educados e activos são capazes de uma mobilização rápida e poderosa*». Este constitui o quarto desafio colocado aos profissionais da comunicação organizacional/relações públicas, proposto no estudo já referido de Pavlik e Dozier (1996:2).

<sup>129</sup> A propósito deste conceito, ver Eiró-Gomes, Mafalda e Duarte, João, “New Technologies, New Publics?”, Moss, Danny et al (eds). *Proceedings of BledCom2004*. Pristop Communications. Slovenia., pp. 79-82. O conceito de ‘novos públicos’, enquanto colectividades online ou audiências da internet é também explorado por Cozier e Witmer in Heath (2001) e por Geoffroy Patriarche na sua tese de doutoramento «*Les sciences de l’information et de la communication face à l’émergence d’Internet: vers un renouveau de la construction du ‘public’*». *Approche théorique et méta-analyse des ‘publics’ d’Internet* » (Março 2005, Bruxelas).

<sup>130</sup> A este propósito consultar: Gutwirth, Serge (2002). *Privacy and the Information Age*. Colorado. Rowman & Littlefield Publishers; e também o capítulo “Privacidade e Sociedade da Informação” in Silva, 2004:165-182.

<sup>131</sup> Por exemplo, deverá reflectir-se sobre a propriedade das mensagens electrónicas dos trabalhadores (seja via e-mail, SMS, telefones portáteis ou Intranet). Devem ser consideradas confidenciais e privadas, ou vistas como um bem e recurso da organização? (Rodhain e Bourrié-Quenillet, 2001:81-88; Isaac e Kalika, 2001:101-105).

<sup>132</sup> Esta trata-se de uma questão muito controversa e pouco explorada, pois em muitas matérias legais existe ainda um certo vazio legislativo, nomeadamente no nosso país, que dificulta o desenvolvimento de processos na chamada ‘Cyberlaw’. Consultar Martins et al. (2004). *Cyberlaw em Portugal – O direito das tecnologias da informação e comunicação*. Lisboa. Centro Atlântico; Rainha, Paula e Vaz, Sónia (2001). *Guia Jurídico da Internet em Portugal*. Lisboa. Centro Atlântico.

sobre os novos meios, de forma a manterem-se inteirados dos desenvolvimentos que vão acontecendo (Pavlik e Dozier, 1996:3).

Perante este cenário, os profissionais da comunicação, vêm-se por vezes na dependência das capacidades e das oportunidades oferecidas pelas tecnologias, de forma a estarem actualizados, a poderem monitorizar e gerir os assuntos de interesse, que envolvem a organização que representam, e os seus públicos, no fundo a serem capazes de reunir, organizar, armazenar e ordenar por prioridades a informação. Ou seja, as novas tecnologias, com as suas inovações electrónicas, acabam por potenciar funções primárias e tradicionais de comunicação nas organizações (Lordan; Gaddis; Springston in Heath, 2001:584-614):

- a *recolha de informação* (através de bases de dados internas ou ‘*seff-supporting*’, bases de dados externas ou ‘*online sources*’, tecnologias de recolha e acesso a dados como motores de busca, *software* de monitorização de fóruns online e ‘*chatrooms*’ ou de *media-clipping* electrónico);
- o *armazenamento e tratamento de informação* (através de sistemas de publicação e edição como computadores, PDA’s, impressoras e scanners, que usam *software* de processamento de texto, edição de imagens e gráficos; cartões de memória em variados formatos; catálogos em CD-ROM e sites web, que fornecem grandes quantidades de fotografias, ‘*imagens clip art*’, ‘fontes de letras’ e outros dados)<sup>133</sup>;
- a *disseminação da informação* (através de sites Internet, Intranet e Extranet; áudio e vídeo news-release; ‘*electronic news-room*’; audioconferência, videoconferência e conferência via computador; ‘*voice-mail*’, e-mail<sup>134</sup>);
- a *pesquisa e avaliação da informação* (entrevistas online, inquéritos por e-mail, questionários online (‘*web surveys*’), *focus-grupo* online, monitorização de ‘*newsgroups*’, ‘*listservs*’ e ‘*mailing lists*’<sup>135</sup>, e ainda *software* de gestão e análise de dados para avaliações estatísticas, análises de mensagens, estudos de opinião, etc. como, por exemplo, o *NUD\*IST*, ou o *SPSS*);

<sup>133</sup> A produção de conteúdos online deverá cumprir as mesmas regras de elaboração das mensagens em qualquer outro meio, incluindo a criatividade, a qualidade e a consistência com a imagem e identidade da organização. Ao mesmo tempo, novas regras devem ser criadas para a escrita na web, ou em qualquer outro novo meio electrónico, que levem em consideração conteúdos actualizados, interactivos e pouco saturados (Pavlik e Dozier, 1996:2). Consultar ainda o capítulo ‘Writing for the Web’ de Newson, Doug e Carrell, Bob (2001). *Public Relations Writing*. 6th ed. Wadsworth Publishing Company. Belmont (USA). pp.308-326.

<sup>134</sup> O estudo “The Internet Coninued Impact”, de 1998, levado a cabo pelo *Institute For Public Relations Research and Education* da Florida, registou que mais de 90% dos executivos de relações públicas pensam no e-mail como um meio fundamental de comunicação interna e externa (Springston in Heath, 2001:606).

<sup>135</sup> Uma completa descrição, com apontamento das vantagens, desvantagens, custos e resultados esperados, de cada uma destas técnicas electrónicas de pesquisa poderá ser encontrada em Gaddis in Heath, 2001:591-601).

- e a *gestão de contactos, de tarefas em grupos de trabalho ligados em rede, de estratégias, planos e campanhas de comunicação* (*software* de gestão estratégica da comunicação, *software* de colaboração ou ‘Wikis’, *software* de gestão de conteúdos Web ou tecnologia ‘RSS Syndication’ para ‘news web sites’ e ‘Weblogs’, ‘groupware’).

Como é possível constatar, o efeito das TIC e as mudanças nos modelos de comunicação, implicam transformações concretas no campo da comunicação organizacional, de muitas maneiras. Por exemplo, num estudo levado a cabo junto de alguns profissionais desta área, relativamente ao impacto das novas tecnologias no seu trabalho (Johnson, 1997), foram enumeradas mudanças em termos (a) da produtividade e eficiência; (b) do potencial para pesquisa e avaliação; (c) da recolha e distribuição da informação; (d) das implicações nos papéis desempenhados pelos próprios profissionais de comunicação/relações públicas; (e) dos desafios em incorporar as TIC (Springston in Heath, 2001:604).

Numa investigação levada a cabo junto da Associação de Relações Públicas da Turquia, os profissionais do ramo consideraram como sendo os maiores benefícios das TIC: uma mais rápida conexão (91%); um alcance pessoal mais alargado a informações e mensagens (70%); um acesso mais rápido e controlo dos conteúdos (65%); mais facilidade em transmitir e actualizar as mensagens (55%); *feedback* mais rápido (48%) (Görpe e Kurtoğlu, 2004:23).

Várias são as preocupações levantadas na literatura acerca dos impactos das TIC na comunicação organizacional. Para a maioria dos investigadores, os aspectos mais interessantes deste impacto residem na separação física dos indivíduos e na sua ligação crescente à volta de novas ferramentas tecnológicas de mediação da comunicação. Outros autores preocupam-se com as novas estruturas resultantes da despersonalização das funções organizacionais. Outros ainda têm investigado o aspecto não verbal da comunicação mediada e os problemas de *feedback* nos meios de uma-via versus os meios de duas-vias (More e Laird, 1985:128). Embora a pesquisa neste campo apenas tenha começado a acelerar depois de meados dos anos 1980 (com os primeiros estudos realizados na década de 1970), há um conjunto de estudos de referência editados por Elton, Lucas e Conrath<sup>136</sup>, onde se destacam várias investigações empíricas sobre os efeitos do uso da teleconferência e da conferência por computador (More e Laird, 1985:128).

Sem apresentar um registo completo, ficam referenciados, a título de exemplo, alguns estudos centrados num único meio como: Claire B. Johnson (1993), que ao considerar a análise de

---

<sup>136</sup> M.C: Elton, W.A. Lucas e D.W. Conrath (ed.) (1978). *Evaluating New Telecommunications Services*. New York. Plenum Press.

todos os meios tecnológicos existentes impraticável, prefere focar-se apenas no estudo do correio electrónico; Hooff, Groot e Jonge (2005), que partindo do pressuposto de que o e-mail se tornou numa tecnologia indispensável à comunicação organizacional, apresentam um modelo sobre os diferentes factores que influenciam a utilização desta ferramenta na organização; Gail Fann Thomas et al. (2006), que exploram o processo social associado ao excesso de e-mails, com base na proposta de Sproull e Kiesler dos efeitos de primeira e segunda ordem das TIC; Davis, Barbara D. et al. (2001), cujo estudo procura provar que a tecnologia de correio de voz é uma forma barata de aumentar a produtividade e a eficiência das operações de uma organização, tanto junto dos membros internos como dos clientes externos; Karl L. Smart et al. (2001), que exploram a escolha dos canais e a selecção dos meios electrónicos de distribuição de informação, através da observação das preferências e do uso dos manuais impressos e da ajuda online para aceder a certos documentos; Moreira e Pons, que abordam as questões da ‘desterritorialização das relações sociais’ no contexto empresarial, mediante a chegada da Internet, que ao fornecer serviços de correio, Web, chat, «*agiliza os processos comunicacionais corporativos e torna mais limpa e eficiente a comunicação entre as pessoas e entre os vários sectores de uma instituição*» (2002:online); ou ainda o estudo de Maria Neres de Souza, que embora centrado no contexto mais institucional de uma unidade de investigação científica, mostra que a utilização das TIC melhora os contactos entre investigadores, «*afectando positivamente a comunicação científica do grupo, com maior eficiência na produção, avaliação e difusão do conhecimento e, conseqüentemente, melhores resultados no campo da pesquisa e do desenvolvimento*» (2003:135).

Muitos são também os estudos centrados na Internet e na Intranet, como por exemplo a discussão dos resultados de uma análise de conteúdo aos *Web Sites* de 100 empresas da Revista *Fortune*, onde uma das categorias consideradas é a “a informação básica sobre a companhia e as relações públicas” (Perry e Bodkin, 2000); o estudo alargado sobre o impacto da Internet nas relações públicas, no jornalismo e no público, promovido pelo *Institute for Public Relations* (Wright, 2001); a análise de Sites de firmas de relações públicas, enquanto uma ferramenta de comunicação interactiva (Sarana e Görpe, 2004); a apresentação da internet como um meio de alcançar os objectivos da comunicação organizacional e do marketing (Cilliers et al., 2004); o estudo da utilização da Internet para passar informação financeira, onde se conclui que a introdução deste meio de comunicação adicional não mudou radicalmente a natureza essencial do diálogo entre a empresa e os seus *stakeholders*, que se mantém assimétrico (Gowthorpe, 2004); a investigação das estratégias de poder face à

introdução de uma Intranet (Pereira, 2001); o estudo de caso que mostra como a tecnologia Intranet pode ser usada eficazmente, enquanto ferramenta de redução de custos na publicação e transmissão de informações internas (Wen e Anandarajan, 1998).

Mais recentemente, podemos também encontrar literatura académica sobre Blogs como, por exemplo, a tese que examina um total de 174 *bloggers* para saber qual o impacto dos *blogs* nos negócios e na comunicação, na medida em que este fenómeno aumenta grandemente a distribuição de informação e constitui simultaneamente um meio rico que leva as organizações a monitorizar a *blogoesfera* (Tório, 2005); o estudos português que constitui a «*primeira caracterização do fenómeno dos blogues em Portugal, com particular enfoque nas actividades de blogueiro*» (Silva, 2005:online); e todos os artigos e estudos resultantes do EuroBlog2006-2007, um projecto de pesquisa, patrocinado pela Associação EUPRERA (*European Public Relations Education and Research Association*), onde estão envolvidos mais de 30 países europeus, que fornece uma visão alargada sobre a utilização dos blogs, com descobertas práticas acerca do valor do software social como os Weblogs, Podcasts, Wikis e RSS<sup>137</sup>.

Numa revisão literária datada de 1980, destaca-se um estudo junto da Marinha Americana, a propósito do uso das TIC, onde se refere que «...as maiores mudanças organizacionais ocorrerem nos padrões de comunicação dos utilizadores, nomeadamente, o aumento da produtividade e da eficácia» (Rice in More e Laird, 1985:129). Esta questão da produtividade e da eficácia, não podia deixar de ser recorrente, na medida em que, como temos vindo a debater, o recurso às TIC permite que seja feito «*mais trabalho em menos tempo*», e de forma menos dispendiosa. É fácil perceber que a produtividade aumenta com ferramentas como o e-mail, para chegar mais rápido a mais públicos, os calendários electrónicos, para coordenar melhor o trabalho das equipas e os projectos de comunicação ou as bases de dados electrónicas, para tornar mais fácil o acesso a múltiplas e variadas informações (Johnson (1997); Petrison & Wang (1993) referidos por Springston in Heath, 2001:605). A própria velocidade de transmissão e a actualidade das mensagens são consistentes com os progressos tecnológicos que se vão verificando. Mesmo as agências de comunicação e relações públicas, vêm a Internet e as tecnologias digitais como «*importantes ferramentas para o aumento da produtividade, da eficiência e da eficácia*» (Springston in Heath, 2001:605).

---

<sup>137</sup> “Public Relations and Social Software: Meeting the Challenges of Weblogs, Podcasts, Wikis and RSS” (March - 2006), *EUROBLOG: Research Symposium Stuttgart, Germany*, [online], Acessível em: [http://www.euroblog2007.org/blog/?page\\_id=10](http://www.euroblog2007.org/blog/?page_id=10) [10.02.2007]

Christelle Swart, apresenta um conjunto de reflexões sobre o impacto das TIC nas actividades de comunicação interna e de comunicação externa, do ponto de vista das organizações virtuais<sup>138</sup>. O impacto das TIC na comunicação interna implica: (1) o decréscimo das comunicações face-a-face, devido em grande medida ao facto de os contactos serem feitos a distâncias cada vez maiores (O'Connell e Neumann citados por Byers in Swart, 2001:54); (2) a redefinição do fluxo de informação, com a circulação de um maior número de mensagens informais ignorando as hierarquias (ibidem); (3) possível decréscimo da qualidade das decisões, em virtude da privação de alguns valores, histórias e cultura da empresa que criam um certo vazio cultural, afectando a interacção dos indivíduos e subsequentemente os seus mecanismos de tomada de decisões (ibidem); (4) afectação dos níveis de confiança, relacionada com o distanciamento do contacto entre os empregados (ibidem); (5) menor tolerância aos estilos de comunicação individuais (ibid.:55); (6) mudança nas exigências de trabalho, com a introdução de novas tarefas, novas responsabilidades e novas formas de organização dos horários e dos processos (Strauss citado por Aron in Swart, 2001:55).

Quanto ao impacto das TIC na comunicação externa pode resumir-se a: (1) criação de riqueza, através do investimento em conhecimento, actualização da aprendizagem e melhoria das competências técnicas; (2) educação e desenvolvimento de novas capacidades, nomeadamente de pesquisa e desenvolvimento; (3) competitividade, através da oferta de desafios e soluções inovadoras (Vermaak & Stumpf in Swart, 2001:56).

De forma mais estruturada, podemos olhar para os efeitos da tecnologia da comunicação organizacional ao nível do *conteúdo da comunicação*, dos *padrões da comunicação*, dos *resultados da interacção comunicativa* e da própria *estrutura organizacional*<sup>139</sup>.

- *Efeitos no conteúdo da comunicação*: Primeiro, os meios electrónicos podem inibir a comunicação de conteúdos sociais e emocionais, porque muitas pistas normalmente associadas a estes conteúdos não são disponibilizadas por via desses meios. Porque estas pistas não verbais estão indisponíveis na utilização de muitos dos meios electrónicos, parece razoável concluir que o conteúdo sócio-emocional da comunicação seja inibido. Contudo, nem toda a investigação suporta esta ideia. Há estudos, por exemplo, que revelam que o conteúdo sócio-emocional é relativamente comum nas mensagens de correio electrónico (Rice e Love in Miller, 1999:286). Também é possível que a distância e o anonimato, facilitados

<sup>138</sup> Nesta investigação, as organizações virtuais não são objecto de estudo, mas consideramos importante referir os efeitos das TIC nestes contextos organizacionais específicos, por considerarmos que comportam muitos pontos comuns com o cenário das empresas inovadoras (objecto particular do nosso interesse).

<sup>139</sup> É sempre importante relembrar que as tecnologias não *determinam* resultados particulares (Olson, 1982), e que os efeitos de qualquer tecnologia de comunicação irão depender da maneira como ela é empregue e apropriada pelos utilizadores (Poole e DeSanctis in Miller, 1999:286).

através dos meios electrónicos, levem os utilizadores a serem menos inibidos na comunicação das suas mensagens sócio-emocionais. Existem pesquisas que suportam esta noção, nomeadamente através da constatação de que a comunicação mediada por computador inclui muitas instâncias de ‘inflamação de temperamento’ (sarcasmo, linguagem obscena, desabafos emocionais, etc.) (Sproull e Kiesler in Miller, 1999:287). Embora outros investigadores tenham questionado a existência desta suposta ‘inflamação de temperamento’ (Matheson e Zanna in Miller, 1999:287), é certo que tanto o conteúdo das tarefas, como o conteúdo sócio-emocional, prevalece quando as tecnologias de comunicação electrónica são usadas. Por outro lado, o conteúdo das mensagens veiculadas pelos meios electrónicos deverá cumprir certas regras e preceitos, dada a diferente natureza das novas condições de comunicação. Por exemplo, a credibilidade e o conteúdo mais limitado das mensagens electrónicas, são interpretados de maneira diferente pelas audiências-alvo (Görpe e Kurtoğlu, 2004:22). Ao mesmo tempo, o facto de as mensagens nos chegarem em tempo real, resulta num menor controlo do conteúdo das mesmas (Dowling in Howard, 2003).

- *Efeitos nos padrões de comunicação*: A primeira descoberta nesta área, resulta de uma observação anteriormente feita de que os novos meios tecnológicos de comunicação vêm promover as tecnologias já existentes, em vez de as substituir. Por causa disto, as organizações que adoptam tecnologias de comunicação são marcadas por um aumento generalizado na quantidade de comunicações desenvolvidas (Kraemer, 1982; Rice e Case, 1983). Um efeito preocupante deste aumento de informação é que muitas vezes as pessoas sentem que se estão a afogar em dados (Tanaka, 1997). Esta ‘poluição de dados’, pode resultar quando estamos constantemente a ser bombardeados com informação via correio electrónico, telefonemas, pagers, telemóveis, web, faxes, etc. (Shenk, 1997). Como exemplo, temos a proliferação de ‘correio-lixo’<sup>140</sup>, conhecida como SPAM<sup>141</sup> (Branscum, 1997), que traz implicações na medida em que irrita os indivíduos, prejudica a produtividade organizacional, e interfere nas capacidades dos sistemas informáticos processarem a

<sup>140</sup> N.T.: ‘Junk e-mail’.

<sup>141</sup> O termo SPAM designa o «envio em massa de mensagens electrónicas não-solicitadas», e pode dividir-se em vários tipos: Boatos (histórias falsas, escritas para alarmar ou iludir aqueles que a lêem, instigando a sua divulgação o mais rapidamente e para o maior nº de pessoas); Correntes (mensagens que prometem sorte, riqueza ou algum outro tipo de benefício àqueles que a reenviem para um nº mínimo de pessoas); Propagandas (divulgam produtos, serviços e até propaganda política); Golpes (transmitem oportunidades enganosas e ofertas de produtos); Estelionato (mensagens que assumem o disfarce de *spam* comercial ou cujos títulos simulam mensagens comuns, como comunicados transmitidos dentro de uma organização ou mensagens pessoais oriundas de pessoas conhecidas); Programas maliciosos (formas semelhantes ao *spam* de estelionato, que se apresentam sob disfarce e induzem o destinatário a executar um programa de computador malicioso enviado junto à mensagem); Ofensivos (divulgam conteúdos agressivos e violentos, como por ex. acusações contra indivíduos, defesa de ideologias extremistas, apologia à violência) (<http://pt.wikipedia.org/wiki/SPAM#Tipos> [09.02.2007]).

proliferação de dados na ‘auto-estrada da informação’. Assuntos mais específicos relativos aos padrões de comunicação têm também sido investigados, como é o caso do estudo de Rice e Case (1983) que revela que um sistema de mensagens electrónico aumenta a comunicação ascendente numa organização; ou o caso do estudo de Huber (1984) onde se conclui que os contactos de comunicação são mais diversificados com o advento das tecnologias de comunicação. A introdução de tecnologias de comunicação aumenta também o número de indivíduos com conhecimentos sobre tecnologia (Audin, 1989; Rice, 1982), para além de levar a um maior equilíbrio nas interacções de grupo (Hiltz e Turoff, 1981). Nesta matéria, em particular, existem investigadores que colocam algumas dúvidas (Saunders, Robey e Vaverek, 1994) (ibidem).

- *Efeitos nos resultados da comunicação*: Um grande número de pesquisas sobre este tópico tem olhado para o contexto da dinâmica dos grupos. Por exemplo, Strickland, Guild, Barefoot e Patterson (1978) descobriram que a emergência da liderança era inibida pelo uso de tecnologias de comunicação. Ou seja, uma vez que os líderes tendem a emergir quando os indivíduos dominam a interacção do grupo, o facto de algumas tecnologias de comunicação igualarem a interacção, leva a que a liderança tenda a ser inibida. Outra descoberta relacionada com os processos grupais envolve a formação de coligações. Vários estudos constataram que as coligações eram formadas mais facilmente em reuniões por áudio ou videoconferência do que em reuniões face-a-face (Short, Williams e Christie, 1976; Williams, 1978). Outros estudos revelaram que a qualidade da tomada de decisão melhora com a utilização de sistemas de apoio à decisão de grupo (GDSS). Especificamente, Poole, Holmes, Watson e DeSanctis descobriram, em 1993, que os grupos que utilizavam estes sistemas electrónicos de apoio à tomada de decisão eram mais organizados no seu processo de tomada de decisão e envolviam-se em menos discussões críticas acerca de soluções alternativas. É possível que o esforço desenvolvido para perceber e usar a tecnologia ocupe o tempo da tarefa a realizar, deixando assim de haver possibilidade para avaliar decisões alternativas (Miller, 1999:288-289).

- *Efeitos na estrutura organizacional*: Pelo facto das tecnologias permitirem comunicar a maiores distâncias e de modo assíncrono, torna-se claro que estas podem mudar a estrutura e forma como se trabalha nas organizações (Huber in Miller, 1999:289). Mas, o que se reveste de maior interesse na presente pesquisa, é o facto de as novas tecnologias terem impacto no papel e no lugar que a comunicação ocupa na estrutura das organizações. De acordo com Masterton (1992), a utilização de novas ferramentas tecnológicas coloca mais poder nas mãos dos profissionais de comunicação, na medida em que lhes possibilita processar mais e melhor

informação junto dos superiores e dos subordinados. A própria natureza do papel da comunicação muda devido às possibilidades de contacto com públicos-chave da organização (Masterton; Davis; Dorf; Fulk; Shell citados por Springston in Heath, 2001:607)<sup>142</sup>.

O novo contexto económico e empresarial, aponta no sentido de a comunicação organizacional passar a desempenhar um papel maior de liderança a vários níveis, a começar com a integração das relações com os diferentes *stakeholders*, até à integração das funções de gestão, integração das estruturas organizacionais e, em última instância, integração de toda a sociedade (Caywood in Swart, 2001:113)<sup>143</sup>.

Assim, o impacto das TIC promove uma mudança de paradigma na prática e na profissão da comunicação/relações públicas, tanto a um nível estratégico como a um nível técnico (mais tático) (Swart, 2001:114).

A nível estratégico, é necessário contar com aspectos como, por exemplo, a ‘*desintermediação*’, enquanto eliminação da figura intermediária nos processos e trocas comunicacionais (Verwey in Swart, 2001:115; Wolder in Howard, 2003); a ‘*democratização*’, sobretudo do acesso à comunicação, que obriga a novas respostas e a novas estratégias de monitorização de necessidades informativas (ibidem); a ‘*emergência de novas estruturas*’, com mudanças de poder e nivelamento de hierarquias, que resulta num maior poder dos trabalhadores e dos clientes (‘*empowerment*’) (McCown in Swart, 2001:115) e no desaparecimento de algumas formas tradicionais de comunicação (Marlow & O’Connor Wilson in Swart, 2001:116); a ‘*personalização*’, com o foco na criação de relações de um-para-um (Budd citado por Thomsen in Swart, 2001:117).

A um nível técnico, há uma maior exigência de dados, cuja procura e utilização se faz via tecnologia (Gerard citado por Haus in Swart, 2001:119), o que obriga a aquisição de novas competências de comunicação e ao domínio de ferramentas tecnológicas adicionais (Oviatt; e

---

<sup>142</sup> Um relatório editado pela UNESCO (2004), refere que a reconfiguração do acesso à informação, através dos meios tecnológicos, altera o ‘poder comunicativo’ dos actores sociais, sejam indivíduos, grupos ou organizações, fazendo apelo a novas capacidades de controlar os conhecimentos, e a novas competências tecnológicas para aceder, desenhar, produzir, usar, possuir e controlar os meios de comunicação social (Nicholas Garnham in Dutton, 2002:34).

<sup>143</sup> «É impossível separar os planos de comunicação das decisões estratégicas de qualquer empresa ou organização. Os comunicadores modernos não ficam mais passivos, aguardando que as decisões administrativas definam os seus passos. Portanto, surgem espaços para projectos de gestão de comunicação integrada à administração e negócios, envolvendo jornalismo, atendimento, desenvolvimento de produtos, marketing, publicidade, relações públicas, comunicação visual, internet, etc.» (Xavier in Moreira, 2001:32). A mesma opinião é partilhada por Lisa Vallee-Smith que considera que «o maior impacto da bolha tecnológica foi tornar as relações públicas relevantes como uma disciplina do marketing *above-the-line* (...) permitindo às RP pela primeira vez falar de estratégia de produto e de estratégia de mercado» (Vallee-Smith in Howard, 2003).

Curtain citado por Dorf in Swart, 2001:119)<sup>144</sup>. Algumas das oportunidades e desafios trazidos pelas TIC para os profissionais de comunicação online, passam pela necessidade de se manterem na linha da frente das mudanças tecnológicas (Duffy in Swart, 2001:144), de procurarem dominar o uso das tecnologias, de gerirem volumes enormes de informação (Capps citado por Haus in Swart, 2001:144) e de terem uma presença online permanente, que lhes permita responder directa e rapidamente às solicitações dos mais variados *stakeholders* (Gustafson & Thomsen in Swart, 2001:145).

Do lado daqueles que defendem uma visão mais optimista, permanece a ideia de que «*as novas tecnologias mudaram dramaticamente o trabalho das relações públicas, disponibilizando formas mais eficazes de comunicar, produzir, distribuir, apresentar e guardar mensagens*» (Wright, 2001:6). Newsom, VanSlyke Turk, e Kruckeberg consideram que «*é virtualmente impossível desenvolver uma actividade de comunicação eficaz sem usar a Internet*» (ibid.:7). John V. Pavlik, especialista no estudo da Internet, afirma que «*os profissionais de relações públicas, os jornalistas e os publicitários, usam as novas tecnologias para trabalhar mais eficazmente, e nesse processo trabalham mais rapidamente, com mais eficiência e reduzindo os custos*» (ibidem).

A Abordagem da Excelência, de Grunig, também assume que a Internet (tecnologia que melhor simboliza a Era das TIC) pode contribuir para a eficácia da comunicação organizacional. Pode, por um lado, ser usada para recolher informação sobre os públicos-alvo, a um nível *macro*, fazendo um ‘mapeamento da envolvente’, gerindo relações e promovendo actividades de aproximação e influência. Pode, a um nível *micro*, contribuir para o planeamento, implementação e avaliação estratégicas dos programas de comunicação, nomeadamente fazendo o levantamento de um conjunto de métricas, distribuindo mensagens customizadas para listas pré-definidas, estabelecendo presenças virtuais, distribuindo informações de forma imediata e barata a grandes quantidades de destinatários, etc. Ou ainda, num nível *meso*, ajudar o papel da gestão da comunicação organizacional no seu funcionamento e operacionalização, através da melhoria da comunicação de duas-vias simétrica. A este nível, a Internet pode também ser usada para fazer monitorização e pesquisa ambiental, melhorar a imagem da organização, gerir crises no ciberespaço, promover a

---

<sup>144</sup> Falta ver se este desafio é cumprido, pois como Johnson (1997) descobriu, a falta de formação dos profissionais de comunicação em matéria de tecnologias, constitui um impedimento na incorporação de mais ferramentas e procedimentos tecnológicos na prática desta profissão. Esta ideia é apoiada por um relatório (‘PR Agencies’, 1998) onde se indica que, embora a maioria das Agências disponibilizem aos seus executivos computadores conectados à Internet, quase um terço das Agências sobrevive privada de apoio técnico e metade dos profissionais inquiridos acusa não ter formação técnica. (Springston in Heath, 2001:607).

produtividade, fomentar as relações com os media ou incrementar a comunicação com os colaboradores (Cilliers, 2002:23-24).

Em contraposição, existem vozes discordantes face aos efeitos positivos das TIC, junto daqueles que partilham visões mais pessimistas, ou mais cautelosas, perante a supremacia tecnológica. Alguns autores têm alertado, por exemplo, para o perigo do excesso de informação:

*«(...) Podemos estar a chegar ao limite da quantidade de informações que podemos ou queremos consumir, ou mesmo ter consciência. (...) Na realidade, não são apenas os profissionais de comunicação que enfrentam uma sobrecarga de informação ao monitorizar os seus ambientes; também os jornalistas e os membros de muitos outros públicos. Encontrar formas de seleccionar a informação mais pertinente para alcançar os públicos-alvo será provavelmente um desafio crescente para os profissionais de comunicação/relações públicas» (Dern (1997) citado por Springston in Heath, 2001:605).*

Um caso em que se procura reduzir esta sobrecarga informativa dos novos meios, na busca de maior eficácia, recuperando formas mais tradicionais de comunicar, chega-nos do Município Britânico de *Stockport* ([www.stockport.gov.uk](http://www.stockport.gov.uk)), cujos empregados foram encorajados a fazer uma “dieta de e-mail”, como parte das resoluções do novo ano. Em média, numa semana, a rede do Município registava mais de 40,000 e-mails. Mas, a partir de Janeiro de 2007, foi solicitado aos empregados para reduzirem a dimensão da sua caixa postal electrónica, fazendo-se apelo ao seguinte slogan: *«Embora a Web seja crucial, por vezes você não pode superar a comunicação face-a-face à boa velha maneira»*. O objectivo de reduzir a quantidade de e-mails, faz parte de um programa mais vasto do Município, que pretende encorajar os trabalhadores a comunicar oralmente com os colegas e com o restante *staff*, de forma a ajudá-los a manter a suas competências de comunicação face-a-face<sup>145</sup>.

A diminuição das comunicações face-a-face, constitui outro alvo de preocupação, por parte das atitudes mais críticas às TIC, que receiam, como resultado da crescente performatividade técnica, um afastamento do mundo real e do mundo social:

*«As relações sociais deixariam de estar delimitadas dentro das fronteiras das comunidades concretas onde se desenrola a convivência directa e imediata, alimentada pela memória dos tempos fortes vivenciados em comum; (...) Tornar-se-iam relações assépticas, aleatórias e efémeras, dependentes, já não da experiência*

---

<sup>145</sup> “Council employees put on an e-mail diet” (2007), The Hub for Internal Communicators – UK Community - *Melcrum Publishing*, [online], Acessível em: [www.internalcommshub.com/open/news/diet.shtml](http://www.internalcommshub.com/open/news/diet.shtml) [31.01.2007].

*vivida em comum, mas da performatividade da conexão das redes telemáticas»*  
(Rodrigues, 1998:online).

Adicionalmente à sobrecarga de informação e à redução das comunicações face-a-face, existem ainda aspectos da tecnologia dos computadores, que são vistos como colocando em causa o aumento da produtividade e da eficiência. Um desses aspectos é o facto de os computadores e outros equipamentos e aplicações informáticas, se tornarem rapidamente obsoletos, forçando os utilizadores a adquirir um substituto mais recente, precisamente quando os anteriores começavam a ficar integrados nas rotinas organizacionais, eram bem conhecidos e contribuía para uma maior produtividade (Sichel citado por Springston in Heath, 2001:605).

Não podemos esquecer que os efeitos e as consequências da comunicação também se fazem sentir quando o computador e os outros *gadgets* electrónicos substituem a comunicação face-a-face. Porém, nem toda a comunicação mediada por computador promove a credibilidade e a confiança desejadas<sup>146</sup>. Se, por um lado, alguns dos ‘meios mais ricos’ (nomeadamente os sistemas de videoconferência) ainda permitem que uma mensagem seja recebida com credibilidade e promova a cooperação, no caso dos ‘meios pobres’ pode falhar a transmissão de ‘pistas contextuais’ capazes de sugerir satisfação, confiança e credibilidade (Lev-on, 2006:19). A comunicação mediada por computador (particularmente a comunicação pela internet) é uma forma pouco dispendiosa de dialogar com uma audiência muito vasta, o que, em última instância, poderá promover uma cooperação com benefícios mútuos. Mas, a dificuldade em gerar e transmitir mensagens credíveis online, poderá ao mesmo tempo diminuir a eficácia dos efeitos da comunicação (Lev-on, 2006:19).

O descrédito na eficácia da tecnologia é, também, realçado nas matérias referentes à avaliação da comunicação organizacional:

*«A desvantagem de um sucessivo aumento da eficácia dos softwares e das ferramentas electrónicas usadas para avaliar a comunicação, poderá ser um público demasiado pesquisado, demasiado consultado, demasiado questionado, que irá resultar numa participação sem significado e de resultados questionáveis. Também o uso acelerado de campanhas de marketing/vendas sob a insígnia de ‘pesquisa’ poderá no futuro*

<sup>146</sup> Neste estudo defende-se o argumento de que o efeito da comunicação assenta na habilidade dos agentes envolvidos no processo cumprirem a regra de manter as promessas feitas. Em consequência, a situação-problema é compreendida como representativa de outras situações em que os agentes fazem promessas e cumprem-nas. Isto permite desenvolver expectativas acerca do comportamento dos outros e acreditar que também eles esperam ver honradas as promessas. Este mecanismo está na base da chamada ‘escolha cooperativa’. Questão que se levanta: saber em que medida o efeito da comunicação é replicado em situações problemáticas onde a interação é mediada por computador. Ou seja, será que as promessas têm a mesma credibilidade e efeito quando veiculadas por computador? (Lev-on, 2006:8).

*degradar a qualidade da participação das pessoas»* (Tom O'Donoghue in Watson e Noble, 2005:203).

O descrédito na tecnologia é partilhado pelo sociólogo Dominique Wolton, que faz uma análise da sociedade e da comunicação, na sua relação com a técnica, chamando a atenção para os sucessos e os fracassos desta interpenetração. A sua visão deixa transparecer uma certa crítica aos discursos demasiado confiantes nos poderes da técnica. Ao pensar a comunicação na sociedade actual, Wolton alerta para um conjunto de contradições resultantes do *«desfasamento entre a técnica dos instrumentos e a compreensão mútua»* partilhada na comunicação humana, *«como se o 'coração' da comunicação fosse escapando à medida que os artefactos se vão tornando cada vez mais eficazes»* (Wolton, 1999:50-51).

Há, igualmente, autores mais cautelosos, que preferem registar alguns sucessos, mas reservando certas prudências, na sua análise ao estado da comunicação organizacional:

*«...à medida que a oferta do número de canais de comunicação face-a-face diminui, dando lugar à interacção por computador, os meios são vistos como satisfatórios para as mais simples tarefas de comunicação, como a troca de informação, mas menos satisfatórios perante tarefas de comunicação mais complexas, como conhecer alguém ou gerir um conflito...»* (Hiemstra in More e Laird, 1985:130).

Mas, mais do que esgrimir argumentos a favor ou contra a experiência da técnica e o impacto das TIC, *«importa compreender a natureza das mudanças em curso, evitando tanto as atitudes ingénuas do determinismo tecnológico, (...) como as atitudes passadistas de resistência à inovação»* (Rodrigues, 1998:online).

Como se supõe nesta investigação, as tecnologias por si só não moldam completamente o impacto na organização, seja a que nível for. *«É a resposta humana à tecnologia, que determina a extensão e a natureza do impacto»* (More e Laird, 1985:126). Parte dessa resposta humana é comunicação, considerada a dois níveis: (1) Comunicação face-a-face, numa base interpessoal ou de grupo; (2) Comunicação mediada, ou seja, afectada por um meio como, por exemplo, o telefone ou o computador.

B. Christie distingue estes dois níveis como Tipo A e Tipo B de Comunicação, considerando o Tipo B como aquele que actualmente consome mais tempo às pessoas que trabalham nas organizações em escritórios automatizados, influenciando o seu próprio comportamento de comunicação pessoal (Christie in More e Laird, 1985:126). Similarmente, o modelo da direcção-distância (Osmo A. Wiio, 1982) centra-se na comunicação organizacional em termos dos papéis dos comunicadores e da distância entre eles (Wiio in More e Laird, 1985:126-127). O exemplo destes dois modelos, serve para salientar que, apesar do entusiasmo e da

prevalência das TIC, a comunicação interpessoal, particularmente a comunicação face-a-face, continua a ser muito importante (como aliás se pode ver através do exemplo supracitado do Município Britânico). Consequentemente, as tecnologias devem ajudar a comunicação face-a-face, em vez de a ignorar, ou procurar torná-la redundante, juntamente com outras formas de comunicação organizacional mais tradicionais (More e Laird, 1985:127).

Não parece, então, viável que as novas ferramentas de comunicação electrónica substituam as tradicionais<sup>147</sup>, embora a pressão para a utilização dos novos sistemas obrigue a pensar numa reutilização mais adequada e convergente entre todos os meios, sejam os mais tradicionais, sejam os mais avançados – o que alguns autores designam de uma boa integração entre os ‘meios online’ com os ‘meios offline’<sup>148</sup>.

«Os custos envolvidos na adopção de novas tecnologias são substanciais. Mas, o custo real para o profissional de comunicação é a possível perda de vantagem competitiva para aqueles que dominam a tecnologia de última geração» (Anderson e Reagan citados por Lordan in Heath, 2001:588).

É fundamental que tanto as empresas como os profissionais da comunicação/relações públicas, tenham consciência<sup>149</sup> de que um compromisso com a tecnologia, obriga a permanentes investimentos financeiros em recursos materiais, em formação e aprendizagem (Lordan in Heath, 2001:588).

A taxa de adopção das TIC depende também, em larga escala, dos decisores individuais, que estão no topo da organização, e da sua afinidade, ou não, com as tecnologias (Heinrich in Howard, 2003). Depende ainda dos interlocutores da comunicação, sejam jornalistas ou entidades governativas, e da sua vontade e disponibilidade em fugir de certos arcaísmos (Doherty in Howard, 2003).

Para compreender os factores que levam os membros de uma organização a escolher as novas tecnologias, em detrimento de outros canais de comunicação organizacional mais tradicionais, podemos recorrer a três modelos, que prevêem a adopção e uso dos novos meios de comunicação: o *modelo da riqueza dos meios*<sup>150</sup>; o *modelo do processamento social da*

<sup>147</sup> Apesar da antevisão contrária de alguns autores, que tivemos oportunidade de mencionar, como por exemplo Marlow & O'Connor Wilson in Swart, 2001:116.

<sup>148</sup> Breakenridge, Deirdre & DeLoughry, Thomas J. (2003). *The New PR Toolkit*. New York. FT Prentice Hall. pp.183-192.

<sup>149</sup> Este aspecto torna-se fundamental na medida em que existem estudos que apontam no sentido de os profissionais de relações públicas ainda não terem compreendido o verdadeiro potencial das TIC (Middleberg citado por Wright in Görpe e Kurtoglu, 2004:22).

<sup>150</sup> N.T.: ‘Media richness model’.

*informação*<sup>151</sup> e o *modelo de capacidade dupla*<sup>152</sup> (estes dois últimos, propostos para focar as fraquezas encontradas no modelo de riqueza dos meios).

- *Modelo da Riqueza dos Meios* – Este modelo, proposto por Daft e Lengel (1984, 1986), constitui um quadro de referência para a compreensão das escolhas que os membros organizacionais fazem ao utilizar uns meios de comunicação em detrimento de outros, na realização de uma variedade de tarefas organizacionais. Por exemplo, que meio de comunicação escolhe um gestor, confrontado com a tarefa de lembrar os empregados acerca de uma reunião agendada: a comunicação face-a-face, o telefone, o memorando ou uma mensagem de correio electrónico? Ou que meio de comunicação é preferível para despedir um empregado ou para resolver um conflito entre dois subordinados? Para explicar as escolhas de comunicação, é sugerido, primeiramente, que as tarefas de comunicação organizacional variam no seu nível de ambiguidade, entendendo-se por *ambiguidade* a existência de interpretações múltiplas e ambíguas de um determinado assunto (Trevino et al. in Miller, 1999:280). Acresce que os canais de comunicação disponíveis diferem também na sua capacidade em converter informação. Por isso, foram delimitados quatro critérios para diferenciar a capacidade dos meios de transportar a informação: 1) A disponibilidade de feedback instantâneo; 2) A utilização de múltiplas pistas; 3) A utilização de linguagem natural; 4) O foco pessoal do meio.

Os canais de comunicação que têm todas, ou a maioria, destas características, são considerados ‘meios ricos’, enquanto os canais que não têm nenhuma das características, ou têm poucas, são considerados ‘meios pobres’. Assim, todos os canais de comunicação organizacional podem ser ordenados num ‘contínuo de riqueza dos meios’ (ibidem). No limite mais rico deste contínuo encontra-se a comunicação face-a-face, por cumprir os quatro critérios propostos. No extremo oposto, encontram-se meios estáticos e impessoais como os folhetos, os boletins e todos os relatórios gerados por computador (Lengel e Daft, 1988). Entre os dois extremos existe o telefone, o correio electrónico e as comunicações pessoais escritas como os memorandos e as cartas. Este modelo teórico combina a noção de ‘ambiguidade da tarefa’ com a noção de ‘riqueza do meio’, sugerindo que as pessoas escolhem os meios que correspondem melhor à ambiguidade da mensagem. O argumento vai mais longe ao defender que os indivíduos serão mais eficazes se escolherem um meio de

---

<sup>151</sup> N.T.: ‘Social information processing model’.

<sup>152</sup> N.T.: ‘Dual-capacity model’.

comunicação que corresponde de forma adequada à ambiguidade da tarefa que têm em mãos<sup>153</sup>. Estas ideias sobre a eficácia comunicativa encontram-se expressas na Quadro 7.

**Quadro 7: Previsão da selecção de meios eficaz**

	<b>Tarefa não ambígua</b>	<b>Tarefa ambígua</b>
<b>Meios Ricos</b>	<b>Comunicação Falhada</b> Sobrecarga de dados. Meios rico utilizados em tarefas rotineiras. Excesso de pistas causa confusão e camuflam o significado.	<b>Comunicação Eficaz</b> Sucesso da comunicação devido ao facto da riqueza do meio corresponder à ambiguidade da tarefa.
<b>Meios Pobres</b>	<b>Comunicação Eficaz</b> Sucesso da comunicação porque a riqueza do meio pobre é suficiente e corresponde à rotina da mensagem.	<b>Comunicação Falhada</b> Falta de dados. Meios pobres usados para mensagens ambíguas. Poucas pistas passam na complexidade da mensagem.

Fonte: Lengel, R.H. & Daft, R.L. in Miller, 1999:282).

- Modelo do Processamento da Informação Social – Como o modelo da riqueza de um meio não constitui explicação suficiente para a forma como se escolhem tecnologias de comunicação particulares, surge a ideia de que a adopção de tecnologias organizacionais (e o uso de todos os meios de comunicação organizacional), pode ser melhor explicada olhando para o ambiente social da organização (Fulk, Schmitz e Steinfield, 1990; Fulk et al., 1987). O modelo de Processamento da Informação Social (Salancik e Pfeffer, 1978), propõe que a comunicação com os outros membros da organização, pode influenciar a adopção da tecnologia de muitas formas. Segundo este modelo, a informação social pode ter impacto nas *características percebidas dos meios* e na *percepção dos requisitos das tarefas*. A interacção comunicativa pode também influenciar directamente as *atitudes face aos meios de comunicação* e o *comportamento do uso desses meios* (Fulk et al. in Miller, 1999:282-283).
- Modelo de Capacidade Dupla – Em complemento ao modelo de Processamento de Informação Social, existe uma segunda alternativa à teoria da Riqueza dos Meios. Trata-se do modelo da Capacidade Dupla da escolha (Sitkin, Sutcliffe e Barrios-Choplin, 1992), onde se acentua que os meios de comunicação não são simplesmente ‘ricos’ ou ‘pobres’, sugerindo antes que qualquer meio de comunicação transmite dois tipos de mensagens. Uma destas mensagens envolve ‘dados’ e a outra envolve ‘significado’. Na prática, este modelo propõe que todos os meios de comunicação organizacional têm a capacidade de transportar dois tipos de mensagens: 1) a primeira, refere-se à *capacidade do meio de transportar dados*, definida

<sup>153</sup> Podemos encontrar uma explicação mais detalhada sobre este quadro de referência em Trevino; Linda K; Daft, Richard L; Lengel, Robert H. in Fulk & Steinfield, 1991:74-94.

como «o grau pelo qual o meio é capaz de converter dados relevantes para a tarefa, com eficiência e eficácia» (Sitkin et al. in Miller, 1999:284); 2) a segunda, refere-se à *capacidade de transportar símbolos*, e pode manifestar-se de várias formas (Eisenberg e Riley, 1988): por um lado, os meios podem ser mais ou menos capazes de reflectir/veicular os valores-base e os pressupostos que constituem a cultura de uma organização (e.g., uma carta formal pode não possibilitar ao comunicador personalizar uma mensagem de acordo com os padrões da cultura da empresa); por outro lado, um meio de comunicação pode ter o estatuto de símbolo independentemente da mensagem que está a ser veiculada por ele (e.g., uma apresentação em *power-point* pode transmitir mensagens simbólicas acerca da inovação, capacidade de preparação e sofisticação tecnológica do apresentador).

Independentemente dos desafios colocados, dos receios de adesão a práticas e processos inovadores e das escolhas que motivam a adopção das TIC, os profissionais de comunicação/relações públicas estão a usar ferramentas tecnológicas para tornar o seu trabalho mais eficaz (Pavlik in Swart, 2001:139). Partindo do pressuposto de que as tecnologias têm um impacto significativo na prática e na profissão do comunicador/relações públicas, é natural aceitar que as TIC afectam o papel destes profissionais (Swart, 2001:148). Hoje temos acesso a estudos que atestam que a tecnologia pode melhorar o papel dos técnicos de comunicação<sup>154</sup>, ao permitir-lhes executar as suas tarefas de comunicação de forma mais criativa e eficaz (Johnson in Swart, 2001:139).

Seguindo o mesmo raciocínio, seria lógico que o papel de “Facilitador da Resolução de Problemas” (segundo Broom & Smith), o papel de ‘Estratega de Relações Públicas’ (segundo Steyn) ou qualquer outro papel do comunicador de topo, seja o “Gestor de Comunicação” (o nível mais elevado) ou o “Conselheiro Sénior” (o seguinte nível, de acordo com o Estudo

---

<sup>154</sup> O papel de ‘técnico de comunicação’ é um dos quatro conceitos de papéis introduzidos por Broom & Smith (1979), para designar o grau ocupado pelo profissional de relações públicas, e conseqüentemente o seu nível de reconhecimento na estrutura organizacional. Os quatro papéis são: “Técnico de Comunicação” (ao qual cabe a produção de materiais de comunicação e Lidar com os media); “Prescritor Profissional” (especialista responsável pela pesquisa, definição de problemas de comunicação e desenvolvimento de programas); “Facilitador de Comunicação” (mediador e intérprete entre a organização e os seus públicos); e “Facilitador da Resolução de Problemas” (integra a equipa de gestão estratégica, que toma parte do processo de tomada de decisão ao mais alto nível) (Cutlip e al., 1985:68-69; Broom in Swart, 2001:149). O ‘técnico de relações públicas’ é igualmente caracterizado por Benita Steyn, como o papel que implementa a estratégia e as táticas funcionais, a um nível micro/táctico do planeamento da comunicação. Os restantes papéis identificados por Steyn são: o ‘estratega de relações públicas’ (um papel estratégico de gestão de topo, num nível macro, que participa no desenvolvimento da estratégia corporativa); o ‘gestor de relações públicas’ (um papel estratégico a um nível funcional/meso, que desenvolve a estratégia de comunicação organizacional) (Steyn, 2003:7).

sobre Excelência da IABC)<sup>155</sup>, também ganhasse um novo relevo e um reconhecimento maior do seu poder por parte das organizações, quer devido às implicações da mudança do paradigma dos negócios, aqui já referida, quer devido aos contributos das TIC.

Contudo, a função de comunicação organizacional parece ter progredido pouco na sua contribuição para a tomada de decisão estratégica nas organizações (com o conseqüente apoio à adaptação destas às condições externas sempre em mudança), ao mesmo tempo que os gestores de topo parecem não estar satisfeitos com a performance/desempenho dos papéis sénior do comunicador/relações públicas (Steyn, 2003:1). Ou seja, a comunicação organizacional parece não estar a conseguir passar a barreira da estratégia e a alcançar os níveis mais elevados do pensamento e da conceptualização estratégicos (Steyn & Puth in Steyn e Bütschi, 2004:89), o que faz com os papéis do comunicador estratega/gestor de relações públicas a um nível macro, continuem a ser vistos como periféricos, quanto à formulação de políticas e estratégias corporativas (Budd in Steyn e Bütschi, 2004:90).

Independentemente das razões adiantadas para explicar esta situação<sup>156</sup>, concordamos que:

*«... uma abordagem tecnológica à formulação estratégica da comunicação organizacional, ao planeamento, implementação e avaliação da função e das suas actividades, (...) pode elevar a função da comunicação organizacional ao mesmo nível das outras funções organizacionais fulcrais»* (Steyn e Bütschi, 2004:890).

Se isso suceder, torna-se uma função eficaz na medida em que contribui para o sucesso da organização na qual está inserida. Se a posição do comunicador ganhar poder na estrutura organizacional, poderá dar contributos significativos para os objectivos e as metas gerais da organização, *«criando compreensão e promovendo uma comunicação mais estratégica e integrada»* (Smith citado por Walmsley in Swart, 2001:150). Este é, aliás, o mote para uma das hipóteses centrais, colocadas na presente investigação, de que as TIC contribuem para a eficácia da comunicação organizacional<sup>157</sup>.

<sup>155</sup> O *'IABC's Excellence Study'* foi produzido em 1992 por James E. Grunig e Larissa A. Grunig, em colaboração com David M. Dozier, como uma ferramenta de *benchmark* que examina as melhores práticas do campo das relações públicas.

<sup>156</sup> A inabilidade dos profissionais da área da comunicação para pensarem estrategicamente (Steyn e Puth, 2000), não conseguindo realizar práticas abstractas de planeamento estratégico ou não compreendendo o próprio significado do conceito de estratégia (Ruler, 1997; Tibble, 1997); a falta de uma melhor clarificação do conceito de 'estratégia' no contexto da comunicação organizacional (Lukaszewki, 2001); ou ainda uma literatura da área que enfatiza o planeamento operacional, em detrimento da formulação estratégica (Steyn, 2000). Razões citadas por Steyn e Bütschi, 2004:89-90.

<sup>157</sup> Queremos efectivamente perceber como as TIC são usadas na comunicação organizacional das empresas inovadoras em Portugal; se recorrem a sistemas de informação e a ferramentas electrónicas e digitais no sentido de tornar a comunicação organizacional mais eficaz, e até se têm um entendimento de que uma comunicação organizacional eficaz contribui para a própria eficácia da organização.

As tecnologias de informação e de comunicação não mudam tudo, mas existem hoje várias evidências de que estão a ocorrer alterações fundamentais no ensino, no estudo e na prática profissional da comunicação organizacional. Tais alterações, embora algumas vezes discordantes, parecem apontar no sentido de uma maior eficácia da função que estamos a investigar.

Há ainda a ter em conta a existência de uma ‘guerra de culturas’, pelo controlo dos saberes tecnológicos da organização, entre os departamentos de gestão de sistemas de informação e os departamentos de comunicação organizacional, cuja «*primeira baixa será a comunicação organizacional eficaz*» (Pavlik, 1996:2). Em todo o caso, a comunicação baseada nos novos meios electrónicos (eg. site web, e-mail, chat rooms, list servers, etc.) pode ser usada de forma eficaz, com os vários públicos chave de uma organização, bastando apenas adaptar o design das mensagens online às características dos novos meios (ibidem).

Num inquérito feito, em 1998, junto de profissionais de comunicação de oito países, ficou provado que as actividades de comunicação bidireccionais estavam a ser melhoradas e facilitadas através de funções como o e-mail e a internet (Ulla K. Buzz in Wright, 2001:7).

Alguns especialistas confirmam que a utilização mais eficaz da Internet, por parte de profissionais de relações públicas, tem sido feita no âmbito de alguns grupos de interesse. São os ambientalistas e as organizações sem fins lucrativos, que têm utilizado da forma mais eficaz as novas tecnologias, para tornar públicas as suas posições, ganhando apoio e compreensão para a sua causa junto de governos, media e opinião pública. As pesquisas provam que muitos destes grupos têm sucesso, porque usam adequadamente o seu website para construir relações com diferentes públicos (Maureen et al. in Wright, 2001:8). O mesmo tem sucedido com as chamadas ‘organizações anti-corporação’ ou ‘organizações anti-capitalismo’ e com grupos religiosos, todos fazendo um uso consideravelmente eficaz da Internet, com os seus sites focados nos resultados da comunicação e disponibilizando oportunidades mais interactivas de promover a relação (Wright, 2001:8).

Outro inquérito, datado de 2000, revela que as novas tecnologias deram aos profissionais de comunicação a possibilidade de comunicar com mais públicos-alvo e mais meios de comunicação social, mas sugere, ao mesmo tempo, que estas tecnologias ainda não estão a ser utilizadas em todo o seu potencial (Middleberg in Wright, 2001:9).

Muitos gestores também já aceitam que o valor da comunicação organizacional está em medir a qualidade das relações entre a organização e os seus públicos estratégicos, como é o caso do presidente da Sun Microsystems, quando afirma que «*o negócio ainda tem tudo a ver com*

*relações, e a tecnologia pode ajudar-nos a construir e manter essas relações»* (Scott McNealy in Wright, 2001:14).

O autor de um dos modelos de comunicação organizacional, anteriormente apresentado neste trabalho<sup>158</sup>, considera igualmente que *«o campo dos sistemas de informação pode, e deve, ter um papel fundamental na promoção de uma comunicação eficaz»* (Te.eni, 2001:298). Para tal, bastará simplesmente que a pesquisa levada a cabo para desenvolver novos sistemas de informação, se concentre *«no impacto da comunicação orientada para a acção complementado com o impacto orientado para a relação»* (ibid.:290).

Num estudo alargado sobre relações públicas, promovido em 2003 pelo Instituto Britânico de Relações Públicas (IPR-UK) e pelo Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido (DTI), conclui-se que os profissionais de comunicação têm, na sua maioria, uma perspectiva muito positiva da performance das relações públicas (63%), sendo poucos aqueles que pensam que a actividade de comunicação/relações públicas é pouco eficaz ou mesmo ineficaz (12%) (DTI & IPR-UK, 2003:42). No mesmo estudo, as tecnologias de informação são reconhecidas como um vector determinante dessa performance positiva das relações públicas, nomeadamente através da melhoria do acesso à informação via bases de dados, do armazenamento de conhecimento e sua distribuição aos públicos/audiências, da melhoria da eficiência de certos processos como a gestão da correspondência e do apoio às comunicações globais no âmbito das organizações multinacionais (ibid.:46). Através da análise das discussões de grupo, foram identificados os seguintes aspectos relacionados com a aplicação das tecnologias de informação às relações públicas (ibid.:56-57):

- Para uma comunicação eficaz é necessário chamar a atenção dos públicos locais, mas também fazer uma apreciação dos assuntos globais, o que é facilitado pelas TIC;
- Uma comunicação eficaz equilibra a crescente distribuição global de oportunidades providenciadas pela Internet, com a necessidade contínua do estabelecimento de relações com públicos chave. Contudo, deve ser dada atenção à confiança em demasia nas comunicações electrónicas, pois estas poderão ter um efeito prejudicial no estabelecimento de certas relações mais pessoais;
- Uma comunicação eficaz toma em conta o aumento da transparência das organizações para o exterior, fomentado pelas comunicações electrónicas;
- O uso eficaz das TIC aumenta a capacidade de pesquisa da comunicação, dando acesso a bases de dados globais;

---

<sup>158</sup> ‘Modelo de Comunicação Organizacional Cognitivo-Afectivo’ (Ver capítulo 1 – Modelos de Comunicação).

- As TIC melhoram a coordenação da comunicação e os processos de decisão nas organizações dispersas geograficamente;
- As TIC fornecem canais adicionais através dos quais é possível comunicar com os mais diversos públicos;
- As comunicações electrónicas são um meio de alcançar mais pessoas de forma personalizada.

A tendência futura, no que respeita à avaliação da eficácia da comunicação organizacional, parece apontar para um maior envolvimento das tecnologias electrónicas, como se pode ler na opinião de alguns especialistas:

*«No futuro irá tornar-se mais importante demonstrar a eficácia da actividade das relações públicas, à medida que as empresas se tornam mais exigentes em termos da busca de resultados tangíveis. Vejo as tecnologias de informação terem um papel de maior relevo, com as técnicas de avaliação tecnológica a desenvolverem-se e o crescente destaque da actividade das RP enquanto parte inerente da estratégia de negócio, num mundo cada vez mais globalizado»* (Ray Mawerera in Watson e Noble, 2005:202).

*«O futuro talvez esteja online. À medida que os publicitários são capazes de obter números instantâneos de quantas pessoas viram uma dada mensagem online, e questioná-las sobre os dados nos seus PC's, talvez também as campanhas de relações públicas passem a ser avaliadas online. YouGov (um serviço de pesquisa online da Grã-Bretanha) já está a conduzir entrevistas desta maneira e a produzir poll de opinião. Talvez a avaliação siga o mesmo caminho»* (Richard Offer in Watson e Noble, 2005:203).

## CAPÍTULO 3

### Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC)

#### 3.1. Formulação de uma Expressão: ‘TIC’

O desenvolvimento permanente das mais variadas tecnologias ilustra o lugar central que a informação e a comunicação ocupam na sociedade actual, seja esta conhecida como ‘sociedade da informação’ (Webster, 2004), “sociedade da comunicação” (Breton, 1994) ‘sociedade do conhecimento’ (Almeida, 2004), ‘sociedade em rede’ (Castells, 1996), ‘sociedade/mundo digital’ (Negroponte, 1995) ou ‘sociedade bit’ (Almeida, 2004). A omnipresença dos instrumentos técnicos, a sua crescente eficácia e as suas interrelações constituem a infra-estrutura evidente da nossa sociedade. *«Já não é possível não comunicar. Cada vez se comunica mais facilmente, em todas as direcções, a todo o instante, e mais depressa»* (Wolton, 1999:59).

A tecnologia no século XXI não é simplesmente algo que atrai a nossa atenção pela sua familiaridade. Desde os ecrãs de televisão, os computadores, os telemóveis, as redes telemáticas como a Internet, as Intranets, as Extranets ou ainda “palavrões” como as LAN, VAN e WAN, tudo cabe na categoria das novas tecnologias de informação e de comunicação, um *«fenómeno que se constitui no modo, no meio e no contexto da acção do homem no mundo»* (Ilharco, 2004:13).

#### **Mas, afinal o que se entende por ‘tecnologias de informação e de comunicação’ (TIC)?**

Primeiramente, será útil perceber que existem várias expressões, diferentes e organizadas em torno de um ponto comum, que são a tradução da expressão americana *«information technologies»* (IT) e que indicam estarmos perante qualquer coisa mais do que um simples face-a-face entre o objecto técnico e a informação: **«tecnologias de informação»**, **«novas tecnologias de informação»** ou **«novas tecnologias de informação e de comunicação»**, etc. (Jeanneret, 2000:52). Senão, vejamos alguns exemplos.

De acordo com a definição online da Wikipédia, o termo ‘tecnologia da informação’ designa o *«conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação»*. As tecnologias de informação integram os seguintes componentes: hardware e seus dispositivos periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e gestão de dados e informações<sup>159</sup>.

---

<sup>159</sup> Rezende, “Tecnologia da Informação”, Wikipédia, [online], Acessível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia\\_da\\_Informa%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_da_Informa%C3%A7%C3%A3o) [04.09.2006].

Para Philippe Cabin as ‘novas tecnologias de informação e de comunicação’ (NTIC) «designam o conjunto de meios de armazenamento, de tratamento e de difusão de informação resultantes da união entre a informática, as telecomunicações e o audiovisual» (Cabin, 1999:446).

Segundo Maria do Céu Lopes o termo ‘tecnologias de informação’ (TI) representa uma evolução do termo ‘informática’, designando o alargamento das tecnologias relacionadas com o tratamento da informação por meios automáticos (computadores) a outras áreas. As TI comportam o hardware (componentes físicos envolvidos no processamento de informação como computadores, estações electrónicas de trabalho, redes físicas, dispositivos de armazenamento e transmissão de dados) e o software (programas que interpretam os *inputs* dos utilizadores e “transmitem” ao hardware as operações a realizar). Por sua vez, o termo ‘tecnologias de informação e de comunicação’ (TIC) resulta do facto de o tratamento da informação estar cada vez mais ligado a processos de comunicação (Lopes, 2005:78). Para além da informática, as tecnologias de informação e de comunicação incluem:

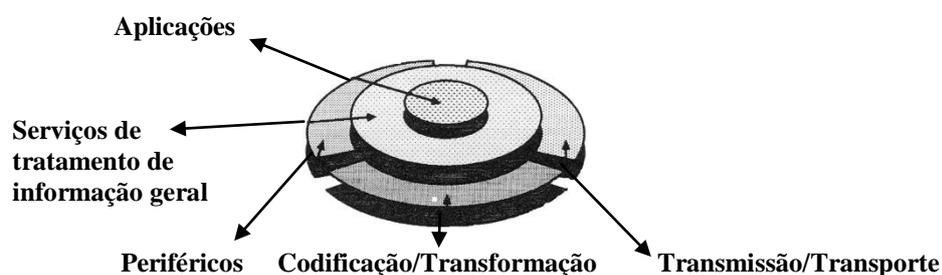
- a *telemática*, que conjuga os meios informáticos com as telecomunicações, em sistemas como a Internet e outros;
- o *controlo e automação* dos processos de produção industrial, em domínios como o CPC (Controlo de Processos por Computador), o SATD (Sistemas de Aquisição e Tratamento de Dados), a Robótica (sistemas electromecânicos nos quais intervêm meios e processos informáticos), o CAM (*Computer Aided Manufacturing*), o CAD/CAM (sistemas de conjugação de desenho e fabrico baseados em computador) e o CIM (*Computer Integrated Manufacturing*);
- a *burótica* ou *ofimática*, que utiliza sistemas de informação e serviços telemáticos de tratamento e circulação de informação, ao nível administrativo, nas organizações (ibidem).

Para Fernando Ilharco a ‘nova tecnologia de informação e de comunicação’ «é constituída por todos os mecanismos, processos e actividades que captam dados, que os geram, processam, transformam, agregam, classificam ou manipulam» (Ilharco, 2004:95). Mas, se numa visão mais instrumentalizada das tecnologias, as TIC puderem ser vistas como um conjunto de milhares de instrumentos – ou um «*um dragão de várias cabeças*» (Ilharco, 2004:74) –, estas são também entendidas como: a) uma infra-estrutura (Coombs, 1997; Ciborra, 1998 e 2000); b) um novo sector da economia (Chakravarthy, 1997; Kalakota e Robinson, 2001); c) um contexto; d) um *background* ontológico do entendimento humano (Heidegger, 1977; Castells, 2000; Borgman, 1984 e 1999; Giddens, 1999).

Como infra-estrutura, a tecnologia é um «conjunto de hardware, software, redes, práticas, conceitos e técnicas», tudo em permanente emergência, transformação e coexistência (Ilharco, 2004:76). Como novo sector da economia, «infocom», são «todo o tipo de actividades de geração, captação, transformação, processamento, armazenamento, distribuição de dados, texto, voz, sons, fotografias, vídeo, etc.» e os negócios por elas criados, desde «jornais, revistas, rádios, televisão (terrestre, satélite, cabo, pay-per-view, on-demand), telecomunicações (fixas, móveis celulares, móveis por satélite, de rádio), edição, publicação e impressão de livros, gravação áudio, filmes e vídeo (produção, realização, distribuição, merchandising), desporto de grandes audiências, entretenimento popular em variados suportes, serviços personalizados de gestão de informação, teatros, espectáculos vários, música, software (especializado, singularizado, empresarial, profissional, pessoal), jogos de vídeo, jogos para computadores, servers, equipamento periférico dos computadores, programação de computadores, gestão de bases de dados, gestão de tecnologias e sistemas de informação, educação e formação, manutenção e reparação de informática, outros serviços relacionados com computadores, produção de equipamentos para todas estas actividades (vídeos, televisões, telemóveis, pagers, PC,), cabos de cobre, de fibra óptica, para rádio, para comunicações diversas, Internet, etc., etc., etc.» (ibid.:80). Como contexto, a tecnologia é o «conjunto de padrões de actividade de milhões de entidades, possibilitando, sugerindo e moldando certas tendências – como a globalização, as alianças, as redes ou as concentrações empresariais –, ao mesmo tempo que faz desaparecer outras» (ibid.:76). Finalmente, como background, «a tecnologia é sobretudo uma fundação que nos revela o mundo», não apenas nos seus aspectos naturais e sociais, mas também nos «pressupostos permanentes de um modo de ser e de actuar face às tecnologias ou em presença delas» (ibid.:77).

Numa outra visão das TIC, enquanto tecnologias de comunicação como sistemas, estas surgem categorizadas em camadas, de acordo com as suas diferentes funções (Figura 15).

**Figura 15: Agrupamentos de Sistemas de Tecnologias de Comunicação**



Fonte: More e Laird, 1985:53-59

As *tecnologias de transmissão/transporte* de informação, responsáveis pela circulação da informação de um lado para o outro, são por exemplo: cabo coaxial; guia de microondas; fibra óptica; transmissões via rádio; transmissões via satélite; transmissões livres (*bluetooth*).

As *tecnologias de codificação/transformação*, que possibilitam o encaminhamento codificado da informação de um local para outro, evitando erros e mantendo a segurança, são por exemplo: codificação de dados em série<sup>160</sup>, para ligações simples a média distância; codificação de dados paralelos<sup>161</sup>, para ligações a pequenas distâncias em múltiplas redes; pacote de transformação, codificação e transformação<sup>162</sup>, para comunicações sofisticadas de longa distância; LAN<sup>163</sup> de codificação e transformação, similares às anteriores para comunicações sofisticadas de alta velocidade; PABX<sup>164</sup> de codificação e transformação, similar à anterior, mas menos sofisticada e menos rápida; cabo de fibra óptica ou banda larga coaxial de codificação<sup>165</sup>, adequado para múltiplos canais de áudio e vídeo<sup>166</sup>.

Os *periféricos de manipulação da informação* são todas as ferramentas e equipamentos no final dos canais de comunicação, que fornecem (fonte) ou utilizam (procuram) informação, ou ambos. Os periféricos podem dividir-se em: Processamento (todos os computadores que vão de um mainframe ao computador de secretária ou ao portátil); Armazenamento (suportes em formato magnético, desde cassetes a discos rígidos, e discos ópticos para leitura a laser); Apresentação<sup>167</sup> (impressoras, scanners, televisão, ecrãs de projecção, leitores DVD, aparelhagens de som); Introdução de dados (teclados, rato, câmara de vídeo, microfones de som).

Os *serviços de tratamento de informação geral* são a conglomeração das várias classes de funções; podem ser fornecidas por um sistema de comunicação ou em conjugação com um.

Finalmente, ao nível das *aplicações de comunicação* estão os serviços e as funções ao dispor dos utilizadores das TIC, como as conferências por computador, correio electrónico, processamento remoto de dados, transmissão de faxes, televisão por cabo, vídeo-conferência, jogos e conteúdos digitais de entretenimento, *voice-messaging*, etc. Existem ainda aplicações que podem ser manipuladas pelos utilizadores para cumprirem variadas tarefas como

---

<sup>160</sup> N.T.: “Serial data coding”.

<sup>161</sup> N.T.: “Parallel data coding”.

<sup>162</sup> N.T.: ‘Packet switching coding and switching’.

<sup>163</sup> ‘Local area network’ (LAN).

<sup>164</sup> ‘Private automatic branch [telephone] exchange’ (PABX).

<sup>165</sup> ‘Broadband coaxial or fibre optic cable coding’.

<sup>166</sup> Ver Questionário (ANEXO 10).

<sup>167</sup> N.T.: ‘Output presentation’.

contabilidade, organização de bases de dados e mesmo a automatização do escritório com o processamento Word e outros programas de software.

Para além da decomposição do conceito em si, pode, igualmente, pensar-se numa análise separada dos diferentes termos «tecnologia», «informação» e «comunicação» (Ilharco, 2004:36). Neste sentido, a «**tecnologia**» procura ordenar tudo, na busca de uma eficiência máxima, gerando cada vez mais *outputs* com menos *inputs* possíveis. «*A essência de toda a tecnologia é a ordenação em prol da eficiência*» (Heidegger in Ilharco, 2004:36). A «**informação**» é uma criação de significados, é uma forma de dar sentido e dirige-se à acção<sup>168</sup>. Ao mesmo tempo, a informação precede tudo, é o cimento que une o conjunto de elementos que permite desenvolver a nossa sociedade, como a cultura, a linguagem, a educação, a economia, etc. (Cartier, 1997:19). A «**comunicação**», num sentido alargado, pode ser entendida como a linguagem que une uma comunidade de seres humanos, é o sentido comum dos significados. Assim, a ‘tecnologia de informação e de comunicação’ é «*a ordenação partilhada de significados*» (Ilharco, 2004:36). Esta ordenação, portanto, é uma normalização, uma generalização, uma organização simplificada dos significados, que visa a compreensão humana. E, neste sentido, a tecnologia de informação e de comunicação toma por princípio a substituição de um mundo por outro (ibidem).

Ou seja, de uma perspectiva operativa, a informatização inerente às TIC não reside numa conservação fiel do conhecimento colectivo e da identidade das pessoas. Portanto, afasta-se da memória histórico-colectiva, uma vez que tudo é objectivado a tal ponto, que a verdade deixa de ser um valor fundamental, em benefício da velocidade, da operacionalidade, da pertinência da execução, da oportunidade de mudança operatória (Levy, 1994:151). Esta despreocupação com a verdade, não significa que a exactidão dos factos não interessa mais e que passa a ser permitido mentir. Dá-se, simplesmente, uma deslocação de princípios e prioridades. Os novos modelos de comunicação giram agora à volta de um computador e não dependem mais de um suporte linear e inerte, como o papel. Nada é mais definitivo, tudo é agora permanentemente rectificado, transformado, testado e melhorado por intermédio de simulações virtuais, evitando os longos e onerosos processos de tentativa e erro (ibid.:152).

---

<sup>168</sup> «*A natureza da informação pode ser melhor captada se a tentarmos caracterizar como um recurso. A informação é um recurso que respeita a todos os outros recursos, materiais, humanos, financeiros, equipamentos, etc. A informação relaciona-se com esses recursos sendo o anti-recurso (Toffler, 1991). Melhor informação diminui as necessidades em recursos humanos, financeiros, materiais, etc. A capacidade de gerir sistemas e tecnologias de informação permite, por exemplo, que uma empresa possa modelar o produto final fragmentando e singularizando progressivamente a sua oferta, ajustando qualitativa e quantitativamente os seus produtos à procura, e assim reduzindo a quantidade de recursos necessários para os gerar. Com a informação certa, um maior output consome um menor input*» (Ilharco, 2004:108-109).

Um modelo digital «*não é 'verdadeiro' nem 'falso', nem mesmo 'testável' no sentido do termo. Revela-se apenas mais ou menos útil, mais ou menos eficaz ou pertinente com vista a este ou àquele objectivo particular*» (ibid.:153).

A compreensão da questão das TIC em três tempos, também nos pode levar a perguntar primeiro em que é que estas tecnologias podem ser «novas», depois porque são apelidadas de «tecnologias» e não apenas «técnicas» e, finalmente, questionar a hesitação entre tecnologias «da informação» e tecnologias «da comunicação» (Jeanneret, 2000:52).

**Em primeiro lugar, não podemos deixar de nos perguntar: em que é que estas tecnologias são «novas»?** Todo o dispositivo técnico é por definição 'novo', ou mais concretamente representa uma 'novidade', no momento em que aparece. Neste sentido, tanto a prensa de Gutenberg como o telefone constituíram, aquando do seu aparecimento, «novas tecnologias». Este facto reveste-se de uma carga ideológica, característica da nossa cultura técnica contemporânea, habituada desde longa data a convocar sistematicamente a categoria da novidade, da inovação (ibid.:53). Além do mais, os objectos sucedem-se a um ritmo muito rápido: materiais, protocolos, usos... Por isso, somos obrigados a colocar em questão o que será verdadeiramente 'novo' nesta Era digital: A informática? O tratamento de texto? O hipertexto? A linguagem HTML? A integração das imagens? A lógica de tratamento da imagem? A última versão desta lógica (software)? O *World Wide Web*, enquanto forma particular de integrar imagens e sons? As '*frames*' das páginas *Web*? A forma como se explora estes recursos? A tendência estética inovadora de um site? A concepção da arte e da sociedade defendida pelos grupos que frequentam os '*chats*'?

Vejamos o caso da internet, enquanto exemplo emblemático desta incerteza do novo, e que constitui uma referência, se queremos compreender a mudança que se tem vindo a experimentar. Uma série de desenvolvimentos conduzem progressivamente a uma utilização rotineira de algumas lógicas partilhadas, num primeiro momento, apenas por alguns, no prenúncio de uma mutação maior. Os cientistas colocaram na prática corrente a utilização dos recursos informáticos; as instituições oficiais, militares e científicas investiram recursos financeiros e humanos na pesquisa de uma configuração resistente à qual chamamos rede (*network* e depois *net*); um protocolo deu conta das operações entre redes que funcionam cada uma com nomes próprios e normas técnicas particulares. Essencialmente, todo um conjunto de aperfeiçoamentos técnicos e usos sociais conduziram, pouco a pouco, ao objecto complexo que conhecemos hoje com a sua difusão, os seus recursos e as suas funcionalidades: a internet. Claro que esta novidade, que veio a ter uma extensão social considerável, resulta de uma série de actos técnicos e de práticas culturais combinadas: entre estas um avanço técnico

nos métodos de partilha de informações entre máquinas e a invenção de um protocolo que vem uniformizar as normas dessas trocas. Ao mesmo tempo, podemos encontrar a sobreposição de três definições de ‘novidade’: 1. a novidade técnica, que define a funcionalidade dos dispositivos (ex. software que liga diversos documentos); 2. a novidade social dos usos, que faz com que novos actores realizem actos culturais novos com a rede (ex. as trocas por correio electrónico ou a participação nos *Chats*); 3. a novidade mediática dos anúncios, que fazem da internet o símbolo de uma mutação civilizacional (ex. a entrada de Portugal na sociedade de informação) (ibid.:54). A grande dificuldade está em conservar a distância, que permite analisar estes fenómenos, sem uma obsessão pela novidade, e compreender ao mesmo tempo os efeitos reais de uma tal omnipresença do novo<sup>169</sup>.

O certo é que a confusão entre o novo e a novidade é uma constante. Por exemplo, quando um responsável de uma organização decide promover uma mudança em matéria de informação ou de comunicação, ele formula o seu pedido em termos de introdução de ferramentas técnicas: *«falta imperativamente criar uma base de dados, fazer uma intranet, realizar um site web, integrar o groupware, fazer um audiovisual sobre a empresa, etc.»*. O mesmo sucede quando estudantes ou consultores propõem mais uma ferramenta para abrir vias de informação ou canais de diálogo, em vez de sugerirem uma análise das necessidades e das práticas (ibid.:55-56). Estes exemplos apenas reflectem que o sentimento da novidade não é meramente um dispositivo técnico, tendo também efeitos ideológicos. Neste sentido, as «novas tecnologias» são novas apenas porque são designadas como tal no discurso que as acompanha (ibidem).

**Em segundo lugar, a utilização do termo «tecnologias», pode também levantar algumas questões.** Jeanneret critica o facto de o termo ‘*technologies*’ ser importado da língua inglesa, sem uma distância crítica, chegando mesmo a sugerir a sua substituição por ‘aparelhos’, ‘sistema técnico’ ou ‘dispositivos técnicos’, quando nos referirmos a *«dispositivos de tratamento de informação»* (ibid.:57-58). A história do termo ‘tecnologia’ é algo complexa, visto que estamos perante um conceito que conheceu muitos significados: primeiramente, designou o vocabulário próprio da técnica (a terminologia técnica, em termos contemporâneos); depois serviu para afirmar a fundação de uma ciência da técnica, que ultrapassava as propriedades de um qualquer aparelho, para colocar em questão princípios de funcionamento, de concepção e de produção. Nesta perspectiva, *«o termo é empregue no*

---

<sup>169</sup> *«Devemos ter em atenção que o julgamento da novidade nos pertence, mesmo se a criação dos objectos pelos industriais nos impressiona. As propriedades funcionais de um dispositivo fabricam sem parar o novo; o interesse dos tecnólogos, dos comerciantes, e também dos políticos em busca de novas fronteiras, é de nos explicar que cada produto novo é um objecto novo. Mas, a novidade é uma questão de apropriação e de cultura. Cada produto dotado de funcionalidades novas, não é necessariamente vector de novidade, nem técnica»* (Jeanneret, 2000:54-55).

*plural para designar categorias de objectos que têm por propriedade materializar uma nova técnica, de separar o que é novo (tecnologias) do que é tradicional (as técnicas). Portanto, O termo ‘tecnologia’ não é sinónimo do termo ‘técnica’» (ibid.:58).*

Esta visão é contraposta no presente estudo, na medida em que, como já referimos, os termos ‘técnica’ e ‘tecnologia’ são por nós utilizados de forma indiferenciada, seguindo o exemplo de Lucien Sfez.

**A hesitação entre ‘novas tecnologias de informação’ (NTI) e ‘novas tecnologias de informação e de comunicação’ (NTIC)**, remete para a hipótese de subsistir ainda uma confusão entre duas definições distintas da palavra ‘informação’ – uma no âmbito de um certo tipo de procedimento técnico (informação matemática), outra no âmbito das práticas sociais (informação social) – o que obriga a olhar os meios informatizados essencialmente como objectos cognitivos, em detrimento da sua dimensão de interacção comunicativa. Ao mesmo tempo, reforça-se o jogo anteriormente referido entre a qualificação do objecto e a sua novidade (ibid.:60).

Como pudemos aperceber-nos, as TIC abrangem um campo muito vasto do qual não é possível dar conta na sua totalidade, já que se torna difícil identificar e enumerar todas as práticas ligadas às inovações técnicas (Jeanneret, 2000:13). Daí ser também difícil contemplar a sua real implantação, se bem que existam algumas tentativas de contabilizar a dispersão e o nível de utilização das TIC. Neste âmbito temos, por exemplo, os quinze indicadores-chave das TIC reunidos anualmente pela OECD (Organização de Cooperação e o Desenvolvimento Económico), numa estatística sobre as questões da informação e da comunicação (Quadro 8).

**Quadro 8: Indicadores das TIC da OCDE<sup>170</sup>**

1.	Total de subscritores de equipamento terminal de linha telefónica – linhas de ISDN (transmissão de 64 Kbps).
2.	Total de subscritores de telefone móvel público automático que dá acesso a uma Rede de Telefone Pública [ <i>Public Switched Telephone Network (PSTN)</i> ].
3.	Total de subscritores da internet (número de contas internet registadas, incluindo todas as tecnologias fixas de acesso à rede).
4a.	Contas Internet activas, incluindo tecnologias de acesso de banda larga: serviços de modem por cabo, banda larga por satélite, LAN’s, Wireless. Aqui exclui-se o 3G.
4b.	Total de subscritores com capacidade ADSL e o potencial coberto por linhas de acesso facultadas por Operadores Públicos de Telecomunicações.
5.	Subscritores de TV por cabo.

<sup>170</sup> “OECD Key ICT Indicators”, Information and Communications Statistics, *OECD’s Directorate for Science Technology and Industry*, [online], Acessível em: [www.oecd.org/topicstatsportal/0,2647,en\\_2825\\_495656\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/topicstatsportal/0,2647,en_2825_495656_1_1_1_1_1,00.html) [19.09.2006].

6a.	Total de lares com acesso à Internet em países da OCDE.
6b.	Casas com acesso a um computador.
7a.	Penetração da Internet por dimensão de classes. Percentagem de negócios com 10 ou mais empregados que usam a Internet.
7b.	Negócios que utilizam a Internet ou que recebem indicações pela Internet.
8.	Total de ocupações profissionais relacionadas com as TIC, face aos valores totais da economia nos países seleccionados.
9a.	Ganhos anuais em serviços de telecomunicações nos países da OCDE.
9b.	Ganhos em serviços de telecomunicações móveis.
9c.	Total de investimentos em infra-estruturas de telecomunicações (incluindo software de computador). Excluem-se aqui despesas em pesquisa e desenvolvimento, bem como pagamentos de licenças de utilização.
10a.	Fatias do valor das TIC's face ao total dos negócios do sector.
10b.	Despesas em I&D na indústria das TIC's.
11a.	Percentagem nacional das patentes em TIC's, nos países seleccionados.
11b.	Relevância dos países com patentes em TIC's.
12.	Negócio em bens e serviços de TIC's.
13.	Top das 50 empresas em telecomunicações e tecnologias de informação.
14.	Valor dos serviços de uso de TIC's por pessoa.
15.	Contribuição do investimento em TIC's para o investimento em GDP <sup>171</sup>

### **3.2. Paradigma da Tecnologia de Informação**

Se bem que os computadores de quarta geração tenham surgido, por volta de 1970, em consequência do desenvolvimento das tecnologias de integração de circuitos electrónicos, nomeadamente do VLSI (*Very Large Scale Integration*), da micro-miniaturização de circuitos electrónicos digitais e da micro-programação orientada para as necessidades dos utilizadores - o que fez com que os micro-computadores substituíssem os minicomputadores, e a informática deixasse de ser um privilégio exclusivo das grandes organizações e de alguma elite técnico-científica - o *boom* da utilização das TIC fica a dever-se, sobretudo, ao desenvolvimento das comunicações de dados e à explosão da Internet. Tais desenvolvimentos vieram determinar um novo limiar tecnológico caracterizado pela partilha (Lopes, 2005:79).

Actualmente, o tráfego de dados é feito praticamente pela Internet (ou pelas Intranets), que oferece um conjunto diversificado de serviços desde o correio electrónico (e-mail), a transferência de ficheiros (FTP), a emulação de terminal (telnet), os serviços de busca de informação (e.g. Google), os fóruns de discussão (news-groups), a videoconferência, a conversação em directo (IRC), etc. O único tipo de redes que concorre com a Internet é o das redes de telefonia de comutação de circuitos e esse componente tende a desaparecer também (Kurose e Ross in Lopes, 2005:79). Embora presentemente a maioria do tráfego de voz seja

<sup>171</sup> GDP (*Gross Domestic Product* ou *Gross National Income*) é um método de cálculo económico de despesas, que representa Dimensão do Produto Doméstico de uma Região. O GDP = *Consumo + investimento + despesa governamental + (exportações - importações)*. ("Measures of national income and output", *Wikipedia*, [online], Acessível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Measures\\_of\\_national\\_income\\_and\\_output](http://en.wikipedia.org/wiki/Measures_of_national_income_and_output) [20.09.2006]).

transportado pelas redes telefónicas, os fabricantes de equipamento de rede e as empresas operadoras de telefonia preparam-se para uma migração para a tecnologia da Internet (ibid.:79).

Esta expansão do uso das TIC, está associada a um novo paradigma técnico-económico, que no entender de Christopher Freeman pode ser visto como *«uma passagem da tecnologia baseada principalmente em inputs baratos em energia para outra que se baseia, sobretudo, em inputs baratos em informação»* (Freeman in Castells, 1998:61). Se no anterior modelo industrial a principal fonte de produtividade assentava nas novas fontes de energia e na capacidade de descentralizar o uso da energia através de processos de produção e de circulação, no actual modelo informacional a fonte de produtividade reside na tecnologia do conhecimento, no processamento de informação e na comunicação simbólica. Os próprios processos tecnológicos funcionam de forma estruturalmente diferente em cada um dos modelos de desenvolvimento: *«o industrialismo está orientado para o crescimento económico, enquanto o informacionalismo está orientado para o desenvolvimento tecnológico, ou seja para a acumulação de conhecimento e para níveis mais elevados de complexidade no processamento de informação»* (Castells, 1998:17).

Utilizando a noção avançada por Freeman, Carlota Perez e Giovanni Dosi, numa adaptação da análise clássica das revoluções científicas de Kuhn, Castells propõe a designação de ‘paradigma da tecnologia de informação’. Como pressupostos deste paradigma - que constituem no seu conjunto as bases materiais da sociedade de informação - temos: primeiro, a informação é a matéria-prima fulcral, isto porque as novas tecnologias actuam precisamente sobre informação; segundo, os efeitos das novas tecnologias são universais na medida em que a informação faz parte de toda a actividade humana moldando os seus processos individuais e colectivos; terceiro, todos os sistemas ou séries de relacionamentos que fazem uso das novas tecnologias de informação seguem uma lógica de rede que ajuda a estruturar a complexidade e o caos impostos pela inovação da actividade humana; quarto, a flexibilidade é parte integrante do paradigma da tecnologia de informação pela necessidade constante de reconfiguração e adaptação de todos os processos, nomeadamente ao nível das organizações; quinto, existe uma convergência crescente de tecnologias específicas em função de um sistema altamente integrado, no âmbito do qual deixam de se distinguir as antigas e divergentes trajectórias tecnológicas - nestes termos, passamos a ter a micro-electrónica, as telecomunicações e os computadores integrados em sistemas de informação (ibid.:61-63).

Esta convergência, que está a ocorrer entre os diferentes campos tecnológicos do paradigma da informação, resulta dos avanços tecnológicos operados nos sistemas de informação, à

medida que os chips, os computadores e os softwares alcançam novas fronteiras de velocidade, capacidade de armazenamento e de tratamento flexível da informação a partir de múltiplas fontes<sup>172</sup>.

Fernando Ilharco dá uma imagem muito clara acerca desta convergência, apresentando a evolução que temos atravessado em matéria das sucessivas convergências dos dispositivos tecnológicos, desde a primeira convergência da história das novas tecnologias, que gerou o próprio conceito de tecnologia de informação: a convergência entre a geração de informação e a lógica matemática, da qual resultou «*a ideia do computador pessoal, uma máquina assente na álgebra booleana, com um funcionamento lógico, claro e automático, servindo para escrever, fazer contas, desenhar, etc.*» (Ilharco, 2004:113). Depois da convergência dos computadores com as telecomunicações, que foi inicialmente apelidada de ‘telemática’, o *ex-libris* do mundo actual é a convergência da Internet com as comunicações móveis, que traz novos desafios ao nível dos conteúdos e das linguagens (ibid.:113-114).

Com todas as alterações nas máquinas e no próprio conhecimento humano, dá-se uma mudança nas categorias através das quais pensamos todos os processos (Castells, 1998:64). Alain Touraine fala, igualmente, num novo paradigma, que designa a revolução tecnológica pela qual estamos a passar, e que traz uma nova compreensão do mundo, uma nova representação da vida pessoal e colectiva<sup>173</sup>. As TIC são assim «*parte do projecto tecnológico de entendimento do mundo*» (Ilharco, 2004:87).

O ‘paradigma da tecnologia de informação’ traz-nos novos princípios para governar a comunicação:

1. *Topo-base versus Rede* - enquanto a distribuição da informação na economia industrial seguia uma lógica paralela à estrutura da organização industrial (de cima para baixo), na economia da informação o controlo da informação é delegado, repartido e dado

<sup>172</sup> «(...) Ao absolutizar-se com frequência esta óptica do digital, ao reduzir-se tudo ao digital, no sentido estreito dos apenas banalizados “bits”, os 1s e 0s, enquanto mãe única de todas as consequências, cai-se no erro da redução, no erro de deixar cair no olvido outras dimensões das convergências e outras vias explicativas da “nova economia”. Mas, existem realmente outras dimensões e vias explicativas documentadas por acontecimentos como as convergências ao nível dos diferentes meios de transmissão e de comunicação. Isto é, a constituição, como já esteve em voga dizer, das auto-estradas da comunicação, ou antes das auto-estradas da informação, das infra-estruturas. Mais ainda: são também as convergências entre as diferentes formas de conteúdo, desde as imagens aos sons, passando pelas representações gráficas e textos. E, finalmente, a convergência dos meios e das mensagens» (Silva, 2004:139).

<sup>173</sup> Esta reflexão não se reveste, contudo, de um carácter determinista, pois Touraine vem dar razão a Castells ao contrapor a existência de um determinismo tecnológico na sociedade de informação, por oposição à sociedade industrial onde a divisão técnica do trabalho não estava separada das relações sociais de produção. Na actual sociedade da informação, surgiu toda uma nova paisagem, a partir da grande flexibilidade social dos sistemas de informação (Touraine, 2005:10). Touraine perfilha uma visão negativa, próxima da análise de Jean Baudrillard, com o seu anúncio do «fim do social», afirmando-se descrente no progresso e acreditando estarmos perante o «declínio do social» (ibid.:28), uma vez que assistimos hoje à «decomposição do paradigma da vida social», em grande parte devido à ameaça da globalização (ibid.:30).

acesso livre a mais elementos informativos. Os fluxos de informação/comunicação já não são baseados em estruturas rígidas, funcionando agora num ambiente flexível e movediço.

2. *Quantidade versus Qualidade* - enquanto na economia industrial o objectivo era produzir em maiores quantidades (por exemplo, quanto mais comunicados de imprensa se envia mais visibilidade se obtém, num entendimento de que a multiplicação da mensagem ao máximo era a garantia da sua eficácia), na economia da informação torna-se imperativo a qualidade em detrimento da quantidade, na medida em que é aceite que uma comunicação de qualidade é aquela que vai ao encontro das expectativas e exigências das audiências.

3. *Standardização versus processo-único* - Na economia industrial, tudo o que era produzido era massificado e difundido de igual modo para inúmeras audiências. Hoje, na era da informação, a chave para o sucesso é a customização, isto é, conhecer o que cada indivíduo ou grupo restrito de indivíduos deseja, para depois ir ao encontro das suas expectativas de forma individualizada.

4. *Orientação para a produção versus orientação para o cliente* - Na economia industrial as decisões eram tomadas com base em taxas e padrões de produção. Mas, na economia da informação, é o cliente/consumidor quem orienta as escolhas que são tomadas (Holtz, 1998:16-21)<sup>174</sup>.

Muitas destas alterações, ficam a dever-se ao facto de a comunicação, enquadrada neste paradigma, assumir novas características (Holtz, 1998:60-73):

- *A não-linearidade* - o papel é linear; as mensagens em papel apresentam uma estrutura de leitura obrigatória para se tornarem perceptíveis: há um início no canto superior esquerdo, que depois segue uma lógica palavra a palavra. Já na comunicação em formato digital, que se encontra por exemplo nas páginas da World Wide Web, a sequência dos símbolos não é linear, pois não há nada que indique onde começar a ler. O contexto das páginas electrónicas de um computador ou de um PDA, varia de acordo com os interesses do utilizador num dado momento. Aliás, todo o conceito de

---

<sup>174</sup> Esta particularidade é igualmente desenvolvida por Ilharco num capítulo intitulado «A Era do Cliente», onde o autor se refere ao cliente como «o profissional da comparação», que compara e escolhe de acordo com o que o mais o satisfaz individualmente (Ilharco, 2004:136). Daqui resulta um mercado cada vez mais fragmentado, singular e flexível, assente na absorção das TIC pelas organizações, que se vêem obrigadas a centrar as atenções num cliente informado e conhecedor, por exemplo, através dos pacotes de CRM (*customer relationship management*), ou dos EIS (*executive information systems*). Esta nova lógica «resulta da constatação de um novo estado de coisas, em que o cliente está sozinho mas tem mais poder do que todos os profissionais da empresa juntos» (ibid.:136-137). Esta orientação das empresas já era projectada por Tom Peters e Bob Waterman como uma das características indiciadoras das empresas de excelência (Peters e Waterman, 1995:153-188). Robert Rochefort (1999) aprofunda esta questão na obra «O Consumidor Empreendedor: Os novos modos de vida».

*hiperlink* sugere a possibilidade de cada utilizador construir as suas próprias ligações e ordenar as informações ao seu gosto.

- O *carácter bi-dimensional* - o que se vê num ecrã digital, de um computador ou de outro dispositivo electrónico, não é tridimensional. Um computador pode ler objectos a três dimensões, mas isso é apenas uma ilusão. Já um livro é um objecto tridimensional o qual é possível manobrar com as mãos.

- A *interactividade* - ler num suporte físico em papel é uma tarefa passiva, onde a máxima interacção que se consegue é virar as páginas. Já os conteúdos digitais são por natureza interactivos. A interactividade pode tomar inúmeras formas na Web: pode ser o acesso a bases de dados para recolher informação adicional, pode ser um cálculo numa ferramenta financeira, pode ser um instrumento de feedback, pode ser um grupo de discussão, uma escolha múltipla entre várias opções de apresentação de sites, etc.<sup>175</sup>

- O *multimédia* - na impressão em papel estamos limitados às palavras e às figuras, enquanto num dispositivo digital as opções incluem vídeo, áudio, animação, ambientes controlados tridimensionais, e todas as formas de interactividade possíveis.

- A *luminosidade (questões fisiológicas)* - ler uma superfície que projecta luz afecta o corpo humano de modo diferente que ler papel. Como o nosso corpo reage à luz através do piscar dos olhos, a leitura a partir de uma fonte de luz torna-se mais cansativa e mais dispersa. Um *scroll* demasiado rápido pode causar náuseas. Assim, as pessoas não lêem o que vêem num ecrã de computador, limitando-se a mover o olhar de modo aleatório e disperso, sem uma ordem particular, tentando encontrar informações com interesse. As pessoas “scanam” um texto em computador, não lêem palavra a palavra. Se lêem fazem-no muito devagar (25% mais lentamente).

- A *integração* - as organizações que procuram alcançar objectivos específicos de comunicação não devem confiar num media único.

Numa perspectiva determinista, as TIC são as ferramentas que estão na origem dos factores técnicos e económicos responsáveis pela mudança por que está a passar a actual sociedade (Cartier, 1997:20-27):

1. O advento do numérico, enquanto a linguagem que se tornou comum a todos os actores da indústria. Trata-se da capacidade que os sistemas informáticos e telemáticos

---

<sup>175</sup> Referindo-se a algumas contradições das tecnologias da comunicação, Dominique Wolton chama a atenção para o facto de não existir um elo directo entre a interactividade e a qualidade da comunicação, já que não existe uma relação entre o aumento do volume das mensagens, o número dos media e a diversidade dos discursos e das visões do mundo (Wolton, 1999:57).

têm de editar e difundir uma informação sob a forma de bits e que gera uma nova forma de pensar a realidade.

2. A rede das redes, enquanto infra-estrutura (rede de dados, satélites, etc.) que promove os contactos através de linhas telefónicas, cabos coaxiais, fibra óptica e ligações hertzianas, possibilitando a multiplicação de itinerários e de canais de comunicação entre as pessoas.
3. A emergência de uma cultura visual interactiva, que promove uma sociedade da imagem que vai além do real e se baseia nas aparências.
4. A interactividade, que permite as acções recíprocas entre os utilizadores e o sistema, de maneira quase instantânea.
5. A multiplicação de máquinas para comunicar, onde convergem as tecnologias do audiovisual, da informática e das telecomunicações.
6. Sobrecarga informacional com a superabundância de informações a tornar por vezes difícil distinguir o que é mais pertinente.
7. O valor acrescido da economia, isto é, o conhecimento que intervém na transformação dos dados.
8. A mundialização dos mercados, que permite uma oferta económica alargada<sup>176</sup>.
9. Os quatro mitos errados de que as mudanças são rápidas, os custos baixam depressa, a informação circula de forma eficaz e de que existe um mundo global onde todas as distâncias foram abolidas.

Resta acrescentar a estas propostas, a ‘mobilidade’, tornada possível pelas tecnologias electrónicas<sup>177</sup> para responder a dois desafios principais impostos pela «*necessidade da gestão de uma força de trabalho remota*» e pela «*crescente relação de gestão em ambientes virtuais*» (Whitby in Swart, 2001:41). Uma das suas mais importantes vantagens é a eficiência de custos, já que permite reduzir as deslocações, tanto de trabalhadores, como de parceiros ou clientes e outros públicos interessados em recolher informação relevante sem terem de dispor de tempo e recursos em transportes (Masterson in Swart, 2001:42). A mobilidade contribui,

---

<sup>176</sup> «A partir do pressuposto de que a globalização emergiu como resultado da entrada na Idade da Informação, como sugerido por Grulke (1995), pode deduzir-se que a sobrevivência global depende da disponibilidade das tecnologias de informação e de comunicação» (Swart, 2001:43).

<sup>177</sup> Dos sistemas tecnológicos que promovem a mobilidade, assegurando uma circulação contínua de informação de qualidade, destacam-se o IMT-2000 (‘*International Mobile Telecommunications 2000*’), o GSM (‘*Global System for Mobile Communications*’), o GPRS (‘*General Packet Radio Service*’) e o UMTS (‘*Universal Mobile Telecommunications System*’) (Pearson citado por Dove in Swart, 2001:41-42).

desta forma, para promover a dinâmica das comunicações entre a organização e os públicos<sup>178</sup>.

Numa reflexão mais recente, Ilharco acredita que «*a história das tecnologias de informação é a história da radicalização do seu impacto nas sociedades modernas*», se bem que em termos pragmáticos as mudanças não ficam a dever-se à tecnologia *de per si*, mas a conceitos subjacentes à sua utilização concreta, a novas linguagens, novas práticas e comportamentos, que originam uma sociedade e uma economia distintas (Ilharco, 2004:94-96).

### **3.3. Tecnologias de Informação (TI) e/ou Sistemas de Informação (SI)**

Já tivemos oportunidade de ver que as tecnologias de informação, entendidas como uma ordenação de significados, são uma forma sistemática de dar sentido a uma informação particular. De uma certa instância, isto equivale a dizer que as tecnologias de informação surgem como um ‘sistema de informação’. Ou seja, este «*ordenamento de significados resulta de um determinado quadro, isto é, resulta da tecnologia*», pois «*as TI, enquanto um sistema de informação, mudam a percepção do real*»<sup>179</sup> (Ilharco, 2001:205). Nestes moldes, pode afirmar-se que o fenómeno das TI tem vindo a originar uma mudança da utilização do termo ‘tecnologias de informação’ para o termo ‘sistemas de informação’, mudança que vem reforçar o carácter ‘*sistemático*’ e ‘*sistémico*’ das tecnologias de informação (ibid.:206) (Quadro 9).

#### **Quadro 9: Sistemas de Informação (SI) são Tecnologias de Informação (TI) no mundo**

<b>TI</b>	<b>SI</b>
Mecanismo que permite e facilita o processamento e fluxo de informação. (Peppard, 1993:5)	O fluxo de informação numa organização e entre organizações. (Peppard, 1993:4)
Computadores, software, ficheiros, gestão de bases de dados, comunicações. (Lucas, 1990:109)	Um conjunto de procedimentos organizados que, quando executados, fornecem informação para apoiar a organização. (Lucas, 1990:15)
Tecnologia de processamento de informação, sistemas de software e linguagem de programação, processamento e armazenagem de dados, sistemas de	Um sistema de informação formalizado por computador que consegue recolher, armazenar, processar e reportar dados de variadas fontes para fornecer a informação

<sup>178</sup> «*A tecnologia facilita a troca de comunicações de uma-via para duas-vias e possibilita a interactividade através da substituição das actividades de comunicação tradicionais por textos, arte, som e informação online, dando mais poder à mensagem*» (Janal in Swart, 2001:42).

<sup>179</sup> Esta visão determinista de Heidegger é também secundada por McLuhan ao defender que «*a percepção da realidade depende da estrutura da informação, que por sua vez é substancialmente afectada pela tecnologia de informação*» (McLuhan in Ilharco, 2001:205). Embora a perspectiva de Heidegger não seja explorada no presente trabalho, recorremos aqui à sua visão fenomenológica para estabelecermos uma ligação entre ‘tecnologias de informação’ e ‘sistemas de informação’ (Ilharco, 2001:205-206). Heidegger introduz a expressão ‘*enframing*’ (que escolhemos traduzir por ‘quadro’) como metáfora ilustrativa para caracterizar a essência da «*tecnologia como uma espécie de “quadro” através do qual se revela a verdade*» (Godzinski in Ilharco, 2001:206).

gestão de bases de dados, processamento e distribuição de comunicações. (Hicks, 1993:215)	necessária à tomada de decisão da gestão. (Hicks, 1993:2)
Compreende tecnologias de automação e de comunicação, independentemente da forma e da dimensão dos computadores. (Earl, 1989:ix)	A estratégia dos sistemas de informação é definida como o plano directivo de longo prazo, que decide o que fazer com a tecnologia de informação. (Earl, 1989:67)

Fonte: Adaptação de Ilharco, 2002:206

A propósito da disponibilidade e do uso crescente de tecnologias e de sistemas de informação nas organizações, desde meados dos anos 1990 os termos ‘tecnologias de informação’ e ‘sistemas de informação’, parece terem vindo assim a ficar ligados um ao outro, de tal modo que muitas vezes são utilizados indistintamente para designar a mesma coisa (Earl in Wall, 2001). Esta opinião é partilhada por Dewett e Gareth quando estes afirmam que «*os sistemas de informação e as tecnologias de informação estão muitas vezes intrinsecamente ligados, pelo que é comum utilizar apenas o termo ‘tecnologia de informação’*» (2001:314). De uma perspectiva de negócio, os sistemas de informação podem ser definidos como uma tecnologia de informação orientada para solucionar desafios organizacionais e de gestão<sup>180</sup>. Muitos gestores partilham a ideia de que um ‘sistema de informação’ se trata «*de um método que permite fornecer e transformar dados em bruto em informações, que são apresentadas de maneira que as possamos utilizar*» (Daniels, 1997:60). Contrariando o entusiasmo da utilização das tecnologias de informação, há quem lembre que «*a tecnologia não é indispensável a um SI*», uma vez que «*um sistema é um método de transmitir informação de uma pessoa para outra*», enquanto «*as TI são o mecanismo tecnológico que transmite a informação*» (ibidem).

Esta aparente confusão de conceitos é retratada, e criticada, por Peter Checkland e Sue Holwell no prefácio do seu livro “*Information Systems and Information Systems: making sense of the field*”, onde os autores procuram esclarecer alguma dessa confusão, fazendo sobretudo um «*trabalho de limpeza conceptual*» (Checkland e Holwell, 1998:10). A preocupação destes autores começa tanto com a compreensão das tecnologias de informação como com os sistemas de informação, debruçando-se mais tarde sobre a relação particular entre ambos os conceitos. Segundo eles, não é hoje possível pensar nos sistemas de informação sem os relacionar com as tecnologias de informação, uma vez que a tecnologia em rápida mudança oferece possibilidades para novos tipos de sistemas de informação, muito

<sup>180</sup> Nesta perspectiva, a interacção entre a unidade de TI com outras unidades numa organização é um determinante chave no sucesso organizacional (Gordon & Gordon in Wall, 2001).

além das capacidades da anterior tecnologia, garantindo ao mesmo tempo novas actividades, novas formas de fazer as coisas e novos pensamentos (ibid.:xii).

O que sucede por vezes é que quem cede ao fascínio das tecnologias de informação e à sua influência nas organizações, acaba por tratar as TI e os SI como sinónimos, limitando o seu real campo de estudo. «*Na prática, da mesma maneira que um sistema de informação não pode ignorar as tecnologias de informação, também o trabalho sobre as tecnologias de informação deve ser feito em relação com o contexto humano e social que fornece a sua justificação principal e que verdadeiramente define o seu papel*» (ibid.:xiii).

Existem, provavelmente, quatro razões para o campo dos SI e das TI se encontrar confuso: primeiro, trata-se de um campo de estudos relativamente recente, surgido no final dos anos de 1940 com a introdução dos primeiros computadores, mas verdadeiramente desenvolvido apenas em meados dos anos 1960, com a chegada dos circuitos integrados; segundo, o desenvolvimento do pensamento acerca do campo dos SI e das TI, não sucede ao mesmo ritmo das mudanças tecnológicas que vão acontecendo a velocidades cada vez mais astronómicas; terceiro, a natureza das mudanças trazidas pelos sistemas de informação e pelas tecnologias de informação, vai além da simples utilização de novos instrumentos, cobrindo uma mudança cultural; e em quarto, este acaba por ser um campo de estudo híbrido que inclui não apenas a teoria tecnológica, mas também a teoria organizacional e de gestão, a teoria económica, a sociologia, o pensamento dos sistemas, a ciência política, a psicologia social, etc. (Checkland e Holwell, 1998:8-9).

Como já tivemos oportunidade de ver, as ‘tecnologias de informação’ podem referir-se, essencialmente, ao hardware dos computadores e ao equipamento das telecomunicações, ou podem surgir como sendo «*forjadas para marcar a convergência entre duas tecnologias que tinham sido tradicionalmente separadas: a computação e a comunicação*» (Kemper in Checkland e Holwell, 1998:9).

Como estas definições são muito próximas das anteriormente apresentadas, não iremos alongar-nos mais. Iremos apenas reter-nos numa última perspectiva, onde se apresenta um breve olhar sobre a evolução e a variedade dos SI organizacionais, para ser mais fácil a compreensão da utilização das TIC no plano da comunicação organizacional<sup>181</sup>.

---

<sup>181</sup> As referências de enquadramento temporal, feitas ao longo deste trabalho, servem para ajudar a entender o papel das TIC na comunicação organizacional, pois «*não é possível compreender adequadamente os impactos de hoje das tecnologias interactivas de comunicação nas empresas sem saber algo sobre a história do desenvolvimento do computador*» (Rogers in Goldhaber e Barnett, 1995:439). Contudo, para um conhecimento mais completo sobre como é que as TI estão a mudar as organizações e a comunicação, deverá consultar-se, por exemplo, o capítulo organizado pelo próprio Everett Rogers (ibid:437-452).

Trata-se da visão de Conrad e Poole, para quem o termo TIC se refere a sistemas computadorizados (como os que são usados para gerir bases de dados com informações sobre orçamentos, pedidos/ordens ou inventários, para promover a comunicação através do correio electrónico ou das conferências online, e para coordenar processos de trabalho) e a sistemas avançados de telecomunicações (que incluem sistemas de *voice-mail*, tecnologia fax, sistemas telefónicos privados como, por exemplo, sistemas PBX, teleconferência, videoconferência e comunicações *wireless*). Todos estes sistemas permitem às organizações operar de forma mais rápida e (algumas vezes) adaptarem-se com maior facilidade, do que fariam se contassem simplesmente com os comunicadores humanos e os modos de comunicação tradicionais (memorandos, cartas, chamadas telefónicas) para garantir todo o sistema de comunicação da organização<sup>182</sup>. Estes autores apresentam a história e variedade destes sistemas em seis pontos:

### *1. Sistemas de Processamento de dados electrónicos*

Quando o primeiro computador foi desenvolvido no final dos anos 1940, os cientistas não podiam imaginar a vasta quantidade de aplicações que iriam desenvolver-se nos cinquenta anos seguintes, nem a sua expansão ubíqua pela sociedade. Nos primeiros anos, os computadores eram grandes caixas que tinham de ser instaladas em salas especiais para proteger contra o sobreaquecimento e outros constrangimentos ambientais. As primeiras aplicações dos computadores mainframe (os chamados “*Big Iron*” lançados por empresas na dianteira da inovação tecnológica) centravam-se à volta do processamento electrónico de dados e a tabulação e análise de grandes quantidades de dados em formas com sentido.

As aplicações dos computadores no processamento de dados incluem a organização dos Censos, a utilização feita para análises científicas e a utilização para fins contabilísticos.

### *2. Sistemas de informação de gestão*

Em 1964 foi introduzida uma nova geração de computadores mainframe, baseados em chips de silicone (os anteriores eram construídos com tubos de vácuo) que se queimavam com facilidade. Esta nova geração de computadores foi promovida recorrendo ao conceito de ‘sistemas de informação de gestão’, devido à ideia de que em adição ao processamento de dados, os computadores podiam ser usados agora para apoiar activamente o trabalho dos

---

<sup>182</sup> «As TIC recolhem e transmitem informações de forma tão veloz, precisa e fiável, que permite aos elos humanos do sistema de comunicação focarem-se mais na qualidade do pensamento, raciocínio e serviço, trabalho para o qual são mais adequados» (Conrad e Poole, 2001:175).

gestores (McLeod in Conrad e Poole, 2001:176). Um sistema de informação de gestão (*'management information system'* – MIS) é um sistema que torna disponível a informação para a gestão, ajudando-a a planear, controlar e avaliar as actividades da organização. A informação descreve a organização, ou uma das suas unidades maiores, em termos do que sucedeu no passado, performance presente e o que será provável acontecer no futuro. O MIS usa vários modelos para analisar bases de dados organizacionais e desenvolver relatórios para uso da gestão. Por exemplo, um MIS pode fazer uma análise do potencial financeiro de uma divisão da organização, baseada nas suas vendas e custos e na informação acerca de mercados e competidores, de modo a apoiar as decisões dos gestores sobre qual a divisão que deveria ser expandida, e nesse caso qual o financiamento necessário e em que termos. Vários tipos de MIS incluem sistemas de informação executivos (que criam análises especiais para a gestão de topo), sistemas de informação de marketing, sistemas de informação de manufactura, sistemas de informação financeiros e sistemas de informação de recursos humanos.

### 3. *Sistemas de Suporte à Decisão (DSS)*<sup>183</sup>

Como resposta a algumas limitações de escala dos MISs, foram criados sistemas de suporte à decisão mais limitados - «*sistemas de produção de informação direccionados para um problema particular que um gestor deve resolver e para as decisões que deve tomar*» (McLeod in Conrad e Poole, 2001:177). O sistema de suporte de decisão (DSS) é desenhado para ajudar os gestores a tomar certos tipos especiais de decisões. Este difere do MIS, na medida em que procura ajudar o decisor individual com decisões específicas e localizadas, enquanto o MIS é concebido para ser usado por um grupo de gestores para gerir toda a organização ou as suas unidades. O DSS também ajuda o gestor através das diferentes etapas do processo de decisão; enquanto o MIS é melhor para problemas restritos ou identificação de oportunidades. DSS ajuda os gestores e outros membros da organização a estruturar os problemas, recolher dados para compreender e analisar o problema e tomar decisões acerca do melhor caminho de acção. Exemplos de DSS incluem sistemas concebidos para dar assistência nas decisões de preço dos produtos, nas decisões de investimentos estruturais, na análise de potenciais contribuintes para uma angariação de fundos filantrópica.

### 4. *Sistemas de automação do escritório*<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> As traduções podem por vezes variar. Por exemplo, o professor Jorge Roberto opta pela designação de Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), que integram os – *'Decision Support Systems'* (DSS) e os *'Executive Support Systems'* (ESS) (Roberto, online, s.d.).

No final dos anos 1960, à medida que os DSS iam evoluindo, começaram a emergir diferentes aplicações de computadores, e em todos os níveis das organizações, e também fora destas, passou a utilizar-se ‘sistemas de automação do escritório’. A automação do escritório (*‘Office automation’* – AO) inclui «*todos os sistemas electrónicos formais e informais preocupados em primeiro lugar com a comunicação da informação para e de pessoas quer dentro quer fora da organização*» (McLeod in Conrad e Poole, 2001:177-178). A aplicação que originalmente deu origem à automação do escritório foi o processador de palavras (*‘word processing’*), introduzido pela IBM em 1964. Os computadores eram usados para introduzir, armazenar, mover e imprimir documentos por toda a organização. À medida que o tempo foi passando, um sem número de outras aplicações AO têm sido desenvolvidas, incluindo o correio electrónico, o calendário electrónico, a conferência-audio, a video-conferência, a conferência por computador, o fax, o videotexto, a imagem computadorizada e a publicação *desktop*. Muitas organizações estão a usar estas aplicações para preparar documentos para apresentações e objectivos de relações públicas. Um sistema AO ideal liga todo o processamento de informação e trabalho com papel num todo coerente, o que permite à organização transferir mais facilmente a informação de umas aplicações para outras, reduzir as quantidades de consumo de papel e também minimizar os problemas com o preenchimento de formulários, já que se trata de um sistema sem papel (*‘paperless office’*). Quando esta integração for alcançada na sua totalidade, irá oferecer grande potencial para a comunicação organizacional (Conrad e Poole, 2001:180).

##### 5. *Sistemas de especialistas (‘Expert Systems’)*

Os primeiros quatro tipos de sistemas de informação passam de uma ênfase no processamento de dados (processamento electrónico de dados) para o providenciar de informação a partir de dados (sistema de gestão de dados), depois para a utilização dessa informação no apoio à tomada de decisão (sistemas de suporte à decisão) e finalmente para a comunicação em geral (AO). Este último tipo de sistemas de informação vai além da apresentação passiva da informação ou do suporte à comunicação, para fornecer aconselhamento activo aos membros da organização. Os sistemas de especialistas, desenvolvidos nos anos 1960, tentaram capturar num modelo de computador o pensamento dos especialistas, de forma a poder ser usado para pensar sobre problemas. Se isto for feito de forma eficaz, todos os membros da organização podem ter na sua secretária o melhor aconselhamento sobre um qualquer assunto. Os sistemas

---

<sup>184</sup> Para uma mais completa revisão histórica e explicação da automatização do escritório (AO) consultar a obra de James R. Taylor (1993).

de especialistas têm sido construídos, por exemplo, para ajudar correctores a tomar decisões de investimentos, para ajudar no diagnóstico médico e para construir casos jurídicos (ibidem).

#### 6. *Computação em rede ('networking computing')*

O processamento de dados, o MISs, o DSSs, o AO e os sistemas de especialistas, surgiram todos como aplicações durante a idade dos computadores *mainframe*. Contudo, desde o início dos anos 1980 ocorreu uma revolução na tecnologia de informação que mudou para sempre a forma como todos os sistemas são usados nas organizações. À medida que se desenvolviam os computadores pessoais, os micro-computadores e as redes de computadores, um novo paradigma de computação surgiu – a computação em rede (McLeod in Conrad e Poole, 2001:181). Na computação em rede, também chamada de computação distribuída (*'distributed computing'*), o processamento já não é levado a cabo numa grande unidade de processamento central, estando antes espalhado por muitas máquinas dispersas numa rede.

As diferenças entre sistemas de informação centralizados e distribuídos (em rede) são significativas para a comunicação organizacional. A computação centralizada tendia a manter a tecnologia de informação restrita a alguns técnicos altamente qualificados, no departamento de SI. Mas à medida que se foi difundindo a computação distribuída (em rede), tornou-se possível colocar computadores em departamentos onde o trabalho estava a ser feito e não exclusivamente nos limites do pessoal dos SI. Para que isto fosse possível, tornou-se necessário desenvolver programas de computador que pudessem ser compreendidos, configurados e operados pelo utilizador final, como sucede nos nossos dias. O advento da computação em rede e as interfaces amigas dos utilizadores dos computadores pessoais tornaram muitas aplicações de comunicação, como por exemplo, o e-mail, o *word processing*, a gestão de bases de dados, a edição *desktop* e até a videoconferência muito fácil e mais acessível a todos os membros da organização. O resultado é uma grande abertura de canais de comunicação nas organizações (ibid:181).

A computação distribuída tem o potencial de mover o controlo sobre a tecnologia de informação para todas as partes da organização e da sociedade. A Internet é provavelmente o melhor exemplo do impacto da computação distribuída. E à medida que a tecnologia de informação se torna mais fácil para os não especialistas – mais transparente na terminologia da indústria de computação – o número das redes e da computação distribuída através da sociedade continuará a aumentar. A computação distribuída torna mais complexas e flexíveis as estruturas organizacionais e contribui para a ascensão da estratégia organizacional em rede. Já não é necessário levar meses para desenhar e construir estruturas formais para

armazenamento e processamento de informação. Os sistemas de informação distribuídos tornam a gestão e redefinição dos fluxos de informação mais fáceis, já que se trata apenas de reconfigurar ou expandir o arranjo dos computadores e das telecomunicações existentes na rede. A comunicação pode ser gerida mais rapidamente e com uma sobrecarga relativamente mais baixa, pelo que alterar a estrutura da organização não irá bloquear o fluxo do comando e da coordenação da comunicação. Os SI também tornam possível a monitorização dos empregados e dos processos de trabalho, por isso já não é necessário ter empregados ou actividades laborais unicamente onde existe um supervisor a controlá-los directamente. As organizações podem estar mais dispersas geograficamente e os seus membros estarem ligados por sistemas de informação espalhados. Os sistemas de informação distribuídos são adequados às exigências colocadas às organizações pela sociedade do conhecimento, ambientes turbulentos e mudanças rápidas (ibid:182).

#### **3.4. Sistemas de Informação (SI)**

Como vimos, todo o dispositivo tecnológico é constituído por sistemas de *hardware* e de *software*, que tornam operacionais as mais diversas aplicações<sup>185</sup>. Estas aplicações têm funcionalidades distintas e servem variados objectivos, de forma a poderem ser utilizadas num dado contexto organizacional (que é o que nos interessa neste trabalho), adaptadas e integradas segundo as necessidades das situações. Dito de outra forma, é através das aplicações dos diferentes dispositivos tecnológicos que os utilizadores interagem com o sistema e acedem à informação. Em última instância, esta interacção das pessoas com os dispositivos tecnológicos determina o comportamento do sistema (Gouveia, 2002:25), ou seja a sua eficiência performativa (utilização dos recursos mínimos indispensáveis) e a eficácia dos resultados obtidos (atingir os objectivos propostos).

Nesta perspectiva, um sistema de informação pode ser entendido como a estrutura que serve de suporte ao fluxo de informação na empresa, sendo uma *«unidade de operação que engloba todos os subsistemas de computadores existentes para os mais diversos fins, e também as funções que, de alguma forma, se relacionam com o tratamento de informação (não necessariamente relacionadas com o computador)»* (Gouveia, 2002:10). Os SI, são a tecnologia que desempenha uma função coordenadora na organização, integrando as vertentes de equipamentos com a informação e a própria componente humana da organização (Sousa,

---

<sup>185</sup> Na componente *hardware* temos os seguintes sistemas: de interacção humana; de armazenamento de dados; de processamento; de comunicação. Na componente *software* temos os sistemas: de desenvolvimento e de autoria; de gestão de dados/informação; de controlo e gestão de recursos; de identificação, segurança e comunicações (Gouveia, 2002:26-28) (ANEXO 3).

1999:9). A inserção de SI na estratégia empresarial cria então um valor acrescentado e vantagens competitivas para a empresa, uma vez que a ajudam a detectar novas oportunidades e a defendem de ameaças provenientes da concorrência (Braga, 2000: online). São, portanto, «factores essenciais de produção de valor, de dotação de eficiência e eficácia para os processos de negócio, e contributivos para a definição de estratégias empresariais, bem, como, para a melhoria da capacidade operacional das organizações»<sup>186</sup>.

Ao falar no contexto do uso das TI, Maria do Céu Lopes define sistema de informação como:

*«um tipo particular de sistema de trabalho que usa a tecnologia de informação para captar, transmitir, armazenar, reconstruir, manipular ou visualizar informação, apoiando, assim, um outro ou vários sistemas de trabalho. As componentes de um sistema de informação são aplicações informáticas (utilizações particulares das técnicas informáticas com vista a integrar o emprego da tecnologia de informação em actividades determinadas) que partilham dados entre si»* (Lopes, 2005:83).

O Professor Jorge Roberto (online) identifica cinco categorias principais de SI empresariais, de acordo com o tipo de trabalho ou os interlocutores com os quais é necessário estabelecer um interface:

- ERP – Enterprise Resource Planing (Planeamento empresarial)
- CRM – Customer Relationship Management (Gestão de consumidores)
- B2C – Sistemas Business to Client (Sistema de relação com clientes)
- B2B – Sistemas Business to Business (Sistema de relação com parceiros)
- B2E – Sistemas Business to Employee (Sistema de relação com empregados)

José Rascão enumera sete tipos de sistemas de informação computadorizados (Quadro 10).

#### Quadro 10: Tipos de Sistemas de Informação Computorizados

Sistema de Informação	O que faz	Como ajuda no trabalho	Utilizador Típico
TPS	Recolhe e armazena informação.	Assegura que os dados são consistentes e estão disponíveis sempre que necessário.	Pessoas que processam transacções.
MIS	Converte os dados do TPS em informação para a gestão e monitorização da performance.	Ênfase na performance.	Gestores e directores.
DSS	Ajuda os decisores proporcionando a informação e os modelos para análise da	Proporciona um quadro comum para análise e explanação da decisão.	Gestores de topo.

<sup>186</sup> Roberto, Jorge, “Apresentação da Disciplina de Informática de Gestão”, *Universidade Independente*, [online], Acessível em: [www.uni.pt/cursos/licenciaturas/programas/721.pdf](http://www.uni.pt/cursos/licenciaturas/programas/721.pdf) [04.01.2007].

	informação.		
EIS	Proporciona informação de forma fácil, interactiva, sem forçar o utilizador a ser um especialista em análise de dados.	Ênfase na performance.	Executivos e directores de topo.
ES	Disponibiliza o conhecimento do especialista para outros. Auxilia na resolução de problemas em áreas onde o conhecimento especializado é fundamental.	Ajuda a tomar decisões consistentes.	Pessoas que resolvem problemas em áreas especializadas. Decisores.
OIS	Ajuda a processar documentos e mensagens, proporcionando um trabalho mais eficiente e eficaz.	Proporciona ferramentas e métodos que podem ser usados consistentemente na organização.	Pessoas do escritório e outras.
SIS	Suporta/apoia e desenvolve a estratégia da organização.	Prevê declínios na quota de mercado. Encontra novos mercados para produtos existentes.	Gestores de topo.

Fonte: Adaptado de Rascão, José (2001). *Análise Estratégica: Sistemas de Informação para Tomada de Decisão Estratégica*. 2ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo. pp. 48-49

Cada sistema terá assim um papel e um desempenho próprios, sendo um dos maiores desafios da gestão o seu controlo e coordenação, de modo a que a informação seja processada, transmitida e utilizada eficazmente (Daniels, 1997:65), e para que possam apoiar adequadamente os sistemas de trabalho (Lopes, 2005:83). Devido a este factor, os sistemas de informação deverão ser cada vez mais integrados, para que seja possível mais transparência, maior aplicabilidade, fiabilidade, performance, segurança e facilidade de percepção/compreensão da sua gestão por parte dos utilizadores<sup>187</sup>. Tais características deverão ser comuns às restantes tecnologias que suportam a integração dos SI, como as redes (*hardware* e *software* necessários para trocar dados entre aplicações localizadas em computadores distintos) e o *middleware* (software que permite a uma aplicação comunicar com outra) (Silva in Lopes, 2005:84).

É natural que, num contexto de crescente competição entre empresas, estas desenvolvam sistemas de trabalho interrelacionados, envolvendo sistemas de informação, que recorrem às mais actuais tecnologias de informação. Se optarmos por uma abordagem sistémica, podemos ver as organizações como um intrincado sistema de informação, envolvidas em processos de transferência tecnológica em diferentes actividades e ligadas por várias fontes de conhecimento comum, como trabalhadores cada vez mais especializados ou participação em núcleos empresariais de colaboração e parceria (ibid.:85). Neste âmbito, as TIC vêm facilitar e tornar mais viáveis as transferências de conhecimento, uma fonte de sucesso inquestionável

<sup>187</sup> A integração é uma tendência actual para a convergência (ver Paradigma tecnológico), ao nível das tecnologias e no plano dos negócios, das organizações e dos serviços. Este enfoque na convergência inspira autores como Junqueiro a caracterizar a sociedade actual de «sociedade da convergência» (Lopes, 2005:84).

nos mercados cada vez mais globalizados e interligados. Esta necessidade crescente de integração de sistemas de informação prende-se, por exemplo, com os seguintes factores:

### Quadro 11: Factores que explicam a integração dos SI

a) Complexificação de cada SI, do nº médio de SI em cada empresa e do nº de empresas com SI;
b) As novas tecnologias baseadas na Internet não só permitirem, como pressionarem, a integração de SI, quer dentro das empresas quer entre estas;
c) Opção das empresas cada vez mais orientada no sentido de adquirirem SI disponíveis, em detrimento da sua criação à medida;
d) Envelhecimento de alguns SI que obriga ao desenvolvimento de novos sistemas (baseados em novas tecnologias), por vezes, extensão dos existentes, com os quais devem estar bem integrados;
e) Pacotes integrados de gestão (ERP) não resolverem todos os problemas da empresa, levando a manter sistemas de informação ou a desenvolver outros que devem estar integrados com os ERP;
f) Novas necessidades de integração derivadas da necessidade de redesenhar a arquitectura tecnológica dos SI empresariais, face ao reconhecimento dos "processos de negócio" como elemento chave no desenho dos modernos sistemas de informação.

Fonte: Lopes, 2005:84

O conceito de informação surge como central quando falamos de sistemas de informação. Embora haja inúmeras definições de informação, podemos entendê-la como *«um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, como tudo aquilo que reduz a incerteza... Um instrumento de compreensão do mundo e da acção sobre ele»* (Zorrinho in Braga, 2000: online). Uma empresa em actividade é, por natureza, *«um sistema aberto e interactivo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro da empresa e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação»* (Braga, 2000: online). Num mundo global, cada vez mais turbulento, as organizações têm *«necessidades de informação permanentes»*, que acabam por constituir *«um ingrediente básico»*, do qual dependem todos os processos de decisão (Greewood in Braga, 2000: online). Mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, essa informação terá de ser bem usada, de acordo com novos princípios para gerir o recurso informação, de forma que a empresa funcione melhor.

*«Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correcto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados»* (Reis in Braga, 2000: online).

*«Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre a informação. É ter a capacidade de seleccionar dum repositório de*

*informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório» (Zorrinho in Braga, 2000: online).*

Deste modo, os sistemas de informação criados para gerir da melhor forma a informação servem para apoiar a política global da empresa, tornando mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoiando a tomada de decisões a todos os níveis; tornando mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apoiando de forma interactiva a evolução da estrutura organizacional; e ajudando a formar uma imagem da organização, do seu projecto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

Aqui, o papel das tecnologias de informação é permitir gerir a informação em novos moldes, agilizando o fluxo das informações e tornando a sua transmissão mais eficiente (gastando menos tempo e menos recursos), facilitando, por sua vez, a tomada de decisão. As TIC impulsionam o progresso, conduzem a inovações, aumentam a riqueza e atraem novos investimentos. Em simultâneo, permitem um aumento da eficiência e a redução dos preços, bem como melhorar os serviços ao cliente, a qualidade e a variedade dos produtos (Braga, 2000: online).

Resumindo, as TI são vistas como ferramentas essenciais na criação de sistemas de informação integrados e coordenados pois *«a gestão da informação é uma função que conjuga a gestão do sistema de informação e do sistema informático de suporte com a concepção dinâmica da organização num determinado contexto envolvente»* (Zorrinho in Braga, 2000: online). Daí que a introdução de SI/TI numa organização provoque um conjunto de alterações, particularmente ao nível das relações da organização com o seu meio envolvente (analisado em termos de eficácia) e ao nível dos impactos internos na organização (analisados através da eficiência).

Os sistemas de informação, e as tecnologias de informação que os suportam, são então um recurso valioso para as empresas de hoje, originando um conjunto de repercussões em toda a estrutura organizacional (ANEXO 4): ao nível estratégico, quando uma acção é susceptível de aumentar a coerência entre a organização e o meio envolvente, que por sua vez se traduz num aumento de eficácia em termos de cumprimento da missão organizacional; aos níveis

operacional e administrativo, quando existem efeitos endógenos, traduzidos no aumento da eficiência organizacional em termos de opções estratégicas (Braga, 2000: online)<sup>188</sup>.

A questão dos sistemas de informação e das tecnologias de informação é abordada de muitas perspectivas, nomeadamente pela literatura da gestão e das tecnologias informáticas. Existem inúmeros estudos com uma exploração mais completa desta matéria (e.g. Ventura, 1992<sup>189</sup>; Serrano e Caldeira, 2002<sup>190</sup>; Batista e Figueiredo, 2002<sup>191</sup>; Kalika, 2000<sup>192</sup>; Isaac, 2000<sup>193</sup>; Hochereau, 2000<sup>194</sup>; Melville, Nigel et al., 2004<sup>195</sup>).

Na presente investigação, centrámo-nos na utilização das TIC no apoio à gestão estratégica da comunicação, ou na execução de actividades e tácticas<sup>196</sup>, ou mesmo na concretização de técnicas ou instrumentos<sup>197</sup> de comunicação organizacional. É importante ter presente a diferença entre a ‘estratégia corporativa/organizacional’ e a ‘estratégia de comunicação’.

---

<sup>188</sup> Não vamos alongar-nos nas repercussões das TI/SI ao nível da estrutura, da gestão, das trocas, da performance das organizações. É, contudo, importante que se perceba que níveis organizacionais são aqui referidos: o *nível estratégico ou corporativo* (da responsabilidade dos gestores de topo e do seu staff, que se centram em problemas não estruturados orientados para o futuro, com muitas variáveis; a este nível, a estratégia da organização é vista como um todo, tomando-se as decisões mais gerais, que se traduzem em políticas e procedimentos); o *nível de negócio ou tático* (da responsabilidade dos quadros superiores e médios de gestão, que se preocupam com iniciativas dentro das linhas de orientação determinadas pelas políticas e procedimentos aprovados no nível anterior; aqui os processos são recorrentes e cíclicos, abrangendo todos os aspectos das operações de uma organização, centrados essencialmente em como a organização deve competir nos seus mercados particulares); o *nível operacional ou funcional* (da responsabilidade dos quadros de supervisão e pessoal de linha, que se centra nas tarefas específicas da sua área executadas de acordo com as regras e os procedimentos previamente definidos nos dois níveis anteriores). O ideal será que todos estes níveis estejam integrados para assegurar que a organização faz uma gestão óptima dos seus recursos e é capaz de competir eficazmente nos seus mercados (Kitchen, 1997:52-53; Daniels, 1997:66; Black, 1993:18-36).

<sup>189</sup> A tese defendida por J.F. Ventura, permite uma análise pormenorizada dos impactos das TIC, quer ao nível das relações da organização com o meio envolvente (clientes; concorrentes; produtos; fornecedores e organismos da Administração Pública), quer ao nível interno. Os maiores benefícios aparecem quando as estratégias organizacionais, as estruturas e os processos são alterados conjuntamente com os investimentos em TI.

<sup>190</sup> Os autores debruçam-se sobre a gestão dos investimentos em SI e TI para uma aplicação mais eficaz.

<sup>191</sup> Artigo onde são apresentadas diversas definições de ‘sistema de informação’ (numa tentativa de sistematizar a terminologia e o seu significado), e no qual se relaciona a aprendizagem organizacional com os SI.

<sup>192</sup> Artigo que explora a questão da explosão da Internet como resultado de uma sociedade fundada nas novas tecnologias e nas suas aplicações e que anuncia, ao mesmo tempo, uma nova Era para a gestão estratégica das empresas – a Era do *e-management*.

<sup>193</sup> O autor discute os novos desafios e consequências da entrada dos SI nas empresas, como a necessidade de redefinição da estratégia empresarial, nomeadamente pela virtualização de muitos dos seus processos.

<sup>194</sup> Artigo que se debruça sobre os factores necessários ao sucesso dos projectos informáticos, nomeadamente a necessidade do estabelecimento de um contrato interno negociado com os trabalhadores.

<sup>195</sup> Discussão sobre como as TIC influenciam a performance organizacional, com a proposta de um modelo de TI que visa o valor do negócio.

<sup>196</sup> «*Técnicas e tácticas são recursos estratégicos distintos*». Se uma estratégia se baseia nos objectivos a alcançar e nos passos cruciais para realizá-los (o que fazer?), então as técnicas correspondem aos mecanismos para cumprir os objectivos (como fazer?), enquanto as tácticas correspondem às oportunidades e aos processos pontuais (como executar num dado momento de acordo com as circunstâncias existentes? (Xifra, 2003:215).

<sup>197</sup> «*Todos os recursos utilizados, administrativamente, como variáveis que intervêm no processo de relações públicas e que servem para controlá-lo*». As técnicas são todo o «conjunto de políticas, normas e programas de acção implantados pelo poder de decisão (...) perante uma necessidade detectada, com a finalidade de que a organização actue para integrar os seus interesses legítimos com os interesses legítimos dos seus públicos». Os instrumentos «são criados para transmitir e, idealmente, transportar ao mesmo tempo informações elaboradas pelos sujeitos implicados» num dado processo ou estratégia de comunicação (Porto Simões in Xifra, 2003:216).

Embora a ‘estratégia comunicacional’ deva seguir as linhas orientadoras da estratégia definida por uma organização, quanto ao seu mercado, às suas políticas de produção, de concorrência, à sua gestão dos recursos, ao seu posicionamento financeiro, etc., esta deverá ter as suas próprias linhas orientadoras e planos operacionais<sup>198</sup>.

O entendimento de ‘estratégia de comunicação’ seguido neste trabalho é baseado no pressuposto de que a comunicação organizacional é praticada como uma função estratégica de gestão; que apoia a organização a adaptar-se ao seu ambiente através do equilíbrio entre os imperativos comerciais e económicos e o comportamento socialmente aceite e responsável; que identifica e gere os assuntos e os *stakeholders*, de modo a assegurar que os objectivos organizacionais e de comunicação se encontram alinhados com as normas e os valores sociais e dos *stakeholders*; e que constrói relações através da comunicação com aqueles de quem a organização depende para manter os seus objectivos económicos e sócio-políticos (Digital Management [online]; Moss & Warnaby, 1998:131-140).

Se, como vimos anteriormente, um SI pode resumir-se num conjunto de «*aplicações informáticas que partilham dados entre si*», que «*produzem valor*», que são um «*factor de eficiência e eficácia para os processos de negócio*» e contribuem para «*a definição de estratégias empresariais, bem, como, para a melhoria da capacidade operacional das organizações*», enquanto «*um tipo particular de sistema de trabalho que serve para captar, transmitir, armazenar, reconstruir, manipular ou visualizar informação*» (Sousa, 1999; Braga, 2000; Roberto, s.d.; Lopes, 2005), então a função de comunicação organizacional, numa vertente estratégica, poderá capitalizar todas estas vantagens, que lhe são oferecidas pelo acesso às TIC. Mas será que o fazem realmente? Teremos (em Portugal) gestores de comunicação e directores de relações públicas, a fazer uso de aplicações informáticas, *softwares* de apoio à gestão da sua função de comunicação? Ou, mais simplesmente, as empresas inovadoras a actuar no nosso país fazem um uso regular e eficaz de técnicas e ferramentas tecnológicas como sites corporativos, blogs, jornais electrónicos, etc.?

---

<sup>198</sup> «Uma estratégia de comunicação está a par com as estratégias do marketing, das finanças, dos recursos humanos, da produção ou da pesquisa & desenvolvimento. Cada uma destas funções de gestão dá uma contribuição única à estratégia corporativa/empresarial, suportando-a. Em particular, a estratégia de comunicação resulta do pensamento estratégico e planeado dos membros de topo que estão à frente da equipa de gestão da comunicação/relações públicas, envolvendo um conjunto de tomada de decisões sobre as intenções da organização e baseadas nas relações que esta estabelece com os seus diferentes grupos de stakeholders. O processo em que se desenrola a estratégia de comunicação pode resumir-se quer à formulação das metas e objectivos deliberados pela própria função de comunicação/relações públicas, quer à designação de objectivos de comunicação que fazem parte da estratégia corporativa emergente» (“Glossary” (s.d.), Digital Management [online], Acessível em <http://compro.digitalmgmt.com/GAdmsWeb/index.htm> [12.01.2007]).

Esta é uma realidade aparentemente afastada do conhecimento dos nossos gestores responsáveis pelas funções de comunicação/relações públicas. Se bem que as organizações para as quais trabalham, possam estar apetrechadas de ferramentas tecnológicas de informação e de comunicação, a sua integração nas estratégias e táticas da função de comunicação parece ainda embrionária (para não dizer, inexistente...).

Se é verdade que, como foi argumentado, a utilização de tecnologias de informação e de comunicação aumenta substancialmente a competitividade das organizações face aos seus semelhantes, seria de esperar que os profissionais ligados à área da comunicação estivessem mais actualizados no seu uso. Mas, receamos que persista a tradicional clivagem<sup>199</sup> entre, por um lado, os gestores das TIC/SI e, por outro lado, os gestores da comunicação organizacional, com aparente vantagem para os primeiros no domínio e controlo das novas ferramentas e das decisões relacionadas com as tecnologias.

Em 2001 foi apresentada uma comunicação apelando aos novos desafios colocados à comunicação organizacional<sup>200</sup>, ideia que depois veio a ser desenvolvida em 2003, num artigo dedicado ao e-comunicador<sup>201</sup>. Embora se constate que o nosso país percorreu uma longa distância em matéria de Políticas e de Programas Oficiais para a Inovação e a Tecnologia (Comunitários e Portugueses), numa aposta para o desenvolvimento de uma sociedade da informação, muitos dos constrangimentos e limitações parecem subsistir. Este é o cenário que se espera vir a esclarecer no final deste trabalho de investigação.

Para já, apresenta-se o exemplo de um *software* de gestão estratégica das relações públicas. Não se pretende fazer publicidade, mas explorar as suas possibilidades, de modo a demonstrar um exemplo prático de aplicação das TIC/SI às relações públicas. Conscientes de que começam a surgir, no mercado português, ofertas semelhantes (pelo menos em termos do seu objectivo), optamos por apresentar este caso, dado o seu pioneirismo e enfoque internacional.

### O exemplo da ‘Digital Management’

---

<sup>199</sup> Num estudo datado de 1996, sobre os dez maiores desafios colocados aos profissionais de relações públicas, a primeira tendência encontrada é o que eles chamam de ‘guerra de culturas: SI vs RP’, onde os profissionais da área informática estão a levar vantagem, devido ao seu domínio do saber tecnológico. Embora esta seja uma batalha difícil, cuja principal baixa será sempre a «eficácia da comunicação organizacional», os autores apelam para a importância do «*envolvimento das relações públicas ao nível da política organizacional, especialmente no que se refere à gestão dos conteúdos e serviços interactivos*» (Pavlik e Dozier, 1996:2).

<sup>200</sup> Pereira, Sandra (2001), “*Comunicação Organizacional: Novos Desafios*”, Actas do II Congresso da SOPCOM: “Rumos da Sociedade da Comunicação”, Lisboa, SOPCOM.

<sup>201</sup> Pereira, Sandra (2003), “*e-Comunicator*”, *CD-ROM Proceedings of International Conference Towards New Media Paradigms: Content, Producers, Organizations and Audiences*, Pamplona, Universidade Navarra.

A empresa ‘*Digital Management*’, foi fundada em Julho de 2003, por Gerhard Bütschi, um dos pioneiros do conceito de ‘negócio de gestão digital’<sup>202</sup>, que levou a cabo uma pesquisa empírica sobre planeamento em relações públicas, em 20 das 500 empresas referenciadas na revista *Fortune* (USA). Hoje, a empresa sediada em Zurique, desenvolve um *software* direccionado para a organização e a gestão da informação na área das relações públicas.

A sua missão resume-se em «*dar aos líderes das organizações, a nível mundial, o poder de alinhar os objectivos organizacionais com as expectativas da sociedade e dos stakeholders*», através de uma «*gestão pró-activa das relações com esses stakeholders, contribuindo dessa forma para a sustentabilidade organizacional*»<sup>203</sup>.

Desde Fevereiro de 2005 que a ‘*Digital Management*’ assinou um acordo com a ‘*Global Alliance for Public Relations and Communication Management*’, para comercializar o “*comPro Practitioner*”, uma ferramenta de gestão de informação e comunicação, de última geração<sup>204</sup>. Este *software* foi desenhado exclusivamente para o profissional de comunicação individual, facilitando a formulação de estratégias a curto, médio e longo prazo, a gestão de assuntos, bem como a implementação de iniciativas/eventos de comunicação e o planeamento de avaliação dos resultados em comunicação. Oferece ainda a possibilidade de sincronizar os planos de comunicação com as estratégias empresariais, integrando soluções e disponibilizando recursos para gestão do tempo, orçamento, tarefas e recursos humanos. Dirige-se a todas as funções que gerem a comunicação de uma organização com os seus *stakeholders* e suporta uma base de dados com informação, definições, estudos de caso e

<sup>202</sup> N.T.: ‘*Digital Management Business*’.

<sup>203</sup> “Visão e Missão da empresa” (s.d), *Digital Management*, [online], Acessível em: [www.digitalmgmt.com](http://www.digitalmgmt.com) [18.01.2007].

<sup>204</sup> Num discurso feito perante o Conselho da *Global Alliance*, em Junho de 2004 (numa Conferência Canadiana de Relações Públicas), Bütschi defendeu quais os processos da gestão da comunicação que necessitam ser digitalizados: «*O tempo em que existiam fronteiras distintas entre o desenvolvimento da estratégia, o planeamento, a gestão dos projectos, a gestão da informação, a criatividade, a pesquisa e a avaliação acabou há muito! O que é necessário hoje é uma convergência de diferentes soluções num ciclo contínuo de melhoria. As disciplinas exactas, as medições, as avaliações, devem ser aplicadas de forma a acabar com as brechas entre a realidade corrente e o futuro desejado. Contudo, mais importante ainda – e muitas vezes ignorado – é o facto de que para a implementação ter sucesso, é essencial que todos os elementos-chave de apoio do sistema de negócio estejam alinhados e conjugados na estratégia que for escolhida. Necessitamos de demonstrar que a tecnologia de informação (TI) e as capacidades de design de software, podem elevar o nível da função de comunicação para o mesmo patamar das outras funções corporativas de topo, se for seguida uma abordagem holística. Isto significa que todo o sistema de gestão da comunicação pode ser criado automatizando o desenvolvimento de planos, de processos de implementação e de avaliação, que já são comuns na organização. O enfoque de um sistema de gestão da comunicação suportado em software está na gestão simultânea e bem orquestrada de uma multiplicidade de projectos e actividades relacionadas com a comunicação. Este sistema de gestão da comunicação acompanha o desenvolvimento da estratégia organizacional de longa duração desde o topo até à sub-divisão do planeamento táctico da comunicação, sua execução e avaliação. Os sistemas digitais de gestão da comunicação têm de ser configurados de forma a reflectir a organização única de uma empresa, de um órgão de governo ou qualquer outro tipo de organismo, segundo os mais elevados padrões*» (Bütschi, 2004:online).

‘melhores práticas’. De uma forma resumida, este *software* foi pensado para dar resposta às necessidades de quatro planos centrais: a Estratégia da Organização, a Estratégia de Comunicação, o Plano de Comunicação (Programas, Campanhas, Intervenções) e a Actividade de Comunicação (que consiste num formulário de planeamento detalhado que visa facilitar a calendarização e implementação do plano)<sup>205</sup>.

Os produtos oferecidos pela ‘Digital Management’ (o **comPro Executive** – *A solução de software para executivos de comunicação*; e o **comPro Practitioner** – *A solução de software para praticantes de comunicação*), permitem fazer face à falta de conhecimento sobre o valor que a gestão da comunicação pode acrescentar à organização, formulando estratégias de qualidade global, que possibilitam uma gestão eficaz e eficiente das relações públicas<sup>206</sup>.

A ideia para a criação deste *software* surgiu do reconhecimento da existência de um problema a dois níveis, enfrentado pela função de relações públicas: o primeiro nível remete para o facto de os gestores da comunicação organizacional não estarem a participar da formulação estratégica ao mais alto nível da organização, ficando limitados na sua contribuição para a eficácia organizacional (Steyn in Steyn e Bütschi, 2004:89); o segundo nível do problema identificado, aponta no sentido de os gestores da comunicação organizacional serem de certa forma criticados por uma falta de habilidade em gerir de forma eficiente os recursos que lhes são disponibilizados (Falconi in Steyn e Bütschi, 2004:89) e em avaliar as suas actividades.

Num relatório elaborado pelo *Corporate Communication Institute* acerca das actuais práticas e tendências da comunicação organizacional, uma das constatações relatadas refere que «*a comunicação é estratégica, hoje mais que nunca, embora ainda poucos executivos de comunicação vejam o aconselhamento aos gestores de topo como uma das actividades principais do seu trabalho*»<sup>207</sup>.

Foi para fazer face a este problema, que Steyn e Bütschi decidiram desenvolver uma aplicação baseada na web, a partir do modelo estratégico de Steyn e Puth, capaz de formular uma estratégia de relações públicas, que pudesse ser usada por profissionais de comunicação nos mais variados sectores, tendo em vista o aumento da eficácia e da eficiência da função de comunicação corporativa (Steyn e Bütschi, 2004:90).

---

<sup>205</sup> A base de dados do glossário e algumas funcionalidades deste *software* podem ser acedidos no ‘*Digital Communication Management Portal*’ em <http://compro.digitalmgmt.com/GAdmsWeb/index.htm> [18.01.2007].

<sup>206</sup> Informações adicionais sobre a descrição destas soluções informáticas, seus benefícios e características, podem ser consultados no site da empresa em [www.digitalmgmt.com](http://www.digitalmgmt.com).

<sup>207</sup> “CCI Corporate Communication Practices & Trends Study 2003 – Final Report”, *Corporate Communication Institute – Fairleigh Dickinson Institute, New York* - March 2004, [online], Acessível em: [www.corporatecomm.org/pdf/Report2003.pdf](http://www.corporatecomm.org/pdf/Report2003.pdf) [07.02.2007].

## CAPÍTULO 4

### Modelo de Análise

#### **4.1. Tipo de Estudo**

A pesquisa em comunicação recorre a uma vasta gama de metodologias, incluindo todo o tipo de métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa científica social, modelação matemática, simulação, análise discursiva e retórica. O estudo do campo da comunicação organizacional também desenvolve métodos centrados unicamente nos sujeitos, como por exemplo análises de conteúdo, análises de comunicação não verbal e mapeamento de processos de comunicação ao longo de um contínuo temporal (Breckler e Burgoon, 2001:4-5).

O esforço de pesquisa acaba por se centrar em torno de uma situação de comunicação organizacional<sup>208</sup>, que se caracteriza por um certo número de elementos, cujo significado remete para o contexto organizacional (Sfez, 1993:540-541).

No caso particular deste estudo, dada a complexidade de desenvolver uma investigação em torno de uma situação não-linear, com uma natureza por vezes aleatória de adequação de processos comunicacionais com a integração de diferentes tecnologias, envolvendo inúmeras facetas de uma organização, dos seus membros e da envolvente, torna-se difícil encontrar soluções de pesquisa simples, para cumprir os nossos propósitos<sup>209</sup>. Cada empresa estudada pode revelar-se um caso atípico de escolhas tecnológicas, de usos e adaptações diferenciadas dessas mesmas tecnologias, de interpretações diferentes do valor que as tecnologias de informação e de comunicação podem trazer para o sucesso e a eficácia dos processos comunicacionais desenvolvidos.

De um modo geral, os estudos que de alguma forma cruzam as tecnologias de informação e de comunicação com as organizações podem ser tipificados em duas categoriais principais: os que são centrados-no-objeto e os que são centrados-no-sujeito.

---

<sup>208</sup> Por *situação de comunicação organizacional*, designamos o «conjunto de elementos em função dos quais se deve analisar um processo de comunicação organizacional, sejam quais forem os seus conteúdos, a sua dimensão, o seu contexto ou os actores implicados...» (Sfez, 1993:540).

<sup>209</sup> Vários autores estão de acordo quanto às dificuldades enfrentadas pelos investigadores que se aventuram no mundo das tecnologias, seja qual for a sua abordagem ou o seu propósito. A título de exemplo, Hans J. Thamhain (2004:1-2) alerta para a necessidade de envolver uma vasta quantidade de métodos de pesquisa, sobretudo exploratórios e de teste de hipóteses, dado tratar-se de um campo de estudo complexo. E Fulk & Steinfield (1991:14-15) chegam mesmo a referir que as conclusões retiradas a partir de pesquisas que envolvem as tecnologias de informação e de comunicação são particularmente vulneráveis, gerando «descobertas idiossincráticas», pela impossibilidade de generalizar a partir de casos de empresas pioneiras, de adaptações mal concebidas, ou mesmo de diferentes estádios de adopção de uma nova tecnologia.

- No conjunto dos **estudos centrados-no-objecto**, o interesse da pesquisa foca-se na tecnologia, enquanto coisa material com características particulares que despertam a atenção. Normalmente, estes estudos são motivados pelas particularidades inovadoras da tecnologia: em vez de procurarem semelhanças nas tecnologias, interessam-se pelo facto de uma tecnologia ser diferente de todas as outras anteriores (usualmente uma novidade). Existe ainda uma tendência para olhar o objecto tecnológico como um todo, ou seja, a questão em estudo procura descobrir «*qual é a diferença entre as organizações que têm uma dada tecnologia e as que não a têm?*» ou «*em que medida se operaram mudanças nas organizações que adoptaram uma certa tecnologia?*» (Nass e Mason in Fulk & Steinfield, 1991:46). Estes estudos incluem análises do trabalho com computadores (Forester, 1980), pesquisas centradas em sistemas de correio electrónico (Hiltz & Turoff, 1978), em sistemas de teleconferência (Jahansen, Vallee & Spangler, 1979), em telefones (Pool, 1977) e em todo um conjunto de tecnologias específicas, alguns dos quais já tivemos oportunidade de fazer referência em capítulos anteriores.

Outras características pelas quais se destacam os estudos centrados-no-objecto, passam por estes tenderem a assumir que a tecnologia é um factor determinante da mudança organizacional. Isto é, cada tecnologia é entendida como necessitando de novas actividades e estruturas organizacionais, que inevitavelmente acabam por alterar as características das actividades e das estruturas já existentes. Neste sentido, uma determinada tecnologia de comunicação pode alterar, por exemplo, os níveis de alienação no trabalho (From & McMillen, 1983; Vallas & Yarrow, 1987), o controlo sobre as tarefas (Patrickson, 1986), as exigências de formação/educação (Bell, 1973), a segregação por géneros (Morgall, 1983), os objectivos de formação (Tikhomirov & Gur'yeva, 1986), a saúde (Kleeman, 1982), as noções do eu (self) (Turkle, 1984), os níveis de produtividade (Rice & Bair, 1984) e os níveis de competências (Dikson, 1980; Zuboff, 1988).

Nestas pesquisas, as causas do aparecimento e/ou uso de uma tecnologia particular estão fora do âmbito do estudo, uma vez que os determinantes sociais da invenção, a difusão e a utilização da tecnologia não são tomados em consideração. «*Uma dada tecnologia aparece sui generis numa organização e por esse facto leva a organização e os seus participantes a adaptarem-se*» (Nass e Mason in Fulk & Steinfield, 1991:47). Há, portanto, aqui uma visão determinista da tecnologia, na medida em que se acredita que o crescimento tecnológico é fundamentalmente autónomo (e.g. Ellul, 1964; Rostow, 1971; e para uma visão crítica ver Winner, 1977). A reforçar esta ideia, os investigadores que optam por esta via de estudo

consideram ainda que a natureza de uma dada tecnologia determina o seu uso, na medida em que os utilizadores são actores relativamente passivos.

Em todo o caso, os estudos centrados-no-objecto, ao recorrerem a paradigmas baseados na história e na engenharia, têm contribuído para chamar a atenção sobre certas especificidades acerca dos efeitos de tecnologias particulares ao nível do indivíduo e da organização. A sensibilidade à novidade levou à diminuição da distância entre a introdução de uma nova tecnologia de comunicação organizacional e as tentativas para entender e caracterizar os seus efeitos (Beniger, 1986).

- Em contraste com a visão centrada no objecto, os **estudos que se focam nos actores sociais** interessam-se pelas características do indivíduo (a sua ocupação, a equipa que integra, as suas motivações/dificuldades, etc.) ou, num nível organizacional, preocupam-se com as variáveis de comportamento e atitudes dos trabalhadores.

Esta abordagem difere ainda da anterior noutros aspectos. Apesar de ambas verem a tecnologia como um todo, aquela que está centrada no actor compreende os indivíduos e os agregados em termos de variáveis. Ou seja, a questão em estudo passa por averiguar «como a tecnologia serve de contraponto a certas características associadas com os indivíduos e os agregados sociais?». Para tal, não basta estudar uma organização particular e concluir que os trabalhadores agem em relação a um conjunto de variáveis, de modo diferente dos trabalhadores de outra qualquer organização. É necessário identificar que características da organização, ou que participantes, são relevantes (Nass e Mason in Fulk & Steinfield, 1991:47-48). Nass e Mason apontam precisamente para alguma da literatura sobre organizações rica em conjuntos de variáveis potenciais: por exemplo, assimetrias de valores entre indivíduos (Thorn & Connolly); dedicação/fixação ao trabalho (Parcel, Wallace, Kaufman & Grant, 1988), motivação (Gallo, 1986), clima organizacional (Margulies & Colflesh, 1982), ocupação (Reese, 1988), sentido das tarefas e ocupações (Barley, 1988), pistas simbólicas entendidas por diferentes actores (Trevino, Daft & Lengel), aceitação da tecnologia (Weikle, 1986) e optimismo tecnológico (Parcel, Wallace, Kaufman & Grant, 1988). Para as organizações, as variáveis podem incluir processos de decisão (Levitt & Nass, 1989), meios de difusão (Feller & Menzel, 1977), divisão do trabalho (Greenbaum, 1976), produto final (Machlue), estabelecimento de metas e objectivos (March & Simon, 1958) e níveis de formalização (Weber, 1977).

Nesta abordagem, as tecnologias são o resultado de comportamentos e atitudes individuais (e agregadas) e de mudanças nesses comportamentos e atitudes, que determinam quando e como

a tecnologia será adoptada e usada, e como esta irá alterar outros aspectos do comportamento organizacional (Fischer, 1985). As variáveis associadas com os actores sociais nunca são determinadas pela tecnologia e são relativamente estáveis (Nass e Mason in Fulk & Steinfield, 1991:48). Os defensores desta perspectiva consideram ainda que uma dada tecnologia possui poucas características intrínsecas; a dinâmica da relação actor social/tecnologia encontra-se nas atitudes e comportamentos dos actores sociais. Trata-se de uma abordagem baseada nas tradições da psicologia e da sociologia, que fornece igualmente esclarecimentos sobre a relação entre as organizações e as tecnologias da comunicação. Como é mais fácil encontrar um vasto número de indivíduos e organizações, que um grande número de tecnologias, mesmo relacionadas, os estudos nesta tradição, tem poucos problemas com a validade externa e dão a oportunidade de fazerem esclarecimentos teóricos mais alargados. Contudo, o foco é entre actores sociais, em vez de ser entre tecnologias. Porque esta abordagem olha para as características das organizações e dos indivíduos, estes estudos têm identificado com sucesso certas continuidades nos comportamentos organizacionais (ibidem).

Apesar das diferenças entre as duas abordagens, estas acabam por ser alvo de uma crítica comum: ambas apresentam uma visão holística da tecnologia. Isto faz com que as eventuais teorias ou operacionalizações avançadas em relação a uma tecnologia, nunca possam ser aplicadas a outra tecnologia, seja qual for o seu potencial. Assim, dificilmente se pode falar na construção de verdadeiras teorias da tecnologia (ibid.:49). Na prática, isto sucede porque quando se diz que uma tecnologia tem um dado efeito, ou é afectada por alguma variável social, não é possível determinar que aspecto ou característica da tecnologia foi causado, ou levou ao efeito que está a ser alvo de estudo. Daí que qualquer tecnologia singular represente um valor particular, resultante de um número de variáveis, sendo quase impossível determinar contextualmente que característica (ou características) é relevante para um dado estudo.

A proposta apresentada pelos autores para ultrapassar este problema, reside na necessidade das pesquisas se centrarem nas variáveis que descrevem as tecnologias. Surge então um terceiro tipo de estudos, que relaciona as tecnologias com as organizações: os **estudos-centrados-nas-variáveis-da-tecnologia**. Embora as diferentes dimensões e atributos das tecnologias tornem difícil que se chegue a um conjunto consensual de variáveis tecnológicas, esta nova proposta identifica algumas variáveis distribuídas por dois tipos de orientação da tecnologia: aquelas que descrevem a ‘tecnologia como uma caixa’ (e.g. analógica vs digital; complexidade; custo; integração; controlo; nível de confiança; programação; dimensão; similaridade com outras tecnologias; grau de adaptação; forma; nível de difusão....) e aquelas

que descrevem ‘a tarefa que a tecnologia cumpre’ (e.g. processamento de informação vs comunicação; fiabilidade; nível de interactividade oferecido; regulação; velocidade; tempo; fluxo relacional; tipo de input; síncrona vs anacrónica...) (Nass e Mason in Fulk & Steinfield, 1991:50-60).

No presente trabalho de investigação, como não temos intenção de propor uma nova teoria da tecnologia, nem analisar algum tipo particular de tecnologia e/ou a sua influência nos processos comunicacionais das organizações, estamos mais inclinados para caracterizar a nossa abordagem como sendo um estudo com contornos mais centrados no sujeito. Isto sem nos determos exclusivamente em correntes mais interaccionistas e etnometodológicas, que se centram demasiado no actor e nas suas complexas estratégias interpessoais, esquecendo totalmente as organizações, como receiam alguns autores (Crozier e Friedberg, 1977:83).

Repetidamente temos vincado que o interesse do presente estudo é descobrir se as empresas inovadoras em Portugal integram tecnologias de informação e de comunicação nas suas práticas da comunicação organizacional, se essa comunicação resulta numa forma eficaz, e como alguns dos actores da comunicação (os profissionais directamente envolvidos nas tarefas da comunicação) percebem essa integração tecnológica, bem como o eventual contributo destas para a eficácia da comunicação. Por isso, esta é uma investigação sobre a actual realidade da comunicação organizacional em empresas inovadoras. Ou seja, trata-se de um estudo sobre comunicação organizacional, que toma em consideração o âmbito tecnológico (a utilização das TIC) assumidamente presente nessa mesma comunicação (resta saber em que extensão e com que consequências).

Numa tentativa de melhor clarificar metodologicamente o tipo de estudo desenvolvido, recorreremos a outra leitura sobre o objecto de estudo deste domínio, na qual se defende:

*«Relevam da comunicação organizacional todos os estudos, teóricos ou práticos, conceptuais ou empíricos, centrados no aprofundamento da natureza, do papel, da eficácia, da estrutura e das manifestações características ou específicas da comunicação num contexto organizacional, seja qual for o nível de estudo seguido, a forma ou o conteúdo das comunicações estudadas» (Sfez, 1993: 532).*

Num sentido amplo, quando se estuda a comunicação organizacional, procura determinar-se em que é que a comunicação, nas suas muitas formas e manifestações, contribui para o funcionamento e a evolução de uma organização ou, se pelo contrário, esta constringe a sua eficácia e sucesso. Com este entendimento, é possível recorrer a quatro tipos de métodos de investigação para analisar a comunicação nas organizações (ibid.:533-534):

- Estudos de Casos – Este tipo de metodologia recorre a várias técnicas de recolha de informação (como análise documental, observação directa e/ou observação participante, análises sociométricas, entrevistas, etc.), procurando reunir um conjunto extenso de informações capazes de apreender, com o máximo de precisão possível, um dado fenómeno ou situação. Os resultados dos estudos de caso podem ser induzidos a partir da definição e apreciação dos membros das organizações envolvidas, ou vir a revelar-se depois de um exame mais apurado à forma como os assuntos e as questões em análise são abordadas (“análise clínica”). É também possível construir alguns estudos de casos a partir de conceitos e hipóteses, propostas por modelos teóricos, com o objectivo de provar a sua validade ou solidez empírica.
- Estudos Comparativos – Servem para conhecer e compreender o que é uma organização através da sua comparação com outras organizações, que partilham características e contextos semelhantes. Este método assenta «*numa forma de raciocínio homogéneo, que se exerce não sobre os objectos empíricos mas sobre as propriedades destes objectos e sobre as relações entre estas propriedades*» (P.M. Blau in Sfez, 1993:532). Normalmente, estes estudos resultam de questionários feitos a um grande número de organizações, ou de uma comparação intensiva de um número limitado de casos, ou ainda recorrendo à ‘técnica do painel’. Os estudos comparativos podem ser articulados com diversas tipologias, podendo estes constituir um quadro de análise previamente definido, ou surgindo como o produto final. Desta forma, podem recorrer a análises multidimensionais cujo interesse, para além do tratamento estatístico de dados, é associar informações relativas a diferentes níveis de funcionamento das organizações: estruturas internas, características de funcionamento, dados contextuais e variáveis relacionais.
- Experimentações – Podem tratar-se de estudos levados a cabo no terreno ou em laboratório. Em contexto laboratorial os sujeitos da experiência são constituídos por pequenos grupos, procurando-se analisar ou o funcionamento do próprio grupo (situações de treino), ou o funcionamento do grupo em determinadas situações recriadas (orientação para tarefas). A validade deste tipo de metodologia é claramente limitada pelo carácter artificial da situação e reacção dos sujeitos às condições da experiência.
- Simulações – Estas metodologias assentes na «*construção e utilização de um ‘modelo operacional’, conhecido ou não por representar um fenómeno particular, uma categoria de fenómenos ou de sistemas, empiricamente estudados*» (Sfez, 1993:534). Aqui o objectivo não passa por reproduzir o funcionamento real do sistema, centrando-se na

exploração das consequências, da actuação global do sistema, para as suas propriedades ou para o comportamento dos actores que o compõem – de certa forma, o conhecimento do funcionamento e da estrutura do sistema estudado é antes uma consequência da simulação do que o seu ponto de partida. Esta metodologia está muito próxima da racionalidade que caracteriza a abordagem experimental, levando mesmo alguns autores a considerá-la como uma ‘quase-experiência’.

Optamos aqui por seguir uma metodologia de **Estudos Comparativos**, fazendo uma comparação intensiva de um número limitado de casos, devido aos constrangimentos logísticos e temporais a que estamos submetidos na presente pesquisa. De qualquer modo, é nosso propósito efectuar uma análise multidimensional, numa tentativa de captar o máximo de variáveis possíveis num estudo que comporta diferentes dimensões.

E por falar em diferentes dimensões, não podemos esquecer que, em última instância, este é um estudo que se desenrola num contexto organizacional. Por isso, o cenário empresarial ocupa, igualmente, um espaço importante na escolha das metodologias de análise.

O contexto da sociedade actual, torna necessário trabalhar a questão da organização de uma nova maneira, considerando-a como um objecto em si mesmo, isto é, como um «*lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global*» (Sainsaulieu, 1987:199). É um facto aceite que as organizações ganharam hoje na sociedade um lugar de grande destaque, que não se resume nem a modas nem a jogos económicos ou políticos.

Desta valorização nasce «*uma organização pluralista, lugar privilegiado de relações individuais e colectivas capaz de suscitar numerosas formas de identidade – através da imagem de marca, dos índices de performances, da luta pelo emprego, da tecnologia de ponta, da reputação local, mas também através da participação, da expressão, da formação, da elaboração de outras formas de organização...*» (ibid.:204-205).

Para conseguir uma boa compreensão da vida organizacional, Gareth Morgan desenvolve um modelo de análise recorrendo à ideia de *metáfora*, que também consideramos ser útil para justificar as nossas opções metodológicas. Conceber a lógica organizacional (enquanto forma racional dos indivíduos se interligarem com as metas das empresas) a partir de uma abordagem metafórica, significa que, tanto a organização como os indivíduos e os seus comportamentos de comunicação, «*emergem de processos sócio-cognitivos e simbólicos*» (Garcia et al., 1997:95-96). As organizações surgem como sujeitos, e não objectos, capazes de

consciência e reflexão, «realidades pensantes» e pensadas, ou seja, «simbolicamente construídas» (ibid.:95). Nesta perspectiva, temos a organização vista como ‘Máquina’, ‘Organismo’, ‘Cérebro’, ‘Cultura’, ‘Política’, ‘Prisão Psíquica’, ‘Fluxos e Transformação’ e ‘Instrumento de Dominação’ (Morgan, 1996).

Podemos entender, ainda, as Organizações como ‘Jogos de Linguagens’ (metáfora proposta pelo trabalho de Wittgensten, que remete para uma interpretação do mundo através de códigos, gramáticas e práticas que visam dotar a acção dos indivíduos de um certo sentido, e onde as organizações são vistas como «*complexas redes de linguagem verbal e não-verbal*»); Organizações como ‘Textos’ (uma proposta de Ricoeur, e também de Brown, onde a actividade organizacional é encarada como um documento ou um texto a ser decodificado de modos distintos por actores diferentes, um sistema de signos e significações); Organizações associadas ao ‘Teatro’ (uma metáfora de Goffman, que vê os membros da organização como actores, que se envolvem e representam várias funções e papéis); Organizações como ‘Sistemas Cibernéticos’ (metáfora que entende as empresas como sistemas adaptativos e de controlo, baseadas em sistemas de comunicação/informação, já que a organização é tida como «um sistema organizado com dados pré-estabelecidos esperando que os indivíduos adaptem o seu comportamento e entendendo o processo comunicacional a partir, por exemplo, da direccionalidade - unilateralidade/bilateralidade) (Garcia, 1997:97-98).

Portanto, torna-se obrigatório levar em conta as organizações enquanto fenómenos complexos e paradoxais, que podem ser encarados sob ângulos diversos. E, uma vez que este estudo pretende alcançar uma compreensão abrangente da realidade organizacional, nos novos cenários tecnológicos e desburocratizados, queremos abraçar o desafio de articular mais do que uma abordagem, procurando ultrapassar os constrangimentos de possíveis contrariedades entre as diferentes abordagens. Embora conscientes de que o ideal seria reunir uma grelha de análise com todas as visões contrastantes, limitamo-nos a centrar a presente pesquisa em três abordagens particulares: a **metáfora orgânica, na sua vertente sistémica**, a **metáfora cultural** e a **metáfora política**.

Acreditamos que estas três abordagens contribuem para uma análise mais completa e uniforme<sup>210</sup> da realidade que pretendemos estudar, na medida em que nos dão em simultâneo:

- a) uma possibilidade de leitura daquele que pode ser considerado o sub-sistema adaptativo das organizações – a área da comunicação/relações públicas;
- b) uma visão sobre os valores associados à incorporação de tecnologias de informação e de comunicação num contexto organizacional inovador;
- c) e também uma perspectiva complementar das relações de força envolvidas nas novas opções de gestão dos processos comunicacionais.

Acresce ainda que as três análises propostas são parte integrante das chamadas ‘abordagens contemporâneas’ ao estudo da comunicação organizacional: abordagem dos sistemas, abordagem cultural e abordagem crítica. Como pontos comuns, estas abordagens: (1) constituem formas de *compreender* e *explicar* a comunicação organizacional; (2) são utilizadas em primeira instância por académicos, em vez de profissionais, o que conduz a importantes implicações pragmáticas da sua utilização; (3) constituem hoje uma influência substancial na forma como a comunicação organizacional é estudada (Miller, 1999:67).

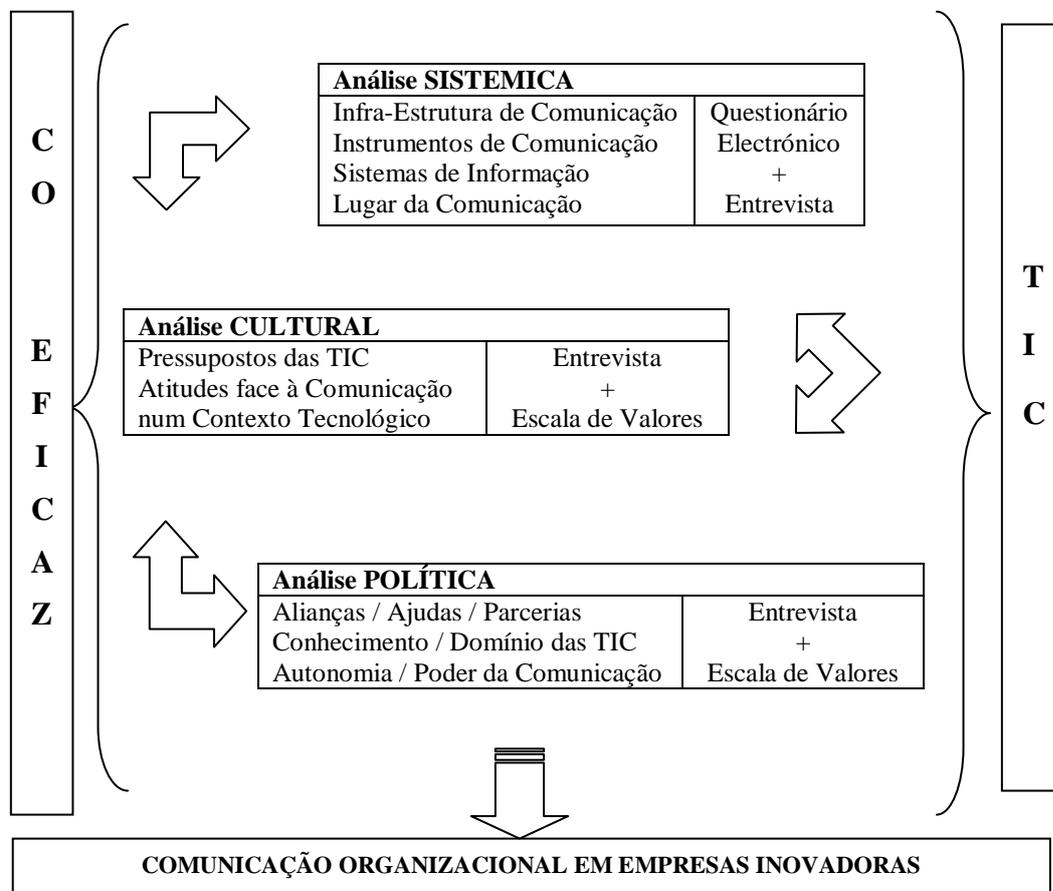
Por todas estas condicionantes, quisemos, desde o início da pesquisa, seguir diferentes teorias e explorar metodologias variadas, que nos dessem a garantia de abordar o nosso objecto empírico de vários ângulos, sem perder a sua riqueza. E, ao mesmo tempo, desenvolver a nossa pesquisa de acordo com o ‘*main stream*’ dos estudos produzidos nesta área.

---

<sup>210</sup> Esta nossa opção ganha sustentação com os trabalhos Crozier e Friedberg. Para os autores a análise cultural pode ser considerada como a outra face da análise estratégica, «*aquela que permite compreender a utilização efectiva por parte dos actores das potencialidades e das oportunidades de uma situação e a diferente estruturação dos problemas contextuais que daí resultam. A análise cultural propõe um campo de pesquisa cuja exploração é indispensável para apreciar as possibilidades de mudança organizacional e chegar posteriormente aos preceitos normativos*» (Crozier e Friedberg, 1977:191). Ao mesmo tempo, nas suas análises organizacionais, recorrem a um ‘*raciocínio estratégico*’ conjugado com um ‘*raciocínio sistémico*’, por os considerarem complementares e convergentes, embora eventualmente contraditórios na sua essência (ibid.:197). «*Sem o raciocínio sistémico, a análise estratégica não ultrapassa a interpretação fenomenológica. Sem verificação estratégica, análise sistémica permanece especulativa, (...) e torna-se determinista. As duas lógicas subjacentes são, em certa medida, opostas, pois uma é indutiva, fundada num modelo de negociação e de cálculo, e a outra é dedutiva e analisa-se como uma lógica de finalidade e de coerência*» (ibid.:203). Isto é, a lógica estratégica debruça-se, essencialmente, sobre os interesses e cálculos dos actores, enquanto a lógica sistémica, fornece pistas sobre as coerências da estrutura, do contexto, das hierarquias, que tendem a constringer esses mesmos actores. Aliás, Crozier e Friedberg criticam aqueles que seguem apenas o caminho da teoria sistémica e cibernética, acusando os «*defensores da análise sistémica de assemelharem abusivamente as organizações a sistemas orgânicos ou cibernéticos autoregulados*» (ibid.:81), o que coloca em questão a autonomia/liberdade de actuação dos actores organizacionais. Mas, pese embora as críticas que possam ser levantadas a esta abordagem, também julgamos ser importante contemplar uma perspectiva que, apesar de encarar a organização como um «*sistema organizado com dados pré-estabelecidos esperando-se dos indivíduos que se lhes adaptem*» (Garcia et al., 1997:98), coloca a problemática comunicação organizacional no centro da análise – considerando os seus diferentes movimentos, estruturas e processos.

Daqui surgiu a proposta de uma leitura tripartida, que sintetizamos esquematicamente da seguinte forma (Figura 16):

**Figura 16: Análise Tridimensional do Subsistema Comunicacional das Empresas Inovadoras**



Esta figura resume a presente investigação, a qual questiona a existência de uma relação entre uma comunicação organizacional eficaz e as ferramentas tecnológicas de informação e de comunicação, procurando identificar eventuais modelos de comunicação organizacional característicos de empresas inovadoras em Portugal. A busca de respostas tem como ponto de partida uma análise sistémica da unidade comunicacional das empresas em estudo, através da recolha de dados sobre as infra-estruturas, instrumentos, sistemas e políticas de comunicação, feita com recurso a um questionário electrónico e a uma entrevista. A abordagem sistémica guia-nos ao ponto de chegada, ou seja, à eventual identificação de um modo (ou modelo) de comunicação, representativo das empresas estudadas<sup>211</sup>.

<sup>211</sup> «A abordagem sistémica consiste, essencialmente, na produção de modelos da realidade organizacional» (Bertrand & Guillemet, 1994:57).

Complementarmente, efectua-se uma análise cultural e a uma análise política/estratégica, utilizando entrevistas semi-directivas e uma escala de valores, com o propósito de aferir alguns dos pressupostos relativos às TIC e algumas das atitudes face à comunicação num contexto tecnológico, bem como para identificar as forças políticas (‘coligações dominantes’) que determinam/influenciam a integração das TIC nos processos e estratégias comunicacionais.

Todo o processo de pesquisa revela uma circularidade e/ou complementaridade entre as três dimensões de análise, procurando a máxima integração e coerência dos dados recolhidos.

Apresentamos, de seguida, uma breve caracterização de cada uma das três dimensões de análise propostas, para melhor compreender a sua contribuição para este estudo.

#### **4.2. Dimensão Sistémica**

A partir de algumas críticas levantadas a uma primeira visão mecanicista das organizações<sup>212</sup>, nascem as interpretações que olham a organização como um organismo vivo, dependente de um ambiente amplo para satisfação das suas necessidades<sup>213</sup>. As primeiras pesquisas feitas com esta abordagem, propondo uma visão orgânica e global da realidade, foram desenvolvidas com Elton Mayo, por volta de 1920-30, ficando conhecidas como as experiências de *Hawthorne*. A investigação teve início, na fábrica de uma companhia eléctrica, com a associação de variáveis como as condições de trabalho, a fadiga e a monotonia entre os trabalhadores, mas rapidamente passou a centrar-se em muitos outros aspectos próprios da situação de trabalho, como as atitudes e as preocupações dos trabalhadores dentro e fora do contexto em análise (Morgan, 1996:44-45).

Nos anos 1950, o *Tavistock Institute of Human Relations* (Inglaterra) começa a trabalhar as organizações como «sistemas sócio-técnicos», centrando a atenção na interacção que se estabelece entre os aspectos humanos e técnicos das organizações. Os investigadores verificaram que sempre que se analisa um qualquer factor técnico (estrutura, instrumento

---

<sup>212</sup> O conceito da organização mecânica supõe a existência de um conjunto de indivíduos em relação uns com os outros de forma ordenada, tendo em vista alcançar um fim programado. Este conceito tem origem no próprio termo “organização” (palavra grega “*organon*”), significando “ferramenta” ou “instrumento”, «dispositivo mecânico» criado para facilitar a execução de tarefas para uma dada finalidade (Morgan, 1996:24-25). As ideias subjacentes a esta visão da organização, passam por uma operacionalização precisa, controlada, rotineira e repetida das actividades, onde as pessoas trabalham segundo horários rígidos e de acordo com códigos detalhados de como devem agir. A actuação, e até o pensamento, dos empregados são planeados à imagem das máquinas, esperando-se que se comportem como peças do mecanismo (ibid.:22).

<sup>213</sup> Estas concepções inspiram-se, sobretudo, na biologia, e associam as relações entre indivíduos, grupos e organizações a um outro conjunto de conceitos familiares à área das ciências naturais, como, por exemplo, moléculas, células, organismos complexos e espécies (Morgan, 1996:43).

tecnológico...), este tem sempre consequências humanas e vice-versa. O exemplo de um estudo levado a cabo nesta área, dirigido por Eric Trist e Ken Bamforth, foi uma mudança tecnológica ocorrida nas minas de carvão em Inglaterra (final dos anos 1940). A tentativa de transpor os princípios da linha de montagem para o corte do carvão, resultou na destruição das relações informais existentes, já que a introdução da nova tecnologia era acompanhada da promessa em aumentar a eficácia, mas limitou-se a agravar as condições de trabalho e os problemas sociais associados a estas. A solução acabou por ser encontrada na conciliação das necessidades humanas com a eficiência técnica (ibid.:46-48).

A partir dos anos 1950-1960, desenvolve-se uma Abordagem Sistémica, inspirada no biólogo Ludwig Bertalanffy, autor da Teoria Geral dos Sistemas. Esta abordagem apoia-se no princípio de que as organizações, tal como os organismos naturais, estão abertas ao seu meio ambiente devendo alcançar uma relação adequada com este ambiente para poderem sobreviver (ibid.:48). A preocupação fundamental dos teóricos é então a adaptação das organizações em vários ambientes, os seus ciclos de vida, os factores que promovem ou dificultam o seu desenvolvimento, as diferentes espécies/tipologias de organizações e a rede de relações que caracterizam a estrutura interna, bem como as diferentes ligações ao meio (Garcia et al., 1997:97). A organização entendida como um 'sistema', pressupõe a existência de vários 'subsistemas' inter-conectados, que para além de complexificarem os processos de trocas, podem originar eventuais «congruências» entre diferentes sistemas, capazes de identificar e eliminar «disfunções potenciais». Assim, por comparação com os sistemas sócio-técnicos, que buscam o equilíbrio entre os requisitos humanos e técnicos, a teoria dos sistemas abertos procura o balanço entre subsistemas mais genéricos como o subsistema estrutural, técnico, humano-cultural, estratégico, administrativo e ambiental (Morgan, 1996:49-52).

Na tentativa de encontrar outras formas de estudar as organizações, aliada a uma vontade em criar organizações cada vez mais flexíveis e criativas, capazes de funcionar racional e inteligentemente para cumprir melhor os seus objectivos, a metáfora assente numa explicação sistémica das organizações acabará por evoluir para novas interpretações.

No fim da Segunda Guerra surge a Cibernetica, pelas mãos de Norbert Wiener. Considerada como «a ciência que estuda a comunicação e os processos de controlo nos organismos vivos assim como nas máquinas» (Wiener in Bertrand & Guillemet, 1994:31), a cibernetica distingue-se, logo num primeiro momento, da abordagem sistémica por focar-se mais em temas como a circulação da informação nas máquinas, a regulação, o controlo e a retroacção, enquanto as questões sistémicas estavam mais viradas para a adaptação, as relações entre sistemas, a complexidade, a globalidade, a abertura, a ordem, o equilíbrio... Daí, esta

primeira aproximação à cibernética, aparentar ser mais mecânica, por contraponto à abordagem orgânica da sistémica (Bertalanffy; W.R. Ashby in Bertrand & Guillemet, 1994:31). Progressivamente, o campo de pesquisa à volta destas matérias ganhou maior amplitude, suscitando grande entusiasmo em todas as disciplinas científicas, passando a ser possível reconhecer muitos dos conceitos criados por Wiener na psicologia, sociologia, filosofia, física, neuropsicologia, etc. Da mesma forma, os teóricos das organizações adoptaram grande parte dos seus conceitos nas teorias e análises organizacionais (Bertrand & Guillemet, 1994:33). Daqui irá resultar, a partir dos anos 1970, uma «cibernética de segundo nível ou segundo grau», mais amadurecida e consolidada, «que incide sobre os fenómenos de causalidade circular, de auto-organização, de complexidade pelo ruído, de paradoxos auto-referenciais, de hierarquia desordenada, etc. (ibid.:34). Mas, independentemente dos desenvolvimentos desta nova ciência, o certo é que a cibernética acaba por estar inegavelmente ligada à moderna noção de ‘comunicação’<sup>214</sup>.

Posteriormente, a cibernética acaba por conduzir à Teoria da Comunicação e Aprendizagem, que assenta em quatro princípios fundamentais. O primeiro, postula que «*os sistemas devem ter a capacidade de sentir, monitorizar e explorar aspectos significantes do seu ambiente.*» Em segundo, devem ser «*capazes de relacionar essa informação com as normas operacionais que guiam o sistema comportamental*». Em terceiro, devem «detectar desvios significativos dessas normas». E, por último, devem ser «*capazes de iniciar uma acção correctiva quando são detectadas discrepâncias*» (Morgan, 1996:90). Se estas condições forem satisfeitas, é criado um processo contínuo de troca de informação, entre o sistema e o seu ambiente, permitindo ao primeiro monitorizar eventuais mudanças e avançar respostas apropriadas. Desta forma, o sistema poderá operar de modo inteligente e auto-regulado. Porém, as capacidades de aprendizagem ficam limitadas, na medida em que o sistema só pode manter o curso de acção que está determinado pelas normas operacionais ou padrões que o orientam. Quando tal não sucede, porque os padrões não se adequam à resolução da situação, a

---

<sup>214</sup> Três grandes etapas podem ser apontadas no percurso da «comunicação» no sentido moderno do termo. Um primeiro tempo vai de 1942 até 1947-48 e tem como protagonistas autores que se reúnem em torno de uma nova ciência – a cibernética – que pretende unir, num mesmo campo interdisciplinar, um conjunto de fenómenos já conhecidos. Um segundo tempo inicia-se a partir de 1947-48 quando se procura alargar o espectro desta noção de comunicação à análise e acção política e social, designadamente pela mão do matemático Norbert Wiener, um dos fundadores do grupo que se constitui à volta desta nova abordagem científica, que traduz o estudo dos processos de comunicação e de regulação, tanto nos sistemas tecnológicos como nos sistemas naturais e sociais. E, finalmente, um terceiro momento onde se assiste a uma nova expansão da ideia de comunicação até que esta alcance um patamar utópico. No entender de Norbert Wiener, e dos teóricos que seguiram na sua esteira, a comunicação é tida como um valor central para o homem e para a sociedade. A expressão inicialmente utilizada por Wiener para designar a «comunicação» foi «comportamento de permuta de informação», sendo esse movimento de permuta que surge como constitutivo de todos os fenómenos (Breton, 1994:15-16).

"inteligência" do sistema rompe-se e o sistema de feedback negativo acaba, tentando manter um padrão inapropriado de comportamento (ibid.:91).

Numa outra vertente das análises organizacionais, destaca-se ainda o Enfoque Contingencial da organização. A sua origem remonta aos trabalhos de Tom Burns e G.M. Stalker, que se tornaram famosos ao propor uma diferenciação entre abordagens “mecanicistas” e “orgânicas” na administração. Através das suas análises, mostraram que uma mudança no ambiente – como, por exemplo, uma alteração tecnológica ou o surgimento de um novo mercado – obriga a um estilo de organização mais aberta e flexível. Portanto, quanto maior for a necessidade de inovação, mais essencial se torna uma forma de organização aberta, para que esta possa sobreviver (Morgan, 1996:53-55).

Esta ideia foi também seguida por Joan Woodward num estudo junto de várias empresas inglesas, com o propósito de estabelecer uma relação entre tecnologia e estrutura. Os resultados apontaram no sentido de que *«diferentes tecnologias impõem diferentes solicitações sobre os indivíduos e a organização, que devem ser atingidas através da estrutura apropriada»*. As investigações sugeriram ainda que em função das mais variadas tecnologias existentes, há uma vasta gama de formatos organizacionais que podem ser utilizados. E ao apresentar um conjunto de organizações eficazes, capazes de compatibilizar tecnologia e estrutura, provou que esta relação era em última análise uma escolha estratégica (Woodward in Morgan, 1996:56).

Quer os estudos de Burns e Stalker, quer os de Woodward, demonstraram que no processo de organizar devem ser tomadas várias opções, tendo sido os primeiros a sugerir que *«uma organização eficaz depende do equilíbrio que esta conseguir encontrar entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidade das pessoas, bem como do ambiente externo»* (Morgan, 1996:56).

Contudo, a teoria contingencial moderna só se afirmou com um estudo liderado por Paul Lawrence e Jay Lorsch, o qual considerou, em primeiro lugar, a necessidade de diferentes tipos de organização para fazer face a diferentes condições de mercado e de tecnologia; e em segundo lugar, a necessidade sentida pelas organizações que operam em ambientes mais incertos e turbulentos, em atingir um grau mais elevado de diferenciação interna, ou seja, entre departamentos (ibid.:57). Daqui surgiu a ideia de que determinadas empresas precisam ser mais orgânicas que outras, visto que o «grau de organicidade» exigido varia de acordo com os subsistemas ou subunidades da organização. Segundo este princípio, percebe-se que no contexto dinâmico de uma organização aberta, flexível e inovadora, podem existir certos aspectos de produção ou gestão financeira que obrigam a definições mais claras de controlo e

vigilância. Reforça-se então a ideia de que «*em diferentes circunstâncias ambientais, alguns tipos de organizações são mais capazes de sobreviver que outros e de que, uma vez que a relação entre organização e ambiente é o produto de escolhas humanas, tornam-se, assim, mal adaptadas às circunstâncias*» (Lawrence e Lorsch in Morgan, 1996:58). É, pois, natural que se tente descobrir mais sobre a natureza das organizações e os requisitos necessários para as manter saudáveis – preocupação recorrente em pesquisas recentes. Quer as obras de Peters e Waterman, quer as de Kanter, trabalham sobre organizações bem sucedidas e dão especial destaque aos princípios teóricos contingenciais e ao equilíbrio da organização face ao seu ambiente, pelo que constituem fontes valiosas nesta abordagem.

Entre os anos 1960-1980, novas pesquisas e estudos enriqueceram o legado de Burns e Stalker, a propósito da dupla mecanicista-orgânica. De destacar, igualmente, a obra de Henry Mintzberg, para quem a estrutura está na base de muitas questões que se levantam acerca das organizações, vistas enquanto um sistema de fluxos (Mintzberg, 1995:55-86). Estes fluxos sobrepõem-se numa estrutura composta por um conjunto de factores – mecanismos de coordenação, componentes básicas, parâmetros de concepção e factores de contingência<sup>215</sup> – podendo combinar-se de modos diferentes, isto é, apresentar várias configurações estruturais<sup>216</sup>. Por sua vez, estas estruturas são a soma dos meios utilizados para dividir as várias tarefas a serem desempenhadas de modo a executar uma determinada actividade, bem como a necessária coordenação das mesmas.

A coordenação do trabalho levada a cabo pelas organizações é feita através de cinco *mecanismos de coordenação*<sup>217</sup>, que de alguma forma integram as diferentes partes de uma organização, tanto a nível do controlo e da comunicação, como da coordenação propriamente dita. Todavia, estes mecanismos ainda não permitem compreender como é que as organizações funcionam. Precisamos saber quais são as componentes básicas da organização, como é que estas se conjugam, como se distribuem, que funções e responsabilidades integram. À medida que os processos de divisão do trabalho e de coordenação das várias tarefas se vão tornando mais elaborados – aumentando o número de pessoas envolvidas e a necessidade de redes de comunicação cada vez mais complexas – é preciso criar sucessivas linhas de gestores para controlar o funcionamento da *máquina* operacional, aos mais variados níveis. É então que se gera uma *Hierarquia de autoridade*. Esta hierarquia “arruma”, de certa

<sup>215</sup> Como factores de contingência, para além do “Poder”, Mintzberg aponta a “Idade e Dimensão” da organização, o “Sistema Técnico”, o “Ambiente” a “Moda e a Cultura” (Mintzberg, 1995:243-328).

<sup>216</sup> Estas configurações estruturais podem ser: *estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia*. (ibid.:329-491).

<sup>217</sup> Ajustamento mútuo; supervisão directa; estandardização dos processos de trabalho; estandardização dos resultados; estandardização das qualificações (ibid.:21-27).

forma, os vários grupos que se vão formando por categorias, passando a exercer funções muito específicas no todo da estrutura. A esse grupo de categorias ou níveis organizacionais Mintzberg chama de *Componentes Básicas* da organização<sup>218</sup>.

As investigações levadas a cabo no âmbito da teoria da contigência resultaram ainda na identificação de três características importantes na caracterização de uma estrutura organizacional, que associam diferentes entendimentos da comunicação organizacional:

- A *tecnologia*, numa visão ampla, enquanto as ferramentas, técnicas e acções usadas para transformar os ‘*inputs*’ organizacionais em ‘*outputs*’; ou seja, a tecnologia incluindo não apenas a maquinaria ou os computadores, mas também a forma como o trabalho é feito numa dada organização (Perrow in Conrad & Conrad, 2001:157). Esta tecnologia pode ser “rotineira” (promovendo processos de trabalho automatizados, de fácil compreensão e com fracas expectativas de problemas ou ocorrências excepcionais; reduzindo a dependência das incertezas decorrentes do factor humano); ou pode ser “não rotineira” (adequada às tarefas excepcionais, de difícil compreensão e execução, exigindo um extenso conhecimento e discernimento especializados, capazes de resolver problemas complexos e desenvolver um planeamento estratégico). A comunicação organizacional adquire características distintas quando desenvolvida em organizações com predominância de tecnologias rotineiras ou com uma estrutura mais dependente de tecnologias não rotineiras. Quanto maior a incerteza, originada na falta de rotinas, e associada a estruturas organizacionais mais tradicionais e menos relacionais, maior é a necessidade de uma comunicação directa e intensa – que é necessariamente mais dispendiosa. Fazer ajustamentos e resolver conflitos é moroso, exigindo maiores esforços de coordenação. As tecnologias rotineiras são mais adequadas a uma comunicação vertical, formal e escrita. Enquanto as tecnologias não rotineiras são melhor ajustadas a uma abordagem comunicacional mais variada, ‘sem hora marcada’. Ou seja, dependendo da natureza e características da tecnologia utilizada, surgem diferentes necessidades de comunicação, pelo que o conhecimento dessa tecnologia pode ajudar a perceber melhor os esforços de comunicação necessários e a alcançar uma comunicação organizacional mais eficaz (Conrad & Conrad, 2001:158-159).
- A *interdependência entre unidades*. A tecnologia influencia os sistemas de comunicação em unidades isoladas. Contudo, na maioria dos casos, somos

---

<sup>218</sup> São apontadas cinco componentes básicas: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio (Mintzberg, 1995:43-53).

confrontados com unidades a estabelecerem as mais variadas interdependências, que impõem diferentes requisitos à comunicação das organizações. Essas interdependências variam entre graus muito baixos, com unidades quase estanques, mas que partilham a mesma lógica do sistema (aos quais se adaptada uma comunicação estandardizada, regulamentada e apoiada em planos formais, que garantem os mesmos padrões de qualidade e de resposta em unidades paralelas, sem necessidade de laços fortes de comunicação entre as várias unidades para garantir uma coordenação eficaz do sistema); graus intermédios de uma interdependência sequencial, onde cada unidade depende da anterior (o que faz aumentar a necessidade de coordenação e dos esforços de comunicação, sobretudo vertical, a exigência de feedback e planeamento); e elevados graus de interdependência recíproca, com todas as unidades intensamente envolvidas de igual forma (aqui exigem-se elevados esforços de comunicação, sobretudo horizontal, e uma vincada coordenação exigindo canais de comunicação variados e flexíveis, desde a possibilidade de marcar reuniões não agendadas, encontros face-a-face e instrumentos electrónicos) (ibid.:159-161).

- O *ambiente organizacional*, enquanto contexto económico, político, social, tecnológico e todas as instituições, organismos, grupos e pessoas, que se encontram fora dos limites da organização, capazes de a influenciar (segundo esta variável, quanto menos complexo e mais estável for a envolvente organizacional, menores são as exigências comunicacionais; em contrapartida, à medida que a complexidade e a instabilidade aumentam, existe a necessidade de investir em fortes estratégias comunicacionais, com grande potencial de resolução de conflitos) (ibid.:161-163).

Resumindo, se ao recorrer à teoria da contingência, formos capazes de atribuir valores a cada uma destas variáveis, numa dada organização, podemos compreender em que consiste um sistema de comunicação eficaz, ou identificar eventuais problemas existentes nesses mesmos sistemas e, conseqüentemente, sugerir formas de os tornar mais eficazes (ibid.:166).

Nos últimos anos, as abordagens que destacam os padrões de relacionamento (que permitem às organizações ajustarem-se ao seu meio ambiente), têm sido alvo de algumas críticas levantadas por aqueles que consideram haver um grande desequilíbrio entre a flexibilidade e o poder da organização e a fraca importância dispensada ao ambiente, enquanto elemento interveniente na própria sobrevivência da organização. A opinião prevalecente no centro da análise organizacional, considera agora que deve acabar-se com este desajustamento, valorizando mais a maneira pela qual os ambientes interferem nas organizações. E isto pode

ser conseguido através da análise das populações, que interagem com a organização, e da sua ecologia. Esta visão, chamada de “população-ecologia”, defende que:

*«a natureza, o número e a distribuição de organizações em qualquer tempo, dependem da disponibilidade de recursos, bem como da competição dentro e entre diferentes espécies de organizações, (...) o que torna o ambiente o factor crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, seleccionando os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos» (Morgan, 1996:68-69).*

Esta abordagem populacional promove novas pesquisas, encorajadas a compreender a dinâmica que influencia os indivíduos nas organizações. Um dos pressupostos avançados pelos ecologistas populacionais, é a importância das «pressões inerciais», dos bloqueios, que impedem muitas vezes as organizações de progredirem nos seus objectivos. Isso torna-lhes impossível promover mudanças oportunas e eficientes. Qualquer situação de mercado mais adversa pode mesmo resultar no desaparecimento de uma organização (ibid.:70).

Outro factor observado, prende-se com a importância de poder haver recursos limitados ao moldar o crescimento, o desenvolvimento e o declínio das organizações, bem como o papel das inovações bem sucedidas ao delinear novas espécies de organizações. Um conhecimento das estruturas em mudança, dos recursos críticos e dos padrões de dependência de recursos, pode trazer importantes contribuições à compreensão do sucesso e da força de diferentes organizações. O mesmo acontece com a forma como novas populações podem emergir numa organização através da disseminação de inovações ou práticas revolucionárias (ibid.:71). Entre os autores que mais investiram nesta análise encontram-se Howard Aldrich, John Freeman e Michael Hannan.

As abordagens ‘contingencial’ e ‘população-ecologia’ vêem a organização em permanente tensão ou luta com o seu ambiente, como se se tratasse de dois fenómenos separados. Mas, a moderna teoria dos sistemas vem propor que as organizações não sejam estudadas como entidades isoladas e auto-suficientes, já que fazem parte integrante de todo um ecossistema complexo (ibid.:72). Por isso, uma outra perspectiva ecológica, com ênfase na colaboração, ganha novos adeptos: a “ecologia organizacional”. Esta nova perspectiva, trabalhada por um grupo de cientistas sociais liderados por Eric Trist, debruça-se, precisamente, sobre a possibilidade de surgirem «novos padrões de relacionamentos interorganizacionais, que podem ajudar a configurar o futuro de forma mais pró-activa». Esta orientação também analisa redes informais de aprendizagem, que podem resultar em discussões pelo domínio,

promover a partilha de preocupações e problemas, facilitar o surgimento de valores comuns e normas, originando novas soluções (ibid.:73-74).

Mas, as várias ideias da metáfora orgânica, nomeadamente a visão das organizações enquanto sistemas abertos em adaptações constantes ao ambiente, propostas tanto por teóricos da contingência como por ecologistas, virão a ser contrariadas, por exemplo, por teóricos como Humberto Maturana e Francisco Varela. Estes autores trabalham sobre uma “lógica dos sistemas auto-reprodutores”, onde *«todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados e autónomos de interacção, fazendo referência somente a si mesmos»* (Morgan, 1996:242). A autonomia, a circularidade e a auto-referência são conceitos apontados ao funcionamento destes sistemas, que garantem a sua capacidade de se auto-criarem ou auto-renovarem. O termo *autopoiesis* refere precisamente esta *«capacidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de relações»* (ibidem). Tal não significa que estes sistemas estejam totalmente isolados, mas sim que nesta sua forma de se estruturarem, fecham-se em si mesmos, para que os padrões de relação possam permanecer estáveis e funcionais. Nesta teoria, os sistemas podem ser caracterizados como *«tendo ‘ambientes’»*, mas onde as suas relações com quaisquer outros ambientes são *«internamente determinadas»* (ibid.:244).

Autores como Gregory Bateson, interessados nos aspectos ecológicos dos sistemas, seguem um pensamento semelhante acreditando que:

*«‘todos os sistemas’ evoluem como campos completos de relações que são mutuamente determinantes e determinadas. O padrão do sistema deve ser entendido como um todo, além de possuir uma lógica própria. Não pode ser entendido como uma rede de partes separadas. Esta é, em última análise, a razão pela qual não faz sentido dizer que um sistema interage com o seu ambiente externo. As transacções de um sistema com o seu ambiente são, na verdade, transacções dentro de si»* (Bateson in Morgan, 1996:244).

#### **4.2.1. Métodos de Estudo da Abordagem Sistémica**

De uma forma mais ou menos elaborada, todas estas teorias vêem as organizações como complexos conjuntos de pessoas e grupos, envolvidas em processos complicados e dinâmicos de interacção. Mas, se inicialmente poucas metodologias de pesquisa se mostraram capazes de dar conta desses processos complexos (Monge, Farace, Eisenberg, White & Miller in Miller, 1999:83), nos últimos anos têm emergido várias técnicas apropriadas ao estudo do funcionamento das organizações enquanto sistemas, nomeadamente a análise em rede (*‘network analysis’*), as técnicas de modelação (*‘modeling techniques’*) e a análise de casos.

Apesar das sofisticadas análises estatísticas e técnicas matemáticas, envolvidas nas análises em rede e nas técnicas de modelação, serem capazes de assegurar uma alargada compreensão do funcionamento dos sistemas de comunicação organizacional, recorreremos neste estudo a uma abordagem comparativa de casos, assente numa cuidada recolha de dados através de questionários, entrevistas e análises documentais.

Consideramos, à semelhança de outros autores (e.g. Sypher (1997) in Miller, 1999:87), que este caminho metodológico é útil na observação e escrutínio de questões específicas relativas à compreensão dos sistemas organizacionais e seus respectivos subsistemas comunicativos no contexto das empresas inovadoras Portuguesas, sobretudo numa primeira fase exploratória da nossa pesquisa, na qual se procura identificar um conjunto limitado de casos, posteriormente confrontados e comparados.

### **4.3. Dimensão Cultural**

Normalmente, a cultura organizacional é esquecida e subestimada no sucesso ou insucesso da implantação de novos sistemas tecnológicos, na introdução ou na adaptação de novos instrumentos de informação e de comunicação nas organizações, apesar de se revelar fundamental na compreensão de potenciais problemas levantados pelas TIC (Hoffman & Klepper in Wall, s.d.).

O tema da cultura organizacional é um assunto vasto, com uma literatura abrangente, que segue visões diferenciadas e suporta múltiplas definições divergentes. Daí o seu estudo não ser fácil, nem a sua avaliação ou propostas de mudança poderem ser práticas e de resposta rápida. De qualquer forma, muito do conhecimento produzido neste campo lança algumas pistas sobre a relação entre as TIC e a cultura. Por um lado, a compreensão da cultura de uma dada organização é pertinente para a avaliação do sucesso e da eficácia, ou não, das tecnologias de informação e de comunicação; por outro lado, a própria cultura desempenha um papel substancial nos processos de gestão que comprometem ou promovem as TIC (Leidner & Kayworth, 2006). Prova disso é que *«as mudanças na tecnologia ou na estrutura, não reflectem a evolução de uma nova forma organizacional, a não ser que sejam acompanhadas por mudanças culturais»* (Svyantek e DeShon in Sullivan, 2004:20). Daqui resulta uma das nossas hipóteses de que apesar do aspecto tecnológico ser vital para o sucesso de um qualquer sistema de comunicação organizacional, sem uma cultura adequada que o apoie, este não será eficaz, nem terá utilidade.

As TIC facilitam a partilha de crenças, valores e normas porque permitem uma partilha rápida de informação útil e pertinente entre pessoas e subunidades de uma organização (Dewett e

Gareth, 2001:332). Os efeitos motivadores da cultura (os compromissos assumidos, as crenças, ideias, valores e atitudes comuns aos membros de uma organização), que promovem a inovação e a eficácia, podem então ser aumentados e reforçados com as tecnologias de informação e de comunicação<sup>219</sup>.

Num estudo sobre a interdependência entre cultura e as tecnologias de comunicação, onde é analisada a implantação de um sistema de processamento de texto, Larry D. Browning demonstra como o ambiente/contexto da acção, enquanto dimensão da cultura organizacional, exerce um impacto sobre o desenvolvimento da tecnologia. As conclusões deste estudo referem que o ambiente/contexto capaz de promover uma implantação bem sucedida da nova tecnologia, centra-se em quatro tipos de atenção e linguagem da parte dos actores inovadores/ implementadores, envolvidos no processo<sup>220</sup>:

- *Orientação face ao futuro* (a tecnologia é vista e associada explicitamente à forma de vencer a concorrência no futuro, para além de ser apresentada como a melhor solução para ajudar a organização a ultrapassar os seus actuais constrangimentos; a filosofia que lhes é subjacente é “*learning by doing*”, demonstrando uma fé convicta na tecnologia e assumindo novos compromissos, novos recursos, novas regras);
- *Foco nos resultados* (o mais importante é a utilidade das ferramentas, a eficiência e eficácia do trabalho final; destacam ainda a melhoria dos conhecimentos e enfatizam a avaliação dos resultados);
- *Importância da propriedade individual* (como acreditam que nada pode ser bem feito de uma só vez e ao mesmo tempo, estabelecem locais e fronteiras próprias destinadas à promoção da invenção e da inovação; existe partilha e passagem de ensinamentos);
- *Ênfase nas pessoas* (demonstram uma maior preocupação com as pessoas, promovendo uma ‘cultura de carreiras’, onde são valorizadas as novas formas de trabalho e o estabelecimento de redes de contacto para troca de ideias; dá-se

---

<sup>219</sup> Tecnologias de comunicação como o e-mail, o voice-mail ou a Intranet, podem ajudar a promover normas culturais e princípios de actuação conjunta, tornando mais acessíveis mensagens de apoio aos trabalhadores, o que origina, por seu turno, mais inovação e mais eficácia. A integração das TIC na cultura de uma organização deve ser um factor a equacionar com especial atenção. Podemos verificar também que em algumas culturas mais tradicionais, os membros da organização podem sentir-se desconfortáveis com o e-mail, por este não envolver um contacto face-a-face, ou pelo menos um confronto verbal directo. Contudo, numa cultura que promova a inovação, as TIC podem ser mais rapidamente adoptadas, porque mostram aos membros da organização que estes estão a usar as mais novas tecnologias da comunicação disponíveis (Conrad & Poole, 2001:189). Embora estes exemplos, remetam para o uso das TIC como mecanismo de integração numa organização, eles constituem um reforço ao argumento de que a compreensão da cultura organizacional e da sua relação com as TIC é fundamental neste trabalho.

<sup>220</sup> Factores que, como veremos mais adiante, se revelam fulcrais na caracterização de uma cultura de inovação.

importância à opinião dos outros e à compreensão de diferentes necessidades em presença) (Browning in Goldhaber e Barnett;1995:468-470).

Ao mesmo tempo, a cultura organizacional tem uma forte influência na forma como é entendida e praticada a comunicação organizacional, à semelhança da influência junto daqueles que governam a organização – os detentores do poder<sup>221</sup> (Grunig, 1992:298-299).

A metáfora do sistema cultural apresenta a organização como uma micro-sociedade cultural. Esta abordagem propõe a *«análise do modo como a linguagem, os valores e hábitos, enquadrando redes de significação subjectivas, possibilitam a compreensão das organizações como entidades criadas e sustentadas pelos actores»* (Garcia et al., 1997:100). A organização não é vista apenas como mera *«repositária de estruturas sociais comunitárias e profissionais, sendo capaz de produzir sistemas de representação e cultura pela dinâmica cultural imanente ao carácter de sistema aberto e conflitual»* (ibid.:101).

Optar por aceitar a metáfora da cultura é assumir que a organização “é” uma cultura e não que “tem” uma cultura. Esta distinção torna-se pertinente por implicar representações diferenciadas do conceito de cultura. A organização ‘é’ uma cultura, quando se salienta a natureza simbólica (comunicativa) da vida organizacional. Trata-se de um sistema que permite comunicar e que faz comunicar a experiência pessoal e particular e, ainda, o saber colectivo constituído. A organização como cultura não é um dado ou uma exterioridade, mas sim uma construção. Num outro extremo, a organização ‘tem’ uma cultura quando esta representa uma das variáveis intervenientes no normal funcionamento da organização. A cultura constitui-se como um sub-sistema interno da organização e deve, portanto, ser orientada de forma a facilitar o progresso do sistema e o cumprimento dos objectivos de adaptação interna e externa (Gomes, 2000:149).

Na sua aplicação ao contexto organizacional, o conceito de cultura começa por ser conhecido nos finais dos anos 1970, vindo a desenvolver-se profundamente na década de 1980<sup>222</sup>. A organização deixa de ser encarada sob uma perspectiva económica (de estruturas físicas, equipamentos e recursos financeiros), para passar a ser vista como um sistema social e humano.

---

<sup>221</sup> Sobre este aspecto, teremos oportunidade de falar mais adiante neste capítulo, quando abordarmos a dimensão política, ou do poder, nas organizações e a sua relevância para os processos e modelos comunicacionais.

<sup>222</sup> *«Na origem deste interesse está a tomada de consciência por parte de teóricos e práticos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura organizacional constituir um factor que diferencia as organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas»* (Ferreira et al., 2001:448).

Actualmente, as organizações modernas assentam em sistemas de crenças que fazem realçar a importância da racionalidade. Um dos pontos fortes da metáfora da cultura está, precisamente, na atenção prestada ao significado simbólico, ou mesmo “mágico” da maioria dos aspectos racionais da vida das organizações, acentuando o lado humano da organização, que outras metáforas ignoram (Morgan, 1996:139).

Outro aspecto da metáfora cultural reside no facto de remeter para uma organização assente em sistemas de significados comuns, originando esquemas de interpretação que as pessoas criam e recriam para dar sentido à sua acção na organização<sup>223</sup>. Uma definição de cultura organizacional, que espelha este aspecto, ajudando-nos a compreender melhor as implicações do caminho da perspectiva cultural, é avançada por Edgar Schein:

*«A cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu à medida que aprendeu a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna e que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos, e para serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas»* (Schein, 1985:9).

Já para Michel Crozier e Erhard Friedberg:

*«A cultura não é mais o universo de valores e normas encarnadas e intocáveis que, em última instância, guiam, prescrevem os comportamentos observados e assim os justificam. Formada por um conjunto de elementos da vida psíquica e mental, com as suas componentes afectivas, cognitivas, intelectuais, relacionais, ela é instrumento, ela é capacidade que os indivíduos adquirem, utilizam e transformam para construir e viver as suas relações e as suas trocas com os outros. Valores, normas e atitudes fazem parte deste conjunto, mas mudam de estatuto»* (Crozier e Friedberg, 1977:179).

Portanto, quando se fala na ‘cultura de uma organização’ pretende apontar-se os sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis, rituais e hábitos quotidianos, que determinam os padrões de comportamento num contexto organizacional (Morgan, 1996:116). Mas, falar de cultura organizacional, implica salientar também a ‘mudança organizacional’. Normalmente, o processo de mudança é visto como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora, em parte, isso seja correcto, uma alteração efectiva encontra-se dependente das mudanças das imagens e dos valores que guiam as acções. Por isso, as atitudes e valores, que levam ao sucesso de uma

---

<sup>223</sup> Esta visão segue uma direcção oposta às abordagens mecanicista e organicista, que colocam a tónica no planeamento dos processos de adaptação aos quais a organização terá de fazer face.

situação, podem constituir um entrave em certos momentos. Daí que os programas de mudança devam dar atenção ao tipo de costumes corporativos, requeridos na nova situação, e descobrir como estes podem ser desenvolvidos (ibid.:142). E, como em última análise, a organização reside nas pessoas envolvidas, uma mudança cultural eficaz implica uma mudança organizacional.

#### 4.3.1. Cultura de Inovação

É na abordagem cultural que radica um dos desafios principais deste trabalho de investigação: as empresas-alvo do estudo deverão apresentar indícios de possuírem uma ‘cultura de inovação’, de forma a ser possível descortinar alguns dos princípios que caracterizam a comunicação organizacional nesse tipo de cultura. Este ponto de partida, constitui-se como uma dificuldade, na medida em nos propomos trabalhar um campo pouco explorado. Embora o conceito de ‘cultura da inovação’ não seja recente, só nas últimas décadas é que tem recebido maiores atenções, o que dificulta a identificação de sistematizações claras. Existem numerosos trabalhos empíricos, sobretudo estudos de caso, acerca das chamadas “empresas inovadoras”, muita matéria sobre a gestão pela inovação, muitos programas e políticas governamentais – que focam a necessidade de fomentar a inovação nas organizações e na sociedade, como forma de promover a sociedade da informação e do conhecimento<sup>224</sup> – mas, na área da sociologia das organizações, são raras e dispersas as referências a este conceito.

Uma das questões que se coloca de imediato poderá mesmo ser: como se comporta, ou como se reconhece uma empresa com uma cultura inovadora? Uma resposta possível poderá ser: onde a inovação é central e consistente às acções, aos pressupostos e aos valores presentes na empresa. Uma empresa com uma cultura inovadora produz fluxos inovadores, isto é, integra inovações sustentadas e constantes, e não inovações esporádicas e ocasionais<sup>225</sup>. Muitos outros indícios, podem também ser apontados no reconhecimento de uma empresa com uma cultura inovadora, como, por exemplo, o facto desta se constituir como um ‘centro de aprendizagem’, prosseguindo uma forte política de formação (de acordo com o conceito de ‘*Learning Organization*’); aceitar um elevado grau de envolvimento das pessoas no processo de formulação estratégica; possuir estruturas flexíveis e orgânicas, onde é mais facilmente

---

<sup>224</sup> Por exemplo, já em 2003, a UNESCO publicou um documento intitulado “*The Culture of Innovation and the Building of Knowledge Societies*”, onde apresenta alguns pressupostos básicos acerca da cultura de inovação ao nível das sociedades e onde alerta para a necessidade de se chegar a um novo conceito de ‘cultura da inovação’ capaz de responder ao delicado equilíbrio entre a natureza dos processos de inovação tecnológicos e sociais (Issue Paper – UNESCO, 2003:4).

<sup>225</sup> “What is an innovation culture?”, Portal *What you need, when you need it – innovation.org.uk*, [online], Acessível em: [www.innovation.org.uk/about/culture.html](http://www.innovation.org.uk/about/culture.html) [05.02.2004].

promovida a informalidade, a necessidade de uma comunicação forte; e fazer uma gestão centrada nas pessoas, onde importa a participação entre todos (Dantas, 2001:110-118).

Mas, em termos conceptuais, definimos ‘cultura da inovação’ como a

*«(...) forma de pensar e de agir que gera, desenvolve e estabelece valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar mudanças, mesmo quando isso implique uma ruptura com o convencional ou tradicional, que não pode ser imposta pela gestão de topo através de comunicações internas; será o resultado da influência na gestão de topo, concretizada através da coerência do seu comportamento, das suas acções» (Morcillo in Dantas, 2001:113).*

Seguir uma cultura inovadora implica que se incentive a criatividade, a experimentação, o assumir de riscos, o espírito crítico e a constituição de equipas multidisciplinares. Como defendem alguns autores (Dussauge e Ramanantsoa, 1987; Carneiro, 1995; Morcillo, 1997), impõe-se que a inovação seja, acima de tudo, um estado de espírito permanente, partilhado por todos os membros da organização. A ‘cultura da inovação’ terá, então, de:

*«(...) garantir a existência de uma comunicação permanente, efectiva e multidireccional, ligando as distintas áreas da organização, mas também que todos os colaboradores estejam a par dos novos projectos desde o início, evitando posteriores resistências à mudança. No mínimo esta comunicação deverá envolver a gestão de topo e as áreas de produção, de marketing e financeira, além da de I&D» (Morcillo in Dantas, 2001:56).*

Dos autores que se debruçam de modo consistente sobre a questão da cultura organizacional inovadora, cabe destacar o trabalho de Robert Quinn sobre o ‘**Modelo dos Valores Contrastantes**’, que propõe uma sobreposição de quatro tipos de cultura, entre as quais a cultura da inovação. Este modelo tem sido usado no estudo dos mais variados temas, entre os quais um que nos interessa particularmente: a eficácia da tecnologia da informação.

O ‘modelo dos valores contrastantes’ integra dois eixos principais (Figura 17): um eixo vertical, com as dimensões *Flexibilidade* vs *Controlo*; e um eixo horizontal, com as dimensões *Interno* vs *Externo*. No eixo vertical a dimensão *flexibilidade* refere-se à «importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacionais»; enquanto a dimensão *controlo* aponta para a «necessidade de hierarquia e de controlo entre funções». Já no eixo horizontal, a dimensão *interna* acentua a necessidade de «desenvolver os recursos humanos e de manter estável e cooperante o ambiente de trabalho»; enquanto a dimensão *externa* foca o objectivo organizacional de desenvolver actividades que permitam o

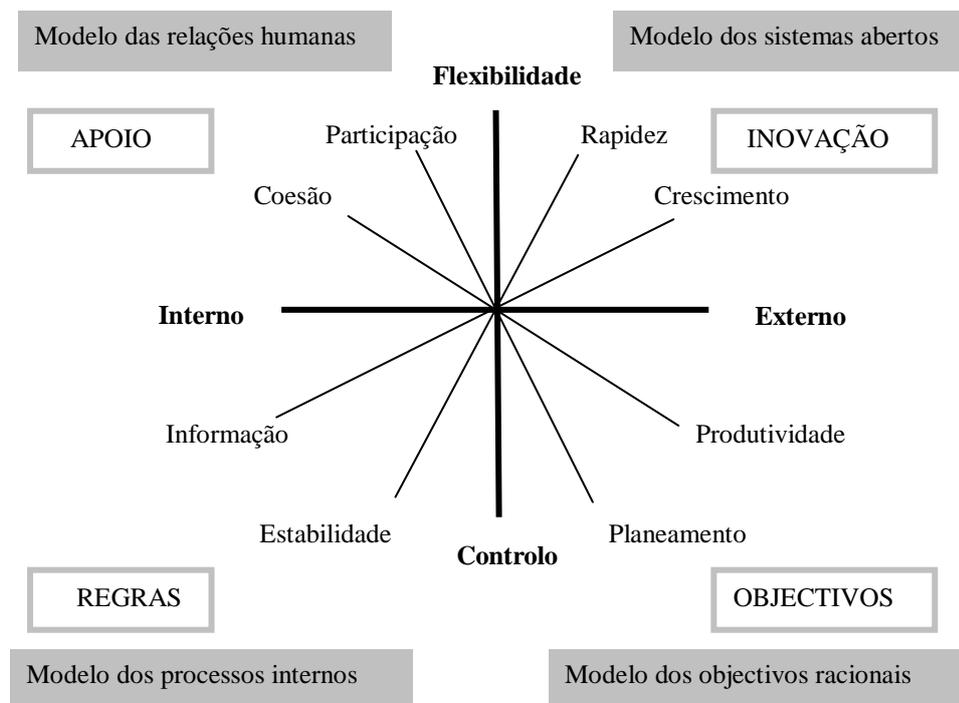
crescimento e a obtenção de recursos. Existe ainda uma terceira dimensão, que distribui os modelos teóricos implícitos em cada um dos quadrantes:

- *Modelo dos objectivos racionais* (onde o principal é alcançar os objectivos definidos);
- *Modelo dos sistemas abertos* (cuja finalidade é a adaptação);
- *Modelo das relações humanas* (centrado na motivação e na descentralização das decisões);
- *Modelo dos processos internos* (onde os objectivos principais são a integração e o controlo) (Ferreira et al., 2001:462).

Na sobreposição de todas as vertentes do ‘modelo dos valores contrastantes’, resultam ainda quatro tipos de cultura:

- *Cultura de apoio* (integra os vectores da orientação interna e da flexibilidade);
- *Cultura da inovação* (valoriza os vectores da flexibilidade e da orientação externa);
- *Cultura das regras* (caracterizada pela orientação interna e pelo controlo);
- *Cultura dos objectivos* (caracterizada pela orientação externa e o controlo) (ibidem).

**Figura 17: Modelo dos Valores Contrastados de Quinn**



Fonte: Quinn et al. in Ferreira, 2001:463.

Das culturas apontadas, interessa apenas destacar a cultura da inovação, que dá maior valor à flexibilidade e à mudança, centrando as atenções na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Os seus valores dominantes são o crescimento, a aquisição de recursos,

a criatividade e a capacidade de adaptação. Os factores motivantes estão no desafio, na iniciativa individual, na diversidade de tarefas, na possibilidade de inovar e no crescimento em termos do ser. Quanto ao tipo de liderança mais indicado é o que obriga a correr riscos e faz crescer a organização através de uma visão estratégica. Aqui a eficácia é avaliada pela quota do mercado e o crescimento em termos de volume de negócios (ibid.:463). De destacar que todas estas características são também, fundamentais para a eficácia da comunicação organizacional (como já tivemos oportunidade de referir em capítulos anteriores).

Numa outra proposta, acerca dos possíveis benefícios da cultura organizacional, o factor inovação surge como um de entre cinco factores, que ajudam a desenvolver uma cultura forte e eficaz. A saber: controlo efectivo; ordem normativa; promoção da inovação; formação e implementação da estratégia; compromisso forte por parte dos empregados (Hodgetts in McKena, 2000:484). Aqui a inovação é referida como uma questão relativamente recente a emergir no domínio da cultura organizacional, que pode ser vista como uma «actividade ligada à criação de novos processos, produtos ou serviços» (ibid.:487). A cultura de uma organização pode, assim, encorajar um pensamento criativo institucionalizando através de um conjunto de normas que apoiam iniciativas inovadoras (ANEXO 5). De acordo com vários estudos efectuados por O'Reilly (1989), a existência de regras que apoiam a inovação está muito relacionada com a importância atribuída a estas actividades pelos gestores, que podem facilitar ou não os processos de inovação (ibidem).

Aplicando o conceito da cultura organizacional a algumas sub-unidades e comunidades profissionais, directamente ligadas às tecnologias de informação nas empresas, Edgar Schein desenvolve o conceito de 'cultura da computação'<sup>226</sup>, na tentativa de dar conta dos pressupostos inerentes à adopção e implementação das TIC (Schein, 1992: 276-277). O autor parte do princípio de que uma organização para lidar eficazmente com um ambiente em constante mudança, e num contexto global, deverá ser capaz de recolher, importar, mover, transportar, armazenar e analisar grandes fluxos de informação, o que é facilitado via TIC (ibid.:277). Os referidos pressupostos (Quadro 12), acabam também por se revelar importantes para nos guiar na presente pesquisa, sobretudo, na construção da Escala de Valores, aplicada no final das entrevistas, levadas a cabo junto de alguns profissionais da área da comunicação organizacional das empresas inovadoras em estudo.

---

<sup>226</sup> N.T.: 'Computing Culture'.

**Quadro 12: Pressupostos acerca das TIC**

<b>Pressupostos das TI acerca da natureza da informação</b>	1. É possível armazenar e transmitir informação de forma precisa através de um meio electrónico.
	2. A informação pode ser dividida em bits de forma válida (mais facilmente dividida, trabalhada e, logo, mais válida).
	3. A informação pode ser “congelada” no tempo através de um ecrã ou de uma impressão.
	4. Uma transmissão e computação rápidas são sempre preferíveis a processos lentos.
	5. Mais informação é sempre melhor que menos.
	6. Quanto mais quantificada for a informação, melhor.
	7. Um ambiente livre de papéis é mais eficiente e desejável.
<b>Pressupostos das TI acerca das pessoas e da aprendizagem</b>	1. A tecnologia lidera e as pessoas adaptam-se.
	2. Todas as pessoas podem e devem aprender tudo o que for necessário para usar a tecnologia.
	3. As pessoas podem e devem aprender a linguagem das TI (ex. hardware, software, RAM, ROM, cursor, bits, bytes, mips, storage, LAN, terminal, e-mail, etc.).
	4. As pessoas podem e devem adaptar-se à interface das TI na forma de teclados, linguagens de comando, etc.
	5. As pessoas já sabem comunicar e gerir; logo as TI apenas necessitam melhorar esses processos.
	6. Se as TI facilitam a performance e eficiência da tarefa, as pessoas irão adoptá-las.
<b>Pressupostos das TI acerca da organização e da gestão</b>	1. Uma organização mais plana/descentralizada é melhor.
	2. Os gestores podem e irão abdicar da hierarquia se puderem optar por outros mecanismos de coordenação.
	3. Uma organização mais automatizada é melhor.
	4. Uma organização conectada com canais abertos em todas as direcções é melhor.
	5. Os gestores querem uma organização em rede mais aberta na qual a informação esteja disponível de imediato em muito mais níveis.
	6. Os gestores sabem como usar a informação de forma responsável e apropriada.

Fonte: Schein, 1992: 276-294

Por último, queremos deixar claro que apesar da literatura e do corpo de conhecimentos existentes acerca da cultura organizacional ser tão vasto e seguir caminhos tão divergentes, o facto é que não aborda a comunicação organizacional de forma consistente (Eisenberg & Goodall, 1997:146). Contudo, consideramos fundamental, para a presente pesquisa sobre comunicação, recorrer a uma matriz de análise cultural que tenha em conta os padrões de comportamento e de interpretação face às TIC e que tome, simultaneamente, em atenção os artefactos tecnológicos, os processos e trabalho e operacionalização das políticas de comunicação e as atitudes dos sujeitos responsáveis pela comunicação nas organizações, num contexto cada vez mais digitalizado e exigente.

Ao mesmo tempo, partilhamos a opinião daqueles que defendem que a cultura organizacional exerce uma forte influência na comunicação organizacional, podendo mesmo determinar o

modelo de comunicação seguido na organização<sup>227</sup> e, subsequentemente, o grau de adesão ou aceitação das TIC, como parte da eficácia dos processos comunicacionais.

#### 4.3.2. Métodos de Estudo da Abordagem Cultural

Como vimos, o estudo da cultura organizacional pode apresentar inúmeras facetas, por isso os métodos de pesquisa usados devem poder cobrir todas elas. Embora se utilizem muitas ferramentas analíticas para investigar a cultura organizacional, vários pesquisadores consideram ser mais apropriado recorrer a métodos qualitativos (e.g. Strauss & Corbin, 1990), capazes de fornecer uma leitura mais aprofundada da natureza complexa e fragmentada dos fenómenos. E, precisamente, porque a metáfora cultural teve a sua origem no campo antropológico, muitos estudos nesta área adoptam métodos de pesquisa da antropologia e da etnografia (Miller, 1999:106). Esta opção deveu-se também à necessidade de encontrar um novo vocabulário e novas formas mais sistemáticas de analisar as organizações e a comunicação, que fossem além dos tradicionais campos da psicologia, da sociologia, da gestão e das ciências da comunicação (Eisenberg & Goodall, 1997:129).

O termo ‘etnografia’ significa literalmente “escrever a cultura”, pelo que a aproximação à cultura organizacional através dos métodos etnográficos consiste na leitura e interpretação de um ‘texto’, onde aquele que tenta decifrar o texto procura submergir na vida organizacional (Brown & McMillan in Miller, 1999:106). Através desta observação intensa consegue-se uma compreensão dos valores, pressupostos e atitudes dos membros de uma organização. Como complemento à observação directa, ou mesmo à observação participante, das dimensões culturais em estudo, o investigador pode ainda recorrer a análises documentais, análises de conteúdo a mensagens e discursos, entrevistas, análises de papéis desempenhados, estudos de histórias, rituais, metáforas, estilos de comportamento, etc. A partir daqui é possível inferir teorias e hipóteses ou descobrir narrativas, objectivos e estruturas de poder escondidas, implícitas num conjunto de sinais difíceis de captar sem um olhar atento e demorado.

Schein refere também como metodologias privilegiadas, assentes numa experiência de mais de 25 anos de estudos sobre cultura organizacional com uma tónica especial nas TIC, os inquéritos gerais, as conversas e os contactos directos com interlocutores-chave nas mais variadas empresas de computadores e de tecnologias de informação, as consultorias às empresas, a observação directa dos trabalhadores em contacto com as ferramentas

---

<sup>227</sup> «A cultura organizacional influencia as relações públicas ao fornecer uma visão alargada do mundo, significados e valores que afectam todas as decisões de uma organização – incluindo a escolha do modelo de relações públicas e o desenvolvimento do esquema que define os seus propósitos» (Buffington, Grunig e Sriramesh in Grunig, 1992:578-580).

tecnológicas, as entrevistas sistemáticas sobre as atitudes face às TIC, quer com os trabalhadores, quer com as chefias e os decisores, a observação e análise dos esforços de aprendizagem para uma utilização eficaz das TIC (Schein, 1992:278).

Resumindo, a integração dos estudos culturais na análise das organizações e da comunicação (e.g. Geertz, 1973; Goodall, 1989, 1991; Van Maanen, 1979,1988), possibilita descrições mais ricas das realidades em observação, baseadas nas reflexões do investigador sobre as experiências dos membros de uma cultura, capazes de capturar pontos de vista subtis, que podem escapar a métodos de pesquisa tradicionais (Eisenberg & Goodall, 1997:129-130).

#### **4.4. Dimensão Estratégica / Política**

Actualmente, a pesquisa sobre cultura organizacional tem vindo a mudar para abordagens mais críticas e pós-modernas, com base, por exemplo, nos trabalhos de Stanley Deetz, Dwight Conquergood, Joanne Martin, Atkouf, Smircich & Calas. Algumas das críticas, que promoveram esta situação, apontam no sentido de que o contexto de gestão no qual ocorrem as pesquisas em cultura, acaba por reforçar «*a colonização corporativa do estilo de vida das empresas*» (Deetz in Eisenberg & Goodall, 1997:141-142). Ou seja, há interpretações dominantes, significados alternativos, diálogos paralelos, alianças implícitas, que resultam em múltiplos significados conflituosos, que se tornam difíceis de interpretar e até de controlar. Isto significa que passa a ser fundamental dar mais atenção às questões do poder/dominação, associadas ao desenvolvimento, manutenção e transformação de uma dada cultura.

A abordagem da metáfora do sistema político encara as organizações como realidades socialmente construídas pelo homem, podendo estas ser analisadas a partir das interações humanas, necessariamente conflituosas (Crozier e Friedberg, 1977:80-81), porquanto cada actor social procura racionalmente utilizar, da melhor maneira e em seu benefício, os recursos disponíveis, seguindo objectivos e estratégias próprias.

Conceber a organização numa acepção política, ajuda a aprender sobre os «*problemas e a legitimidade da administração como um processo de governo e sobre a relação entre a organização e a sociedade*», servindo, igualmente, para aprofundar conhecimentos sobre a vida das organizações, compreendendo «*qualidades importantes que são frequentemente encobertas ou ignoradas*» (Morgan, 1996:146).

Para compreender a dinâmica política do dia-a-dia de uma organização é necessário explorar em detalhe o processo pelo qual as pessoas se envolvem na política. A política de uma

organização manifesta-se mais claramente nos conflitos e jogos<sup>228</sup> de poder, bem como nas intrigas interpessoais que, por vezes, originam desvios na actividade organizacional corrente. Estes jogos políticos são muito difíceis de identificar, pois ocorrem de modo invisível a todos, excepto aos que se encontram directamente envolvidos (Morgan, 1996:152). Por isso, a melhor forma de estudar a política organizacional é centrar a atenção nas relações entre ‘interesses’, ‘conflitos’ e ‘poder’, que pela sua diversidade criam tensões e colisões (ibidem). Contrapondo a ideia de que as organizações são «*empreendimentos interligados e racionais que perseguem um objectivo comum*», uma abordagem política vê as organizações como «*redes de pessoas independentes com interesses divergentes, que se juntam em função da oportunidade*». As organizações são compostas por alianças de indivíduos, que ficam juntos «*para cooperar em relação a assuntos específicos, eventos ou decisões, ou então propor valores específicos e ideologias. A organização, enquanto reunião de um conjunto de pessoas que possuem interesses diferentes, é uma aliança com múltiplos objectivos*» (ibid.:158).

Quando os vários interesses em jogo colidem, surge o conflito. Se bem que a primeira reacção ao identificar um conflito, numa qualquer organização, seja considerá-lo como uma «*força disfuncional*», este pode ser o resultado de «*várias manobras políticas, planeadas de modo a fazer com que sistemas de competição e de colaboração coexistam simultaneamente*» (Burns in Morgan, 1996:160). Por vezes, sucede os conflitos organizacionais tornarem-se «*institucionalizados, configurando atitudes, estereótipos, valores, crenças, rituais e outros aspectos da cultura organizacional*», o que os torna muito difíceis de reconhecer (ibid.:163). Deste cenário, resulta a imagem de uma «*empresa pluralista*», dada a natureza plural de interesses, conflitos, estratégias para atingir o poder (Morgan, 1996:191). Muitos conflitos organizacionais podem acabar por ser «*produtivamente resolvidos*», dependendo da habilidade de ler as situações, analisar os interesses em jogo e explorar as relações de poder de forma perspicaz. Quando tal não acontece, haverá necessidade de proceder a negociações formais ou terminará na falência da disputa com resultados bastante nefastos (ibid.:199).

Crozier e Friedberg vêem a organização precisamente como um universo de conflitos (Crozier e Friedberg, 1977:80), cujo funcionamento resulta dos confrontos entre as múltiplas, e por vezes divergentes, racionalidades dos actores em presença. Esta natureza complexa – que

<sup>228</sup> Segundo a análise estratégica o conceito de jogo tem um lugar central como forma de dar conta das interações que se estabelecem entre os vários actores sociais presentes numa organização. «*Em lugar de nos centrarmos numa série de conceitos bem delimitados, como estrutura, papel, pessoa, que não nos permitem apreender os fenómenos que julgamos essenciais como os fenómenos das relações, das negociações, de poder e de interdependência, iremos centrar-nos nos mecanismos de integração destes mesmos fenómenos. Para nós o jogo é mais que uma imagem, é um mecanismo concreto graças ao qual os homens estruturam as suas relações de poder e as regulamentam deixando-lhes, contudo, (...) a sua liberdade*» (Crozier e Friedberg, 1977:97).

obriga a organização a integrar as actividades necessárias à obtenção de resultados e em simultâneo integrar as relações de poder e as estratégias dos actores, que asseguram a execução dessas actividades – é a condição da sua existência. Por isso, a organização não poderá funcionar através da imposição de objectivos únicos<sup>229</sup>, mas procurando mobilizar as contribuições e a cooperação dos indivíduos, que visam o cumprimento de objectivos partilhados. Como todas as soluções para os problemas são ao mesmo tempo incertas (*contingentes*) e constrangedoras, há a tentativa de formalizar a acção humana, ou seja, há a necessidade de regular a cooperação entre os vários actores<sup>230</sup>. É neste enquadramento que se fala de uma *liberdade relativa* dos actores organizacionais (Ferreira et al., 1986:120).

Uma forma pela qual os conflitos de interesses podem ser resolvidos é através do uso do poder<sup>231</sup>. Apesar de, nos últimos anos, os teóricos se terem mostrado mais interessados em reconhecer a importância do poder no contexto organizacional, este fenómeno ainda é mal compreendido e até encarado por alguns como algo que deve ser “escondido”. Contudo, deixamos aqui uma definição adequada a uma análise estratégica das organizações:

*«O poder não é nada mais que o resultado sempre contingente da mobilização pelos actores sociais das fontes de incerteza pertinentes que eles controlam numa dada estrutura de jogo, a propósito das suas relações e transacções com os outros participantes neste jogo»* (Crozier e Friedberg, 1977:26).

A forma como o poder é exercido varia de acordo com inúmeros factores, que interferem no modo como as pessoas seguem os seus interesses. E graças à sua capacidade de interpretar e mobilizar de modo distinto os recursos à sua disposição no seio de uma dada organização, os resultados das suas políticas estratégicas são normalmente desconhecidos. Esses aspectos, que as pessoas têm à sua disposição, são denominados de «fontes de poder» (Quadro 13).

<sup>229</sup> Mintzberg dedica os capítulos 15 e 16 do livro “*Le Pouvoir Dans les Organisations*” aos objectivos organizacionais discutindo o tipo de objectivos que existem, como se explica a divergência entre objectivos «oficiais» e objectivos «reais» e, sobretudo, como é que as organizações resolvem os conflitos que surgem a partir de objectivos contraditórios. É ainda de realçar a descrição que o autor faz do «equilíbrio dinâmico» existente entre o sistema de poder e os objectivos organizacionais (Mintzberg, 1983:341-396).

<sup>230</sup> A natureza complexa das relações entre os actores numa organização obriga a não considerar como simples as suas estratégias e a não reduzir os jogos de poder a um simples «perder ou ganhar». Crozier chama a atenção para a existência de outras forças que «impõem um mínimo de consenso, de participação e de compromisso» que tornam «impossível que os grupos ou os indivíduos tirem vantagens excessivas da situação, nem que sejam excessivamente explorados nas suas relações com aqueles que os rodeiam». O autor avança mesmo com o exemplo de quatro grandes factores que levam os indivíduos a manter uma estabilidade nas relações mútuas, a partir do seu estudo sobre o Monopólio Industrial (Crozier, 1963:245-249).

<sup>231</sup> Para uma caracterização mais detalhada do fenómeno ‘poder organizacional’ poderá consultar: Pereira, Sandra (2001). *O Poder das Redes ou as Redes do Poder? – Análise Estratégica numa Organização com Intranet*. [Texto policopiado], Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

**Quadro 13: Fontes de Poder**

1. Autoridade Formal
2. Controlo sobre Recursos Escassos
3. Uso da Estrutura Organizacional, Regras e Regulamentos
4. Controlo do Processo de Tomada de Decisão
5. Controlo do Conhecimento e da Informação
6. Controlo dos Limites
7. Habilidade em Lidar com a Incerteza
8. Controlo da Tecnologia
9. Alianças Interpessoais, Redes e Controlo da “Organização Informal”
10. Controlo das Contra-Organizações
11. Simbolismo e Administração do Significado
12. Sexo e Administração das Relações entre Sexos
13. Factores Estruturais que Definem o Estágio da Acção
14. O Poder que já se Tem

Fonte: Morgan, 1996:164-191

Michel Crozier e Erhard Friedberg defendem a existência de quatro grandes *fontes de poder* desenvolvidas pelos actores organizacionais, que têm origem em diferentes fontes de incerteza, decorrentes das regras e da estrutura oficial (organigrama) de uma organização (Crozier e Friedberg, 1977:71-78):

- 1) *Domínio de uma competência particular e da especialização funcional* – trata-se das competências e especializações próprias dos peritos que detêm o «*saber-fazer*», a experiência e o conhecimento do contexto necessários para uma eficaz resolução de certos problemas fundamentais para a organização.
- 2) *Conhecimento e domínio das relações entre uma organização e o seu ambiente* – Todas as organizações para sobreviverem necessitam manter relações com o seu meio, e como este é muito complexo e variado constitui um elemento de perturbação potencial do seu funcionamento, logo uma inevitável fonte de incerteza. Aqueles que forem capazes de dominar pelo menos uma parcela desse ambiente incerto, conseguindo obter informações estratégicas no exterior para o desenvolvimento interno da organização, terão naturalmente um poder considerável.
- 3) *Domínio da comunicação e da informação* – Embora os circuitos de informação estejam mais relacionados com as dinâmicas funcionais das organizações, estes servem também de base às relações de poder dos vários actores, uma vez que cada um pode mobilizar a informação e os dados pertinentes para o conjunto em função das suas estratégias pessoais. Pela função ou posto que ocupa, cada indivíduo tem acesso a

certas informações e tem necessidade de outras provenientes dos diversos quadrantes da empresa. Por isso, a forma como cada actor gere as informações à sua disposição afecta a capacidade de acção dos seus potenciais destinatários. (Ferreira et al., 119).

4) *Compreensão e descodificação das regras* – Tal como a comunicação e a informação que a autoridade formal pode oficializar, visando a cooperação dos indivíduos, também as regras procuram restringir a zona de incerteza na organização.

Contudo, não podemos falar em fontes de poder, nem no exercício de poderes e jogos de interesses nas organizações, sem referir os detentores desse poder e a sua influência na forma como a comunicação organizacional é percebida e praticada. Referimo-nos às chamadas ‘coligações dominantes’, constituídas pelo «*grupo de gestores sénior que controlam uma organização, envolvendo-se nas tomadas de decisão e na elaboração das políticas que afectam a organização*» (Grunig, 1992:5). Estas coligações, de diferentes indivíduos e sub-unidades organizacionais, reúnem vários interesses, preferências e objectivos, que podem ser divergentes (ibid.:407), e até incompatíveis (ibid.:93).

Este grupo de indivíduos detém, assim, o poder de tomar ou impor decisões acerca da direcção da organização, das suas actividades, suas funções, suas metas e objectivos, podendo determinar a estrutura e estratégias da organização, num período sustentado de tempo (Child in Grunig, 1992:93). A esta elite cabem as decisões relativas aos públicos críticos de uma organização, bem como a estratégia mais eficaz para lidar com estes (Grunig, 1992:76).

Daí que a sucessiva politização das organizações acabe por sugerir que os departamentos de comunicação/relações públicas poderão ganhar poder junto da coligação dominante, dada a crescente necessidade de gerir eficazmente as relações com a envolvente – uma envolvente onde os públicos exercem um forte contra-poder, capaz de retirar às organizações o monopólio dos poderes instalados (ibid.: 69).

Mas, mesmo a forma como essa gestão se processa, normalmente, acaba por sofrer influências dos decisores. Vários estudos (e.g. Schneider, 1985; Grunig & Grunig, 1989) confirmam que o modelo de comunicação/relações públicas praticado é determinado, em grande medida, pela coligação dominante estabelecida na organização (Grunig, 1992:76). Quando o responsável pela comunicação faz parte da coligação dominante, é mais provável que este assuma também a seu cargo a determinação de quais os públicos estratégicos, ou mais importantes, para uma organização, num dado momento (ibidem). Os mesmos estudos provam que a coligação dominante começa por influenciar as relações públicas, quando esta identifica os públicos estratégicos como alvos de comunicação. Depois a coligação dominante delega o problema nos profissionais de relações públicas, ditando o modelo estrategicamente mais apropriado

para lidar com esses públicos. O modelo escolhido pela coligação dominante depende, então, da forma como esta entende esse modelo, se este é apropriado à cultura da empresa, qual o papel/lugar que a comunicação ocupa na organização, e se o departamento/serviço de comunicação organizacional/relações públicas tem potencial para desenvolver esse modelo.

Consequentemente, quanto melhor for a preparação dos profissionais da comunicação, o seu treino e os seus conhecimentos, quer dos modelos simétricos e assimétricos de comunicação, quer do papel de gestão/administração, maiores serão as probabilidades de também estes fazerem parte da equipa que constitui a elite de poder. Ao fazerem parte da coligação dominante, os profissionais da comunicação, passam a poder influenciar a cultura organizacional, a estratégia de comunicação escolhida para cada situação particular, e o modelo de comunicação mais adequado a cada caso (ibid.:303).

O papel desempenhado pela comunicação organizacional varia, assim, de acordo com a visão da organização detida pela coligação dominante – ou seja, se existe uma percepção mais aberta ou mais fechada da estrutura e do modelo organizativo, segundo a teoria dos sistemas abertos (Broom in Grunig, 1992:349). Ao mesmo tempo, a existência de um departamento/serviço de comunicação pode estar também dependente dos desejos e preferências da coligação dominante, determinando uma visão funcionária ou funcional das relações públicas na organização (Grunig, 1992:160-161).

Muitos dos comportamentos do grupo de topo que dirige a organização, são direccionados para a gestão das condições de fronteira de uma organização, ou seja, «*lidar e administrar mudanças da envolvente, para assegurar que as respostas da organização são adequadas às exigências e oportunidades que esta tem de enfrentar*» (Katz & Kahn, 1966; Levine & White, 1961 in Grunig, 1992:100-101). Por isso, a melhor forma de uma organização desenvolver uma comunicação estratégica, simétrica, eficaz, passa por ter, obrigatoriamente, um profissional da comunicação na sua coligação dominante (Grunig, 1992: 177-178).

A unidade de comunicação corporativa deve ainda estar unificada num único departamento, em vez de operar fragmentada e distribuída por vários sectores, apenas como funções de apoio técnico. Além do mais, esta unidade deve estar hierarquicamente situada no plano mais elevado da organização. Isto porque, enquanto parte do sub-sistema adaptativo, as relações públicas devem trocar regularmente informações com o sub-sistema administrativo, e devem participar na tomada das decisões estratégicas, que afectam as relações da organização com os seus públicos internos e externos. A unidade de comunicação deve também ser descentralizada e flexível, de modo a adaptar a sua estrutura e os seus processos em resposta

às pressões da envolvente e às necessidades da própria organização. Estes aspectos deverão otimizar esta função na organização (ibid.: 410-411).

Mas, como é que os profissionais da comunicação organizacional podem ganhar este poder e situar-se ao mais alto nível na estrutura organizacional? Segundo Astley e Sachdeva (1984) os indivíduos e os departamentos de relações públicas podem adquirir poder na organização através de três mecanismos (ibid.: 411-412):

1) *Autoridade Hierárquica* – Se a unidade de relações públicas estiver espalhada pela organização, desempenhando funções técnicas e operacionais e nível baixo, terá pouca autoridade hierárquica.

2) *Controlo de Recursos* – Para terem maior poder, as relações públicas deverão controlar recursos raros e valiosos. Pesquisas desenvolvidas por Dozier demonstram que os profissionais que participam em actividades de monitorização da envolvente, têm maiores probabilidades de integrar as importantes decisões de gestão, porque ao recolher e controlar dados e informações sobre a organização e a sua envolvente, tornam-se mais úteis e necessários no processo estratégico de tomada de decisão.

3) *Centralidade na Rede* – Esta acaba por ser outra importante fonte de poder para os profissionais da comunicação/relações públicas, pois significa estarem situados no ‘lugar certo’ na organização, lidando com questões e resolvendo problemas críticos para a sobrevivência e o sucesso do negócio e da empresa. A resolução de problemas e um bom planeamento estratégico, capazes de lidar com públicos importantes para a organização, implicam maior complexidade e mais responsabilidade para esta função. Mas, ao mesmo tempo, asseguram uma maior influência e poder e um reconhecimento acrescidos da sua importância para a eficácia organizacional.

Resumindo, a *«inclusão dos profissionais de relações públicas na coligação dominante da organização é talvez mais importante para a profissão de relações públicas, do que qualquer outra medida de desenvolvimento profissional»* (Broom & Dozier in Grunig, 1992:484). Grunig e Hunt (1984) são ainda mais peremptórios ao considerarem que *«existe pouca justificação para qualquer prática das relações públicas, a não ser que os profissionais da comunicação sejam incluídos na coligação dominante»*, daí ser fundamental determinar a distribuição do poder nas organizações e a sua relação com a prática das relações públicas (Grunig, 1992:484).

A partir desta ideia, podemos apontar três pressuposições centrais, relativamente à dimensão estratégica/política das relações públicas:

1º - «*Os membros da coligação dominante em organizações de excelência dão valor às relações públicas, enquanto uma função organizacional crítica de gestão, em vez de a considerarem como uma função meramente técnica*» (Grunig, 1992:485).

2º «*Para aumentar o seu acesso à coligação dominante, os profissionais da comunicação/relações públicas devem apostar na sua especialização por via da educação, experiência e profissionalismo*» (ibidem).

3º «*Para ser um departamento de excelência, as relações públicas devem estar incluídas na coligação dominante*» (ibid.:491).

Porém, uma quarta pressuposição pode também ser avançada, por associar o lugar na hierarquia ao grau de centralização da organização: «*Os departamentos de relações públicas em estruturas centralizadas devem estar situados no topo hierárquico da organização. Este aspecto não se torna tão relevante em estruturas descentralizadas, mais pequenas, com menor produtividade, onde a unidade de poder é menos determinada pela hierarquia, estando este mais disseminado pela organização*» (Grunig, 1992:485-487).

Finalmente, uma hipótese, directamente relacionada com o tema desta investigação, foi também confirmada através de um inquérito feito a mais de 500 profissionais, no sentido de se assumir que os valores da coligação dominante são um indicador significativo do uso da tecnologia nas tarefas de relações públicas, mais até do que a formação e o profissionalismo dos próprios responsáveis da área (Ossareh in Grunig, 1992:493-494). Esta hipótese apenas vem reforçar os estudos de Pollack (1986) e de Grunig & Grunig (1989), onde se atesta que a função de comunicação deverá ocupar um lugar cimeiro na organização, junto à elite de gestão. Caso contrário, um avanço tecnológico e uma aposta em ferramentas e processos inovadores, com um potencial de melhorar a prática da comunicação organizacional, seria ignorado, ou visto como inapropriado e caro (Grunig, 1992:494).

#### **4.4.1. Métodos de Estudo da Abordagem Estratégica/Política**

Em muitos aspectos, a pesquisa de uma perspectiva estratégica é semelhante à abordagem cultural. Para podermos descobrir esquemas de poder (mais ou menos profundos e enraizados) temos de atender aos detalhes não apenas ‘do que se passou’, mas também ‘porquê se passou’. Uma análise cultural toma atenção ao significado e ao sentido comum das atitudes e comportamentos, mas acaba por negligenciar os ‘interesses’ por trás de tais sentidos e significados. A análise estratégica, recolhe dados interpretativos das análises culturais acerca das linguagens utilizadas, dos motivos, das acções, etc., e depois procura fazer

juízos sobre as relações de poder, os laços, as redes, as alianças existentes numa organização (Eisenberg & Goodall, 1997:168).

As pesquisas desenvolvidas nesta linha mais estratégica, mais crítica, procuram também mostrar como os interesses específicos de alguns actores organizacionais, por vezes, falham em realizar-se devido a uma incapacidade das pessoas em perceberem ou agirem de acordo com esses mesmos interesses (Alvesson & Deetz in Miller, 1999:127).

As técnicas analíticas utilizadas para desvendar esta cortina estratégica variam muito de acordo com os esforços de pesquisa desenvolvidos. Os dados quantitativos poderão contribuir para demonstrar como os recursos estão distribuídos numa organização ou como os indivíduos percebem a sua vida e os seus constrangimentos na sua empresa. As técnicas de pesquisa mais qualitativas e interpretativas, comumente usadas na análise cultural, são também usadas, como já vimos, para desconstruir e revelar significados sociais e políticos (Derrida, 1976; Linstead, 1993 in Miller, 1999:128).

Apesar das críticas lançadas a esta abordagem analítica (e.g. Clegg, 1989 in Eisenberg & Goodall, 1997:168), a perspectiva estratégica joga três papéis importantes nos estudos sobre a comunicação organizacional (Eisenberg & Goodall, 1997:169): primeiro, chama a atenção para o significado dever ser sempre inerentemente político; segundo, alerta para o facto de o maior desafio do poder organizacional assentar em alternativas democráticas de organização e participação no local de trabalho; terceiro, as novas questões colocadas por esta abordagem encorajam a procura de alternativas participativas no trabalho, que tornam a envolvente mais democrática e mais vantajosa para a organização.

## CAPÍTULO 5

### Opções Metodológicas

#### 5.1. Premissas de Partida para o Estudo Empírico

Devido à complexidade inerente a uma delimitação exacta do nosso objecto empírico – empresas inovadoras em Portugal<sup>232</sup> – estabelecemos duas premissas de partida relacionadas exclusivamente com o enquadramento desse mesmo objecto empírico, mais outras duas que ligam o objecto empírico ao objecto teórico deste estudo (a comunicação organizacional eficaz e o papel que as TIC podem desempenhar nessa eficácia).

O objectivo, ao propor estas quatro pressuposições, é criar uma base inicial de sustentação do trabalho, ajudando a justificar as opções seguidas em relação ao campo de análise, ao mesmo tempo que circunscrevemos a discussão desta dissertação.

1ª No actual contexto da sociedade portuguesa, as empresas estão a atravessar processos de mudança<sup>233</sup>, que desafiam as suas estruturas e lógicas organizativas, rumo a modelos inovadores, mais ajustados a uma racionalidade económica complexa, global e digital.

2ª As empresas em Portugal, candidatas a medidas e incentivos financeiros nacionais, para a concretização de projectos inovadores (e.g. PRIME), ou reconhecidas como agentes económicos inovadores no mercado e nas instâncias que aclamam o seu grau de inovação (e.g. Adi; COTEC; APDSI; ANETIE), são o paradigma de uma empresa com uma cultura inovadora.

3ª As empresas em Portugal que investem em TIC na sua função de comunicação organizacional são inovadoras.

4ª Uma empresa paradigmática de uma cultura inovadora comporta um modelo de comunicação organizacional de excelência (modelo de comunicação de duas vias simétrico).

---

<sup>232</sup> Haverá oportunidade de explicar mais adiante neste capítulo os constrangimentos deste processo de delimitação do objecto empírico.

<sup>233</sup> Entenda-se aqui ‘mudanças’ como alterações, e não verdadeiras revoluções de modelos e processos, à semelhança do que nos é afirmado por More e Laird que falam em «*mudanças evolucionárias, em vez de uma drástica revolução*» (1985:131).

A propósito destes pressupostos iniciais, em particular no que respeita ao pressuposto número dois (onde se acredita que o que define uma empresa inovadora radica em grande medida no seu investimento em projectos inovadores, ou na sua associação a entidades que aclamam a inovação organizacional), queremos clarificar melhor qual foi o entendimento de ‘empresa inovadora’, que se encontra subjacente nesta dissertação.

A preocupação em encontrar uma designação que se enquadrasse no tipo de unidade organizacional que pretendíamos estudar desde o início do projecto, obrigou a diversas considerações, nem sempre as mais consensuais, mas certamente as que implicaram maiores concessões e comprometimentos, tanto conceptuais como metodológicos. Tais comprometimentos resultaram na solução que propusemos face ao dilema da escolha do objecto empírico.

A principal motivação foi assegurar que o estudo ficava circunscrito a empresas modernas, a actuar no nosso País, detentoras de características particulares no que se refere:

- à sua relação com as TIC (forte implementação, incentivo à utilização, atitude de vanguarda, investimento extensível a todas as funções – inclusive na comunicação organizacional);
- à sua estrutura organizativa e de gestão (preferencialmente flexível, democrática, criativa, aberta a um mundo em mudança);
- ao papel/lugar atribuído à comunicação organizacional (estratégico, político, pró-activo, sistémico e simétrico).

Na prática, tudo características presentes numa ‘empresa inovadora’. Era também pertinente não negligenciar o conceito de inovação<sup>234</sup>. Em termos gerais, quando se aborda a questão da inovação nas empresas, há uma tendência para resumir essa inovação a uma ‘inovação tecnológica de produto ou de processo’<sup>235</sup>. E de facto «a inovação não se reduz à inovação tecnológica» nem deve confundir-se com a investigação e o desenvolvimento tecnológico (Amaral, 2008:148).

---

<sup>234</sup> A noção de ‘inovação’ é utilizada de formas distintas, de acordo com a unidade de análise ou com o contexto em que ocorre. Certos autores vêem-na como «novidade» ou «algo percebido como sendo diferente» (Mohr, 1969); como «a criação ou implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços» (Daft, 1978); ou como um sinónimo de ‘criatividade’ (Jacques e Ryan, 1978; Carrero, Peiro e Salanova, 2000; Johan Essen, Olsen e Lumpkin, 2001; Sonnenburg, 2004; Vang e Zellner, 2005) (Subramaniam, 2005:66). ‘Inovação’ pode ainda ser entendida como sinónimo de ‘invenção’, enquanto processo criativo no qual existem dois ou mais conceitos e entidades que são combinados para produzir uma nova configuração ou como sinónimo de ‘nova ideia’ (Hage in Subramaniam, 2005:66).

<sup>235</sup> “Inovação (Tecnológica) de Produto” (“Glossário”, *Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (GPEARI)*, [online], Acessível em: <http://www.gpeari.mctes.pt/?idc=13&idi=50836> [14.12.2009]); “Inovação (Tecnológica) de Processos” (“Glossário”, *Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (GPEARI)*, [online], Acessível em: [www.gpeari.mctes.pt/index.php?idc=13&idi=50837](http://www.gpeari.mctes.pt/index.php?idc=13&idi=50837) [14.12.2009]).

Socorremo-nos ainda do conceito de “inovação organizacional”, mas sem enveredar por um diálogo demasiado fundado neste campo. Pareceu-nos suficiente entender que a literatura define a inovação organizacional como:

«(...) *melhoria na tecnologia, cobrindo um vasto espectro de inovações, como inovação nas práticas de gestão, inovação no processo administrativo, inovação na estrutura formal de uma organização*» (Joahnessen, Olaisen e Olsen, 1997, 1999; Alange *et al*, 1998; Joahnessen, Olsen e Lumpkin, 2001; Drejer, 2004 in Subramaniam, 2005:67).

Ao nível da legislação de referência em vigor, o Manual de Oslo na sua 3ª edição<sup>236</sup>, define ‘inovação organizacional’ como:

«a *implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas. (...) Os aspectos distintivos da inovação organizacional, em comparação com outras mudanças organizacionais numa empresa, são a implementação de um método organizacional que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gestão*» (2005:51).

Pela primeira vez, o Manual de 2005 leva em consideração o campo da inovação não-tecnológica e a ligação entre diferentes tipos de inovação. A remoção da palavra “tecnológica” das definições é assumida dada a *«possibilidade de que muitas empresas do sector de serviços interpretem “tecnológica” como “usuária de fábricas e equipamentos de alta tecnologia”, e assim não seja aplicável a muitas das suas inovações de produtos e processos*» (ibid.:17). Com esta alteração, a uma visão anterior mais redutora da empresa enquanto “tecnologicamente inovadora em produtos ou processos”, sobrepõe-se agora um conceito mais amplo:

---

<sup>236</sup> Trata-se de um dos documentos mais referenciados, quando se aborda a questão da ‘inovação’ ao nível das políticas e programas de desenvolvimento económico. Este Manual, da responsabilidade do Departamento Estatístico da Comunidade Europeia, integrado na Organização Europeia de Cooperação Económica, foi publicado pela primeira vez em 1992. Como principal fonte internacional de linhas orientadoras para a recolha e o tratamento de dados sobre ‘inovação’, deu origem ao primeiro “Inquérito Comunitário sobre Inovação” (CIS). Em 1997 integrou algumas alterações, a partir da experiência dos inquéritos entretanto aplicados em vários países. Em 2005 voltou a ser actualizado, levando em conta os progressos alcançados no entendimento dos processos e das práticas de inovação, bem como dos seus impactos nas economias dos países membros e de alguns países não-membros da OCDE. Na 3ª edição, o texto conta com mais de 160 páginas ao longo das quais se determina uma escala de actividades inovadoras, as características das ‘empresas inovadoras’, os factores internos e sistémicos que influenciam a inovação empresarial e as políticas tendentes a aumentar a inovação.

A ‘empresa inovadora’ é aquela que «*promove variados tipos de mudanças nos seus métodos de trabalho, na utilização que faz dos factores de produção e nos resultados capazes de melhorar a sua produtividade e/ou performance comercial*» (ibid.:16).

As mudanças que ocorrem nas ‘empresas inovadoras’ resultam de alguns investimentos intangíveis como: criação e adopção de TIC, biotecnologia e gestão do conhecimento. Ao longo do texto do Manual encontramos mais indicadores pertinentes na definição de uma ‘empresa inovadora’: «elevado grau de integração organizacional»; «boa coordenação e planeamento estratégicos»; «uma forma de organização mais livre e flexível, que permite aos trabalhadores maior autonomia para tomar decisões e definir as suas responsabilidades»; «práticas e rotinas de aprendizagem organizacional»; «elevados padrões de interacção dentro e fora da empresa»; «capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interacções»; «organização fluida e flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas»; «capacidade de difusão do conhecimento e da tecnologia»; «facilidade de comunicação»; «canais efectivos de informação»; «incentivo à transmissão de experiências, dentro e entre as empresas»; «promoção de transferência e da difusão de ideias, experiências, conhecimentos, informações e sinais de vários tipos» (Manual de Oslo, 2005:31-32).

No Livro Verde para a Inovação<sup>237</sup>, proposto pela Comissão Europeia com o objectivo de promover o debate à volta de uma estratégia comum capaz de encorajar o desenvolvimento económico e social no sector público e privado, é dedicado um capítulo à ‘Inovação e Empresa’, onde o termo ‘empresa inovadora’ surge associado a um conjunto de características que certas empresas detêm, e que podem ser agrupadas em dois grupos de competências: a) Competências estratégicas: visão a longo-prazo; capacidade para identificar e até antecipar tendências de mercado; vontade e habilidade para recolher, processar e assimilar informação económica e tecnológica; b) Competências organizacionais: gosto por e domínio sobre o risco; cooperação interna entre os vários departamentos operacionais, e cooperação externa com a pesquisa pública, as entidades reguladoras, os clientes e os fornecedores; envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento nos recursos humanos” (Livro Verde para a Inovação, 1995:15).

Em Portugal, a atenção crescente que tem sido votada à questão da ‘inovação organizacional’ radica principalmente na «*inadequação do modelo dominante de organização às profundas*

---

<sup>237</sup> “Green Paper on Innovation”, (December, 1995), *European Commission*, [online], Acessível em: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf) [22.05.2008].

*mudanças tecnológicas, económicas e sócio-culturais*», que tornam inoperantes as racionalidades voltadas para a estabilidade e a previsibilidade (Kovács in Debates da Presidência da República, 2000:37). Na busca de novas soluções, mais flexíveis, menos dispendiosas, mais competitivas e capazes de oferecer melhores prestações, qualidade e diferenciação, as empresas de hoje acreditam na ‘inovação’, quer de produtos/serviços, quer de processos, como sua salvação. Porém, se estas empresas quiserem suceder terão elas próprias de se transformar em “empresas inovadoras”, ou seja, adaptarem-se a novos formatos que exigem integrar áreas, apostar na investigação e desenvolvimento como motor da novidade, comunicar mais e de forma mais eficaz, cooperar internamente nas suas diferentes valências e especialidades, flexibilizar os seus processos de tomada de decisão, criar e fortalecer redes de contactos com fornecedores, com parceiros comerciais, com entidades científicas e de investigação e com os próprios clientes. Uma ‘empresa inovadora’ persiste num *«processo dinâmico de melhoramento contínuo que requer uma cultura de aprendizagem intra e inter-organizacional»* (ibidem). Outras características que podem ser vistas como atributos de uma inovação organizacional (de acordo com diferentes modelos que têm vindo a influenciar a adopção de novas práticas organizacionais), podem ser resumidas a (ibid:39-45):

- Práticas de sustentabilidade económica e ambiental, com eliminação de desperdícios;
- Envolvimento dos trabalhadores nos processos de decisão, sobretudo ligados directamente à organização do trabalho, melhoria de técnicas produtivas, etc.;
- Formação contínua e enriquecimento do *know-how* dos trabalhadores, a todos os níveis da empresa; valorização das competências e dos saberes especializados;
- Aposta na aprendizagem no local de trabalho e no desenvolvimento de polivalências; elevada mobilidade profissional e social;
- Integração em redes e clusters que promovam a melhoria dos processos produtivos;
- Práticas de gestão pela cultura, com orientação para a cooperação e os consensos;
- Políticas de responsabilidade social, com aposta na melhoria das condições sociais de trabalhadores, fornecedores, comunidade e todos os agentes envolvidos na empresa;
- Utilização de TIC como forma de combater a imprevisibilidade, a incerteza e o erro humano. Também para reduzir custos e ganhar tempo;
- Descentralização das decisões, nivelamento das hierarquias e maior fluxo de informação entre as pessoas;
- Maior autonomia e responsabilização das pessoas pelas suas tarefas e funções;
- Promoção do diálogo, da confiança;

- Investimento na informação transparente e na comunicação aberta.

Para além destas características, podem também ser apontados aspectos estruturais e culturais próprios das ‘empresas inovadoras’ (ibid.:46):

- Elevada descentralização de poderes;
- Fraca formalização;
- Fraca estratificação no que se refere às recompensas;
- Grande ênfase na qualidade de produção (por contraponto à quantidade);
- Níveis de satisfação no trabalho elevados;
- Valores e atitudes favoráveis à mudança da coligação dominante.

Kovács chama a atenção para a dificuldade em fazer uma análise à situação portuguesa no que toca à inovação empresarial, por se tratar de um tema pouco estudado. Em todo o caso, existem algumas pesquisas e alguns dados que permitem concluir que as práticas de inovação das empresas portuguesas são deficitárias (ibid.:51).

Esta opinião é partilhada por Adriano Freire ao referir as barreiras à inovação nas empresas portuguesas (se bem que a sua análise é mais centrada na inovação tecnológica de processo) (Freire, 2006:380-383).

Na mesma linha de raciocínio, Eurico Correia Neves (CEO da iniciativa da Comissão Europeia “Europe-INNOVA) afirma que:

*«(...) em Portugal já quase não há senão empresas modernas (...). Algumas deram mesmo o salto para a pós-modernidade, categoria em que se incluem algumas das maiores e mais conhecidas empresas portuguesas. Poucas, porém, atingiram o estatuto de empresas inovadoras – condição que nos é apresentada como decisiva para um desempenho futuro à altura das maiores exigências» (Neves, 2000: prefácio).*

Uma ‘empresa inovadora’ apresenta múltiplos requisitos, assentando estes, sobretudo, numa atitude de assunção do risco e na rejeição por uma formação hierárquica e vertical, condição essencial para um integral aproveitamento das capacidades de todos os colaboradores. A empresa inovadora é flexível, cheia de pessoas empenhadas numa missão, a trabalhar num *«ambiente de grande criatividade e responsabilidade. A empresa inovadora «assenta nas pessoas e no conhecimento»*. Ou seja, aposta nos recursos humanos, numa *«liderança pela motivação»*, na *«redescoberta da importância do cliente»* (ibidem).

As empresas inovadoras são também aquelas que:

*«(...) em vez de apenas seguirem as tendências ao modernizarem-se, antes as criam e as impõem. (...) São empresas que fazem da mudança um verdadeiro estilo de vida, que acreditam que reinventarem-se todos os dias é a única forma de continuarem a*

*crescer e a merecerem a fama que entretanto alcançaram ou onde o seu caminho de inovação as há-de certamente levar» (Neves, 2000:20).*

Brandão Moniz resume a questão afirmando:

*«A empresa inovadora e flexível é, por conseguinte, aquela que consegue responder a uma procura incerta e variada, mudar rapidamente, se for necessário, produtos, processos e mercados, utilizando tecnologias, estruturas, trabalho e pessoas flexíveis. Com efeito, as empresas que adoptam um modelo de organização mais centrado nas pessoas consideram que os resultados dependem principalmente da qualidade dos recursos humanos, do trabalho e da organização inteligentes, de uma melhor distribuição e circulação de informação, da eficácia das equipas de trabalho, da cooperação e envolvimento baseados na identificação com os objectivos negociados».* (Moniz in Debates da Presidência da República, 2000:256).

## **5.2. Hipóteses de Pesquisa**

Definidas as premissas-base do trabalho, avançamos com cinco hipóteses estruturantes da investigação, sem sacrificar o espírito de descoberta (Quivy & Campenhoudt, 1998:119), que surgem como resposta à questão de partida colocada na introdução da dissertação.

1. As empresas inovadoras em Portugal tendem a considerar a função de comunicação organizacional como um elemento central na sua estratégia corporativa<sup>238</sup> (apostando em políticas de comunicação organizacional estratégicas e simétricas).
2. As TIC têm um impacto positivo na função de comunicação organizacional das empresas inovadoras em Portugal, nomeadamente na sua estrutura (*inputs*), operacionalização (*outputs*) e resultados (*outcomes* e *outgrowths*), porque permitem uma actuação mais consistente com as novas racionalidades dos negócios e as respostas mais rápidas aos desafios enfrentados<sup>239</sup>.

---

<sup>238</sup> «Na actual sociedade da informação e do conhecimento, as empresas necessitam de mais comunicação organizacional. (...) O impacto da idade da informação reformulou as percepções da “sociedade” e as ideias acerca da gestão, das organizações, da comunicação (...). A crescente necessidade de informação, o desejo de uma gestão de informação eficaz e os desafios e oportunidades oferecidos pela tecnologia, estão a influenciar as estruturas das organizações, a forma como é gerido e partilhado o poder e, em particular, a própria natureza das organizações, bem como a forma como estas comunicam» (Swart, 2003:2-3). «A mudança nas tecnologias de informação contribui para a transformação do trabalho e da estrutura organizacional. Por isso, a comunicação e as tecnologias tornaram-se mais importantes em todas as organizações» (Baker, 2004:1).

<sup>239</sup> «A tecnologia, por si só, acrescenta uma nova dimensão e afecta a forma como o processo de comunicação pode ser conceptualizado» (More e Laird, 1985:5).

3. Qualquer investimento tecnológico na função de comunicação organizacional é ineficiente, quando não se faz acompanhar de uma nova mentalidade e de uma nova atitude estratégica a todos os níveis da organização<sup>240</sup>, com especial enfoque na forma como as elites dominantes concebem o papel da comunicação organizacional no todo da empresa.

4. Uma das barreiras à comunicação organizacional eficaz, consiste na falta de uma gestão otimizada dos processos comunicacionais com bases tecnológicas (ineficiente aproveitamento das potencialidades das TIC)<sup>241</sup>.

5. Os agentes directamente implicados na função de comunicação organizacional<sup>242</sup> das empresas inovadoras em Portugal estão conscientes das vantagens das TIC e possuem o *know-how* necessário à sua melhor utilização.

A propósito das hipóteses, ocorre-nos o que talvez possa chamar-se de “silogismo hipotético”:

1º - As empresas inovadoras em Portugal utilizam as TIC nas suas diferentes funções organizacionais, incluindo na comunicação organizacional.

2º - As TIC promovem uma comunicação organizacional eficaz.

3º Logo, as empresas inovadoras em Portugal desenvolvem uma função de comunicação organizacional eficaz (suportada na utilização de TIC).

### **5.3. Técnicas e Instrumentos de Pesquisa**

O presente estudo irá recorrer a vários métodos de pesquisa, tanto quantitativos, como qualitativos, incluindo um questionário electrónico, diálogos e entrevistas com profissionais a exercer funções na área da comunicação organizacional das empresas seleccionadas para a pesquisa e uma escala de valores, para averiguar os pressupostos sobre as TIC num contexto comunicacional bem como as atitudes face à comunicação organizacional.

---

<sup>240</sup> «A tecnologia não determina automaticamente a mudança!» (More e Laird, 1985:94-96); «*Todo e qualquer processo de inovação relacionado com as novas tecnologias de informação e comunicação, é encarado com alguma desconfiança por parte daqueles que estão habituados a controlar os processos a partir do topo*» (Pereira, 2004:111).

<sup>241</sup> «*Muitos erros na gestão da comunicação parecem subsistir com a introdução de novas tecnologias de comunicação*» (More e Laird, 1985:14); Pereira, 2004.

<sup>242</sup> Todo o actor organizacional com responsabilidades na área da comunicação organizacional ou directamente envolvido em tarefas/funções de comunicação. Considera-se qualquer hierarquia envolvida em departamentos ou serviços de comunicação, desde o director ao secretariado.

A utilização de múltiplos métodos e ferramentas de pesquisa é um factor crítico para uma apreciação válida e fiável do fenómeno em estudo/análise<sup>243</sup>. Sabemos que uma conjugação de técnicas e instrumentos de pesquisa, tanto qualitativos como quantitativos, naquele que é na sua essência um estudo organizacional, irá trazer uma visão complementar da realidade em análise, permitindo contornar a preocupação com a questão da validade dos dados recolhidos<sup>244</sup>. Assim, os métodos de recolha de dados considerados neste estudo são:

- a) Pesquisa Bibliográfica e Análise Documental
- b) Questionário Electrónico
- c) Entrevista
- d) Escala de Valores

Porém, o trabalho não se esgota na colecta de informações; esta é apenas uma etapa onde se procura obter elementos que serão depois tratados. Isto é, após a recolha de dados estes serão coligidos, sistematizados, codificados e analisados, para posteriormente serem retiradas as conclusões que respondam aos objectivos traçados no início.

### 5.3.1. Pesquisa Bibliográfica e Análise Documental

O presente trabalho implicou, desde o início, uma extensa análise bibliográfica e a procura de referências sobre as matérias em estudo, que acabou por se revelar, em alguns aspectos, frustrante e interminável. Primeiro, dada a abrangência do tema de estudo e da quantidade de conceitos e opções teóricas envolvidos. Segundo, pela falta de sistematização de contributos válidos, que ajudassem a uma fundamentação teórica e metodológica sustentáveis. Terceiro, face às dificuldades relacionadas com a identificação de uma literatura actual e acessível, apesar do inúmero material coligido acerca das temáticas em análise – mas sob perspectivas diversas, e até contraditórias que, não raras as vezes, acabavam por revelar-se decepcionantes no campo empírico, onde as referências eram mais escassas e pouco consubstanciadas. Em quarto lugar, a grande lacuna detectada seria a falta de trabalhos de teor académico-científico

<sup>243</sup> Esta é uma opinião partilhada por vários autores, referida num relatório acerca da forma como os profissionais de comunicação gerem a auto-estrada da informação (John Pavlik & Dozier (1996); “Managing the Information Superhighway: A Report on the Issues Facing Communication Professionals”, *The Institute for Public Relations Research and Education*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.org/files/uploads/Pavlik\\_Study.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Pavlik_Study.pdf) [30.01.2007]).

<sup>244</sup> Até que ponto os dados quantitativos podem ser considerados como tendo uma maior validade que os dados qualitativos? «Um aspecto importante do contraste entre “quantitativo” e “qualitativo” diz respeito à forma utilizada de análise de dados. As abordagens quantitativas pressupõem, por regra, dados ordinais ou de intervalo que possam ser submetidos a manipulação estatística. Os dados obtidos a partir de métodos qualitativos requerem tipicamente modos de exposição muito diferentes. Todavia, a comparação (...) reflecte, em geral, diferentes substratos teóricos e diferentes concepções do que deve ser considerado um dado válido» (Moreira, 1994:93-94).

desenvolvidos a nível nacional – que acaba por posicionar a presente investigação, sem qualquer pretensiosismo da nossa parte, enquanto um estudo doutoral, em certa medida, pioneiro no campo de pesquisa proposto.

Como ao longo dos vários capítulos fomos apresentando os múltiplos constrangimentos, enfrentados na busca de referências de suporte à pesquisa (no que respeita à dificuldade do estudo da comunicação organizacional [Capítulo 1] e da sua eficácia [Capítulo 2], às hesitações e falta de consensos à volta das TIC [Capítulo 3], à própria complexidade da investigação, que obrigou a enveredar por uma análise multi-dimensional [Capítulo 4]), não iremos deter-nos na sua explanação.

Todavia, ao longo de vários anos de pesquisas, tivemos a oportunidade de recolher referências pertinentes, que foram fundamentais para a construção do raciocínio subjacente às hipóteses levantadas e respostas encontradas, que apresentamos numa bibliografia final detalhada. É ainda de referir que a pesquisa foi organizada em várias frentes teóricas e conceptuais, o que contribuiu para um posterior cruzamento crítico das várias matérias.

Todas as referências documentadas foram sendo organizadas e dissecadas, por via das mais variadas diligências, das quais deixamos aqui alguns apontamentos:

- Frequência da cadeira semestral de Gestão Estratégica de Sistemas de Informação, do Mestrado de Gestão em Sistemas de Informação (ISCTE), sob a responsabilidade do Professor Doutor António Martins (2002), para a delimitação do projecto inicial de pesquisa;
- Demoradas e atentas buscas, em variadas secções de diferentes bibliotecas universitárias (e.g. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa; Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa; Instituto Superior de Economia e Gestão; Escola Superior de Comunicação Social; Universidade do Minho – Campus de Braga);
- Consulta de bases de dados electrónicas, nomeadamente a *B-On* e a *PROQUEST*;
- Pesquisas electrónicas na web, com vista a encontrar as referências bibliográficas mais actuais, as melhores críticas literárias, ou os estudos internacionais mais relevantes. Estas pesquisas foram efectuadas tanto em Instituições Académicas nacionais como estrangeiras, Editoras e Livrarias de projecção mundial, com historial de publicação nas áreas de interesse do presente estudo (e.g. *Lawrence Erlbaum Associates*, *McGraw-Hill*, *Routledge*, *NTC Publishing Group*), ou ainda através da consulta de centros documentais de Associações Profissionais na área da Comunicação Organizacional e Relações Públicas (e.g. *Institute for Public Relations (IPR)*; *Public Relations Society of America (PRSA)*; *Chartered Institute of*

*Public Relations (CIPR); European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA); Global Alliance for Public Relations and Communication Management);*

- Participação e assistência a palestras, seminários e workshops, tanto em Portugal como no Estrangeiro, subordinados às mais variadas temáticas, onde foi possível trocar experiências e recolher novas referências para a investigação (e.g. Encontros da SOPCOM sobre Comunicação; Palestras e Seminários da APDSI, sobre Inovação, Sociedade da Informação e TIC; Workshops do Centro de Investigação IET-FCT e do Departamento de Sociologia do ISCTE, sobre Sociologia da Comunicação e Inovação; Congressos da EUPRERA, tanto em Lisboa (*EUPRERA-2005: New Challenges for Public Relations*), como na Alemanha (*EuroBlog 2006: International Research Symposium: Public Relations and Social Software: Meeting the Challenges of Weblogs, Podcasts, Wikis and RSS*); Debates da Presidência da República à volta das temáticas ‘Sociedade em Rede e da Economia do Conhecimento: Portugal numa Perspectiva Global’ (2005) e ‘A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Acção Política’ (2006);

- Estabelecimento de contactos com instituições como, por exemplo, a Agência para a Inovação, ou o Observatório da Sociedade da Informação e do Conhecimento (OSIC), para recolha de informações, documentação e feedback de algumas das hipóteses levantadas no presente estudo.

Resta dizer que esta análise bibliográfica não se esgotou numa fase inicial do trabalho, vindo a revelar-se uma tarefa constante até ao final do estudo.

### Trabalho de Pesquisa de Periódicos

Para dar uma ideia mais clara das contrariedades identificadas anteriormente, registamos a revisão bibliográfica feita a alguns Periódicos Académicos, entre os anos 2000-2005<sup>245</sup>. Este trabalho, feito com base nos *abstracts* e resumos dos artigos publicados ao longo do período seleccionado, procurou identificar artigos relacionados com as seguintes categorias centrais: ‘Comunicação Organizacional/RP’, ‘TIC e Sociedade da Informação’, ‘Inovação e novas Configurações da Organização’. Como pode ser verificado, através do ANEXO 6, nos periódicos portugueses consultados, apenas encontrámos dois artigos dedicados ao tema

<sup>245</sup> Trata-se de uma amostra aleatória de alguns periódicos que consideramos relevantes nas áreas da Comunicação Organizacional e da Sociologia, aos quais tivemos acesso, quer por via das bases de dados digitais, quer por via das consultas *in loco* em alguns dos centros de documentação visitados. Muitas outras publicações relevantes para a pesquisa, e que ficaram à margem deste trabalho sistemático de revisão bibliográfica (e.g. Journal of Communication; Journal of Public Relations Research; Public Relations Quarterly; Public Relations Review; Public Relations Journal – NY; The Business Communicator), foram posteriormente consultados e seleccionados para referência de alguns dos seus artigos, que agora fazem parte integrante do registo bibliográfico final desta dissertação.

‘Comunicação Organizacional/RP’, entre os anos 2000 a 2005 – o que prova a falta de trabalhos académico-científicos a nível nacional, pelo menos publicados, como referido anteriormente. Em termos internacionais, o panorama é mais animador, pois nos periódicos europeus analisados, seis anos de publicações resultaram em 12 artigos. Enquanto três das oito publicações periódicas americanas, apresentam um total de 44 títulos subordinados à temática central da nossa pesquisa.

### **5.3.2. Questionário**

A primeira opção metodológica seguida para identificar eventuais empresas inovadoras em Portugal, junto das quais pudéssemos, posteriormente, procurar mais detalhadamente respostas às questões centrais desta dissertação, foi a realização prévia de um Questionário – que contou com uma primeira versão escrita, depois reformulada e transformada numa segunda versão electrónica.

#### **1ª Versão do Questionário**

Inicialmente, foi desenhada uma primeira versão do Questionário “Panorama Comunicacional das Empresas Inovadoras” que, dada a sua ambiciosa dimensão, veio a revelar-se desajustada face aos objectivos do estudo. Esta primeira versão impressa do Questionário, enviado por correio directamente ao responsável do departamento/secção de comunicação das empresas seleccionadas numa primeira etapa, acabou por funcionar como um pré-teste, permitindo identificar falhas e ajudando a reformular a própria pesquisa.

O objectivo central deste Questionário foi constituir um ponto de partida para a investigação, na medida em que procurávamos desenvolver um estudo capaz de dar uma ideia, ainda que limitada, do panorama da comunicação organizacional no nosso País. Mais concretamente, procurava investigar-se o cenário comunicacional das empresas inovadoras em Portugal, para escolher, de entre um conjunto de empresas inquiridas<sup>246</sup>, um grupo mais restrito, que passaria a constituir o nosso objecto empírico.

Contudo, verificou-se que as organizações contactadas demonstraram grandes dificuldades na compreensão de algumas das questões, nomeadamente por as considerarem “demasiado viradas para as tecnologias de informação” (tema que acusavam ser do domínio dos serviços de informática ou de sistemas de informação). Outras empresas optaram por não responder às

---

<sup>246</sup> Num primeiro momento partiu-se de um conjunto de 100 Empresas e Grupos de Empresas com maior despesa em actividades de I&D em 2001, de acordo com a lista de “Empresas e Inovação Tecnológica”, *Observatório da Ciência e do Ensino Superior*, [online], Acessível em: [www3.oces.mcies.pt/relat\\_popup.php?id\\_item=50636&pasta=19](http://www3.oces.mcies.pt/relat_popup.php?id_item=50636&pasta=19) [29.11.2004].

questões relacionadas com as estratégias e políticas de comunicação, alegando confidencialidade. Também nenhuma das empresas, inicialmente inquiridas, referiu a utilização de sistemas de informação ou de software exclusivamente aplicados na concretização de estratégias ou acções de comunicação organizacional – um indicador essencial da existência de eventuais novos modelos de comunicação organizacional, na era digital em que vivemos. Mas, de todas as contrariedades com as quais nos deparámos durante a recolha dos dados da primeira versão do Questionário, a mais surpreendente foi constatar que muitas das respostas eram forçadas pelos respondentes, na medida em que recebiam «passar uma imagem menos positiva» ou «menos inovadora», das suas políticas e práticas comunicacionais. Houve inclusivamente Questionários que passaram pelo crivo de três níveis hierárquicos, antes de serem apresentados à aprovação da Direcção Geral da empresa, que ainda assim alterou algumas respostas.

## **2ª Versão do Questionário**

### Seleccção da Amostra

Após repensar o papel desta ferramenta de pesquisa na investigação em curso, passou-se por uma fase de reequacionamento das questões e da estrutura do próprio Questionário, encontrando outros critérios para a selecção das empresas às quais seriam enviados os Questionários. Deixou-se de lado a opção de estudar as empresas que mais investiam em actividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D), dado os indícios de aparentarem ser algo tradicionais nas suas infra-estruturas comunicacionais e pouco inovadoras na sua cultura. Foi, igualmente, tido em conta o facto das empresas com maiores investimentos em I&D não cumprirem da melhor forma os critérios esperados do objecto empírico deste estudo: «empresas inovadoras a operar em Portugal».

A delimitação de um universo de empresas inovadoras em Portugal foi, aliás, uma das maiores dificuldades com a qual nos deparámos desde o início desta investigação, acabando por ser uma das etapas do projecto que consumiu mais tempo e esforço. A tarefa apresentou limitações de várias ordens, a começar pelo próprio entendimento da noção de ‘empresa inovadora’, passando pela quantidade de informações disponíveis sobre essa mesma noção, até à dificuldade em obter dados sistematizados e precisos sobre as empresas a operar em Portugal (nomeadamente o número de trabalhadores ou a classificação da sua área de negócio), culminando na inexistência de bases de dados com informações acerca das empresas com indicadores de uma cultura de inovação. Confirmar a presença de uma cultura inovadora num universo delimitado de empresas, teria sido o pressuposto de partida ideal para

testar as nossas hipóteses de pesquisa, quanto à utilização das TIC, no âmbito da comunicação organizacional eficaz.

Devido a esta impossibilidade em obter a estimativa de um universo de estudo, optou-se por estabelecer uma base de sondagem constituída a partir de várias listagens, que reuniam um conjunto de empresas candidatas ao financiamento de projectos inovadores (Programa PRIME<sup>247</sup>), ou reconhecidas no mercado e nas instâncias que tutelam o seu grau de inovação como, a Agência de Inovação (Adi), a Associação Empresarial para o Desenvolvimento e Difusão de uma Cultura e de uma Prática de Inovação (COTEC), a Associação Empresarial representativa das Empresas de Base Tecnológica Portuguesa (ANETIE) e a Associação Para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação (APDSI)<sup>248</sup>.

Uma vez em posse das várias listagens, foi necessário proceder a uma primeira operação de selecção, para nos centrarmos apenas em alguns tipos particulares de empresas, excluindo-se todas as entidades como Institutos Estatais, Cooperativas (alimentares, agrícolas e vinícolas), Hospitais, Universidades, Centros ou Laboratórios de Investigação, Consórcios Empresariais Nacionais e Estrangeiros e Organizações Sem Fins Lucrativos<sup>249</sup>.

Terminada a primeira operação de selecção, foi altura de chegar a uma amostra, eliminando as Micro-Empresas<sup>250</sup> e todas as empresas que não tivessem um site corporativo operacional, à data da selecção (de referir que em 2006, aquando da recolha dos dados através do

<sup>247</sup> Ver ANEXO 7.

<sup>248</sup> “Programa de Incentivos à Modernização da Economia”, Ministério da Economia e da Inovação, [online], Acessível em: [www.prime.min-economia.pt/PresentationLayer/prime\\_Home\\_00.aspx?activeitem=0&idioma=1](http://www.prime.min-economia.pt/PresentationLayer/prime_Home_00.aspx?activeitem=0&idioma=1) [20.04.2006]; “Programa Investigação em Consórcio - Projectos em Curso”, Agência de Inovação, [online], Acessível em: [www.adi.pt/2200.htm](http://www.adi.pt/2200.htm) [30.07.2006]; “Directório da Rede de PME’s Inovadoras”, COTEC, [online], Acessível em: [www.cotecportugal.pt/Cotec/Homepage/Default.aspx](http://www.cotecportugal.pt/Cotec/Homepage/Default.aspx) [06.07.2006]; “Portal Portugal HighTech”, Associação Empresarial das Empresas de Base Tecnológica Portuguesa, [online], Acessível em: [www.portugalhightech.com/apresentacao/radiografia/mercadotie.aspx](http://www.portugalhightech.com/apresentacao/radiografia/mercadotie.aspx) [02.08.2006]; “Sócios Institucionais”, APDSI, [online], Acessível em: [www.apdsi.pt](http://www.apdsi.pt) [12.11.2006].

<sup>249</sup> Independentemente das suas inúmeras formas, «*uma empresa é definida pela sua função económica principal: a criação de bens e serviços comerciais e a repartição dos rendimentos*» (Étienne et al, 1998:126). Para efeitos da presente pesquisa, considerámos na nossa base de sondagem de empresas inovadoras, apenas as ‘empresas lucrativas’ orientadas por investidores, em oposição a ‘empresas sociais’, cujo objectivo principal é prestar serviços aos membros ou à colectividade (e.g. cooperativas, mútuas, associações e fundações) (“Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa”, online). A selecção centra-se, igualmente, nas entidades empresariais de capital privado, público ou misto, que actuam nas mais diferenciadas áreas de negócio e que variam no seu estatuto jurídico entre ‘Sociedades por Quotas’ (“Lda.”), ‘Sociedades Anónimas’ (“S.A.”), ‘Sociedades em Nome Colectivo’ (“Cia.” ou “& Irmãos”) e “Sociedades Gestoras de Participações Sociais” (“SGPS”). Desta base de sondagem das empresas inovadoras foram, então, excluídas as empresas com o estatuto jurídico de ‘Empresa Individual – Empresário em Nome Individual’; ‘Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada’; ‘Sociedade Unipessoal por Quotas’; ‘Sociedade Civil sob Forma Comercial’; ‘Sociedade em Comandita’; ‘Cooperativas’; ‘Sociedade Anónima Europeia’ (de acordo com a definição legal presente no Portal do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento na Secção “Formalidades e Aspectos Legais - Estatuto jurídico da empresa”, Temas A-Z, IAPMEI, online).

<sup>250</sup> «*Uma micro-empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros*». (“Enquadramento Empresarial - Definição de micro, pequenas e médias empresas”, Portal das Actividades da União Europeia: Síntese da Legislação, online).

Questionário, as empresas com presença na Internet em Portugal, por dimensão da empresa contavam com: pequenas empresas 31%; médias empresas 57%; grandes empresas 84%)<sup>251</sup>. Depois da aplicação destes critérios de selecção, ficámos limitados, nesta etapa prévia do projecto, a uma amostra total de 492 empresas inovadoras a operar em Portugal (ANEXO 8). Porém, após este processo de “filtragem”, considerámos estar ainda perante uma lista de empresas muito heterogénea e demasiado extensa, para servir como ponto de partida para um estudo posterior, mais aprofundado e qualitativo. Por isso, resolvemos, por fim, cruzar as várias listas, no sentido de identificar as empresas que apareciam repetidas em mais de duas dessas listas, e então chegar a uma amostra final de eventuais empresas inovadoras. De referir ainda que, nesta filtragem final, sempre que se repetiam diversas empresas do mesmo Grupo Empresarial, considerámos para efeitos do estudo apenas a empresa mãe ou a SGPS responsável pela gestão de todo o Grupo (e.g. Grupo PT, Grupo Amorim, Grupo Nova Base...). Essa amostra, após a aplicação dos critérios descritos, resultou numa listagem de 50 empresas inovadoras em Portugal (ANEXO 9), o que perfaz uma taxa de amostragem, face à Base de Amostragem de partida, na ordem dos 10%.

### Estrutura do Questionário

A segunda versão do Questionário, melhor ajustada ao enquadramento do próprio projecto de tese, foi adaptada para ser distribuída por via electrónica (*electronic Survey*) junto da amostra das 50 empresas constantes da listagem final. A opção pela via electrónica fez-se necessariamente para facilitar a adesão das empresas ao estudo, bem como a posterior análise e tratamento dos dados<sup>252</sup>.

Esta segunda versão do Questionário (ANEXO 10) teve por objectivo avaliar a existência de uma incorporação tecnológica efectiva, ao nível das TIC, na função de comunicação organizacional, nas empresas que desenvolvem projectos inovadores em Portugal, e calcular o esforço do seu investimento nas práticas comunicacionais (e.g. investimento em infra-estruturas de comunicação, aquisição de software social, produção de ferramentas digitais de

<sup>251</sup> “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas 2003-2007”, INE / UMIC, [online], Acessível em: [www.unic.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3034&Itemid=408](http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3034&Itemid=408) [10.02.2010].

<sup>252</sup> Para além das vantagens de serem “mais rápidos, eficazes e baratos” (Davis in Heath, 2001:82), os questionários electrónicos (estejam eles acessíveis online através de um link colocado num site, sejam enviados por e-mail como anexo em formato PDF ou noutra qualquer formato, ou mesmo remetendo para uma morada online própria do questionário) tornam a análise e gestão dos dados mais fácil. A eficácia destas ferramentas de pesquisa pode ser potenciada com a introdução de gráficos, cor e uma formatação especial, o que aumenta o aspecto visual do questionário (Gaddis in Heath, 2001:82). Ver Andrews, Nonnecke e Preece, 2003:185-210.

comunicação organizacional, recurso a técnicas electrónicas de pesquisa de dados e avaliação de resultados, etc.). Para tal o Questionário foi dividido em cinco secções<sup>253</sup>.

Uma primeira secção foi dedicada ao “**Apoio à Inovação da Comunicação**” (Questões 1 a 9), onde pudessem ser identificadas as infra-estruturas tecnológicas de apoio à comunicação organizacional<sup>254</sup> como, por exemplo, o tipo de conexão à Internet disponível, a utilização de softwares para planear, implementar ou avaliar estratégias de comunicação organizacional, ou eventuais financiamentos e incentivos económicos ao reforço de processos de inovação tecnológica na área da comunicação organizacional.

Uma segunda secção versa a “**Recolha de Informação**” (Questões 10 a 12), para saber até que ponto as empresas inovadoras utilizam meios tecnológicos, para fazer face às suas necessidades de pesquisa e de avaliação da comunicação. Com as questões integradas nesta parte do Questionário<sup>255</sup> esperamos conseguir dados fundamentais, na medida em que uma comunicação organizacional eficaz passa obrigatoriamente por processos concertados de pesquisa e de avaliação da evolvente organizacional, recolha de feedback, reunião de informações úteis para o bom desempenho organizacional.

Uma terceira secção do Questionário foi dedicada à “**Formatação e Disseminação da Informação**” (Questões 13 a 22), no sentido de recolher indicações acerca da existência, ou não, de uma política ou estratégia formal de comunicação organizacional e qual a percepção da empresa sobre a contribuição desta para o sucesso da sua estratégia global<sup>256</sup>. Nesta secção, procurámos igualmente identificar as formas mais utilizadas de comunicação organizacional

---

<sup>253</sup> O ponto de partida para a estruturação do Questionário em diferentes Secções foi, desde o início, a visão de Robert Heath de que as TIC exercem um impacto nas relações públicas a três níveis: Nível da Reunião da Informação; Nível da Formatação da Informação; Nível da Disseminação da Informação (Heath, 2001:583-589).

<sup>254</sup> Estas questões servem para confirmar, ou não, a existência de acções de comunicação organizacional orientadas para a inovação e novas tecnologias da informação e os esforços/medidas desenvolvidas para a sua realização. Torna-se fundamental saber até que ponto as empresas procuram “soluções inovadoras” para os seus problemas/processos comunicacionais. Algumas das fontes que inspiraram estas questões foram: Inquérito Comunitário à Inovação (CIS III) – Questionário relativo ao processo de inovação na empresa referente a 1998-2000 [online]; “*Sixth Framework Programme of the European Community for Research, Technological Development and Demonstration Activities (2002-2006)*” [online].

<sup>255</sup> Estas questões servem para sabermos se a organização utiliza os novos meios/suportes de comunicação em paralelo com os tradicionais. E também perceber qual a importância atribuída à comunicação interna e externa. Algumas das fontes que inspiraram esta secção foram: “*Internal Communication in Europe: Present Trends and Future Developments – a View of ‘Knowbodies’*”, 2001; Soares e Bruno, 1998; Lesley, 1998:305-494; Cutlip, Center e Broom, 1985:332-390.

<sup>256</sup> Com algumas adaptações do inquérito “Unlocking the Potential of Public Relations: Developing Good Practice” (2003), *A report jointly funded by the Department of Trade & Industry and the Institute of Public Relations*, [online], Acessível em: [www.ipr.org.uk/unlockpr/Unlocking-Potential-Report.pdf](http://www.ipr.org.uk/unlockpr/Unlocking-Potential-Report.pdf) [08.07.2006].

apoiadas nas TIC e a compreensão das empresas sobre a importância destas formas de comunicação para o cumprimento dos objectivos comunicacionais<sup>257</sup>, nomeadamente através da promoção de acções internas de formação sobre a utilização das TIC na comunicação organizacional ou a edição de documentos para regulamentar a utilização das TIC.

Uma quarta secção foi desenvolvida para recolher informações acerca da “**Caracterização da Função de Comunicação**” (Questões 23 a 26), nomeadamente o número de pessoas com funções ou tarefas na área da comunicação organizacional; o lugar ocupado pela actividade na estrutura da empresa; a percentagem do volume de negócios atribuída ao sector da comunicação organizacional (sem publicidade); as funções de comunicação organizacional desenvolvidas na empresa.

A quinta secção do Questionário serviu para uma breve “**Caracterização da Empresa**” (Questões 27 a 33). As informações aqui recolhidas ajudam a identificar a empresa respondente e uma pessoa nessa empresa para eventuais contactos ou esclarecimentos futuros. As questões colocadas nesta secção visam ainda a reunião de um conjunto de informações de teor estatístico, que permitem agrupar as empresas em categorias como, por exemplo, “Sector de actividade” (Área Económica de actuação – CAE; mercado mais importante; predominância da nacionalidade do Capital Social) e “Dimensão” (Nº de trabalhadores).

### Limitações do Questionário

Esta segunda versão assume igualmente certas limitações. Por exemplo, ao recolher indicações acerca do grau de penetração dos processos tecnológicos na comunicação organizacional, procura descobrir-se em que medida as TIC contribuem para fomentar a eficácia das estratégias e das práticas comunicacionais em empresas inovadoras. Mas, devido ao facto de estarmos perante uma ferramenta de pesquisa quantitativa, que limita a compreensão das motivações, das opiniões e das razões por trás das atitudes, aliado à extensão do próprio Questionário, não é possível determinar se as empresas em estudo apresentam uma verdadeira cultura inovadora em todas as suas dimensões. Portanto, era claro, desde o início da aplicação deste Questionário, que a informação e os dados daí recolhidos

---

<sup>257</sup> Esta preocupação vai ao encontro das medidas de avaliação dos modelos de comunicação propostas por Hardwick (1980) e por Nanni (1980) na tentativa de encontrarem uma alternativa mais subjectiva às medidas objectivas propostas por Grunig de avaliar o tipo de comunicação existente (Grunig & Grunig, 1992: 293).

não constituem prova da existência de uma cultura de inovação, apesar de as empresas terem sido seleccionadas com base no pressuposto de serem empresas inovadoras.

De igual forma, o Questionário não serve como testemunho final da existência de uma comunicação organizacional eficaz, nas empresas inquiridas. Neste plano, as respostas ao Questionário Electrónico ajudam a enquadrar melhor a questão de partida e algumas das hipóteses de pesquisa, de acordo com os seguintes cenários de incorporação de TIC na comunicação organizacional:

Cenário #1: As TIC favorecem uma comunicação organizacional eficaz.

Cenário #2: As TIC não favorecem uma comunicação organizacional eficaz.

Outra limitação, que constatámos desde a entrega da primeira versão dos Questionários, e que pesou em parte no grau de confiança dos resultados da segunda versão, foi a impossibilidade de garantir a fiabilidade total das respostas recolhidas. Durante a fase prévia do contacto telefónico, na qual apresentávamos sumariamente os objectivos do projecto de investigação e solicitávamos a atenção para o e-mail com o *link* de acesso ao Questionário Electrónico (operação que no caso de algumas empresas acabou por ser repetida inúmeras vezes), deparámos com várias resistências em integrar o estudo, por parte de algumas empresas. A maioria alegava não apenas falta de tempo para o seu preenchimento, mas admitia desconhecimento quanto às questões mais técnicas, relacionadas com as infra-estruturas de comunicação e os softwares usados no apoio à gestão da comunicação (remetendo o Questionário para os departamentos de informática e de gestão dos SI, que por sua vez evocavam falta de competência na resposta às questões sobre a comunicação organizacional), ou ainda receava pela eventual confidencialidade das respostas (apesar das garantias de anonimato e de utilização dos dados para fins exclusivamente académicos e científicos). Estes factores nunca deixaram de constituir potenciais fontes de enviesamento dos dados, vindo depois a revelar-se ao longo da análise de algumas das repostas que, por vezes, deixavam transparecer certas contradições em diferentes planos do Questionário.

Em virtude de alguns destes motivos, o prazo de aplicação e recolha dos resultados do Questionário prolongou-se entre Novembro de 2006 e Março de 2007.

Acreditamos que o ritmo apressado vivido nas nossas empresas, a forte pressão imposta por um mercado demasiado concorrencial, que tudo faz reçar, e, sobretudo, a falta de sensibilização para a importância do papel desempenhado pela função de comunicação organizacional no sucesso de toda a estratégia corporativa, constituíram, e receamos continuarem a constituir no futuro, o maior entrave à total confiança nos resultados obtidos por estudos efectuados junto do campo empresarial português. Isto torna-se mais preocupante

no âmbito de um suposto grupo de empresas inovadoras, dado que estas deveriam ser as mais pró-activas, as mais capazes de actuar em cenários de caos concorrencial e de ritmos acelerados, e as mais conscientes da importância de uma boa comunicação/relação com todos os públicos que revelam um qualquer interesse na sua missão e nas suas características.

Em face do exposto, reconhecemos que a informação recolhida com o Questionário Electrónico serviu, fundamentalmente, como base para a identificação mais consistente de um conjunto de empresas, de entre as quais foi possível aferir as mais adequadas para, posteriormente, levar a cabo as entrevistas semi-directivas, junto dos profissionais ligados à área da comunicação organizacional (os actores da comunicação).

### Pré-Teste

Ocorre ainda referir que esta segunda versão do Questionário foi sujeita a um pré-teste, essencialmente para garantir a sua sustentabilidade enquanto ferramenta electrónica de recolha de dados. Para a realização deste pré-teste, levado a cabo entre os dias 17 e 28 de Novembro de 2006, recorreu-se a uma amostra, por conveniência, de treze empresas sedeadas no Madan Parque<sup>258</sup> (ANEXO 11).

Este pré-teste, acabou por revelar-se fundamental para ajudar a ultrapassar algumas dificuldades técnicas iniciais, subjacentes à gestão da aplicação informática utilizada para publicar e recolher as respostas do Questionário: o PHPSurveyor<sup>259</sup>. No que respeita aos dados recolhidos, e embora tivéssemos recebido sete respostas, não foi possível retirar qualquer conclusão pertinente ao nosso estudo, uma vez que se tratavam de microempresas, sem qualquer estrutura de comunicação organizacional formalizada<sup>260</sup>.

---

<sup>258</sup> Parque de Ciência e Tecnologia, localizado junto à Faculdade de Ciências e Tecnologia, no Campus da Caparica da Universidade Nova de Lisboa, que funciona como um espaço de incubação de empresas, apoiando a sua instalação e crescimento, ao mesmo tempo que favorece a inovação nos negócios pelo cruzamento entre várias áreas de actividade e os mais diversos domínios científicos ([www.madanparque.pt](http://www.madanparque.pt)).

<sup>259</sup> Trata-se de uma aplicação online de livre acesso que permite recolher, desenvolver e publicar as respostas de inquéritos por Questionário. O seu formato PHP permite aos utilizadores criar páginas web e gerir conteúdos dinâmicos capazes de interagir com bases de dados. A sigla 'PHP' foi criada em 1994 por Rasmus Lerdorf, para resumir e recolher dados da sua página web pessoal, significando inicialmente '*Personal Home Page*'. Em 1997, o nome da aplicação muda para *Hypertext Preprocessor*' (<http://en.wikipedia.org/wiki/PHP> [06.06.2007]). Em meados de 2007, a ferramenta PHPSurveyor muda de nome para LimeSurvey, por se tratar, na opinião dos seus criadores, de um nome mais apelativo e fácil de lembrar e para não entrar em conflito com a designação do formato PHP. Em tudo o resto, a filosofia da aplicação mantém-se (Schmitz, Project Leader, online).

<sup>260</sup> Excepção feita à empresa YDreams, que se encontrava igualmente presente na listagem final das 50 empresas a inquirir (ANEXO 9).

### 5.3.3. Entrevistas

A entrevista foi a técnica mais privilegiada e o suporte principal deste trabalho pois, para além do muito tempo e esforço desenvolvidos, foi o que permitiu estabelecer um contacto mais directo com os diferentes actores organizacionais ligados à comunicação organizacional e suas tarefas, ajudando a perceber melhor as suas atitudes e comportamentos. Várias vezes o tempo da entrevista (que em média teve a duração de uma hora) foi prolongado para troca de ideias e para averiguar a opinião do entrevistado acerca de algumas das nossas hipóteses a respeito do que era realmente importante e valorizado na empresa em estudo. Na prática, foram realizados dois tipos de entrevistas.

#### Tipos de Entrevistas

1º *Entrevistas Exploratórias*<sup>261</sup>. Estas entrevistas tiveram lugar no início do estudo, aquando dos primeiros contactos realizados, tendo em vista preparar o campo que se pretendia analisar. As várias entrevistas exploratórias cumpriram o duplo objectivo de, por um lado, apoiar as pistas de trabalho sugeridas por algumas leituras iniciais e, por outro, começar a recolher informações que contribuíssem para um conhecimento mais aprofundado do objecto de estudo, já numa tentativa de começar a delinear um Guia de Entrevista (para aplicar em posteriores entrevistas semidirectivas). Todo o procedimento respeitou a lógica da «pesquisa-piloto», referida por exemplo por Michel Crozier a propósito do seu estudo do Monopólio Industrial (Crozier, 1963:80)<sup>262</sup>. Estas entrevistas foram realizadas num clima descontraído e de abertura, procurando obter junto de informantes privilegiados<sup>263</sup> o maior número de indicações que orientassem a concretização dos propósitos de pesquisa. As entrevistas exploratórias realizadas não implicaram qualquer tipo de estruturação prévia, tratando-se de conversas informais, a propósito de uma realidade de pesquisa ainda pouco definida, onde se pretendia identificar possíveis pistas para enquadramento do projecto de pesquisa a desenvolver e eventuais caminhos metodológicos a seguir. Neste âmbito, foram realizadas seis ‘conversas de orientação’, nomeadamente com um professor especialista em metodologias e técnicas de investigação em Ciências Sociais; com uma especialista em comunicação organizacional/relações públicas, doutora em Ciências da Comunicação; com

<sup>261</sup> Quivy e Campenhoudt, 1998:199-200.

<sup>262</sup> Crozier utiliza, igualmente, a designação de «inquérito exploratório qualitativo», ao chamar a atenção para este tipo de procedimento exploratório se o investigador optar por realizar questionários, que resultam posteriormente em dados mais quantificáveis (Crozier e Friedberg, 1977:410).

<sup>263</sup> Certos autores preferem a expressão «testemunhas privilegiadas» (Quivy e Campenhoudt, 1998:71). Em todo o caso, como se tratava de obter informações junto de pessoas com mais conhecimentos sobre os temas em estudo, optámos pelo termo “informante privilegiado” por considerarmos mais apropriado.

um doutor em Sociologia e Psicologia Social das Organizações; com uma auditora experiente e professora universitária especialista nas áreas da liderança, do comportamento e da cultura organizacionais; com um professor especialista em Sistemas de Informação; com o Presidente da Agência de Inovação.

Numa fase inicial, foram de grande valor as conversas e as trocas de ideias realizadas durante as aulas do Programa Doutoral em Sociologia (ISCTE), onde os vários colegas de diferentes áreas oportunamente avaliaram, criticaram e opinaram acerca das propostas iniciais de pesquisa, sob a orientação atenta do Professor Doutor António Firmino da Costa.

*2º Entrevistas Sistemáticas e Semidirectivas.* Entrevistas sistemáticas no sentido de integrarem já uma fase intensiva do estudo. A escolha da semidirectividade prendeu-se com o facto de querermos atribuir um certo dinamismo e flexibilidade à entrevista, de forma a não cansar demasiado o entrevistado e conseguir uma maior interacção, deixando a pessoa livre para fazer os seus próprios comentários. Ao mesmo tempo, detínhamos o controlo da situação e orientávamos o nosso interlocutor para as questões que mais nos interessavam. Nestas entrevistas, ao contrário das primeiras, foi utilizado um Guia de Entrevista com perguntas específicas, mas que permitiam estabelecer um diálogo em tom de conversa, onde a ordem das questões era por vezes alterada e onde se podiam introduzir alguns temas livres, de acordo com a receptividade e a compreensão do entrevistado (também aqui reside a flexibilidade e liberdade referidas anteriormente, e que não seriam possíveis numa entrevista de teor estruturado ou padronizado). Neste enquadramento, foram realizadas nove entrevistas, em empresas seleccionadas de entre as 25 respondentes ao Questionário Electrónico.

A escolha destas nove empresas assentou em três critérios fundamentais:

- Primeiro, a existência de empresas com diferentes dimensões;
- Segundo, a variação do sector de actividade;
- Terceiro, o interesse e a disponibilidade para o prosseguimento do estudo (ou seja, a autorização de uma entrevista depois de já ter sido preenchido o Questionário).

Os dois primeiros critérios constituíram uma preocupação central, não só para conseguir uma análise mais rica e diversificada, mas também para tentar encontrar eventuais padrões em face da dimensão das empresas. Mas, o último critério é que acabou por ser determinante, pois sem a abertura da empresa ao estudo não haveria espaço para entrevista.

Assim, foram levadas a cabo entrevistas em três grandes empresas inovadoras, em três médias empresas inovadoras e em três pequenas empresas inovadoras. Em cada um dos três grupos de empresas de diferentes dimensões, escolheram-se sectores de actividade diferenciados, que abrangessem não só as áreas da Informática e das Telecomunicações (as quais obtiveram a

maior taxa de resposta no Questionário Electrónico), mas também os Transportes, a Indústria de Grande Consumo (bebidas), a Engenharia e Construção Civil, a Investigação e o Desenvolvimento (I&D) em as Ciências Físicas e Naturais. Com a opção por diferentes sectores de actividade, pretendeu-se, igualmente, alargar o âmbito das empresas analisadas para além das áreas, à partida, mais próximas de uma cultura tecnológica, dado o seu *core business* (como é, por exemplo, o caso da Informática e das Telecomunicações).

### Guia de Entrevista (ANEXO 12)

Com esta ferramenta pretendemos complementar algumas das questões levantadas no Questionário Electrónico, para uma justificação mais abrangente das matérias da pesquisa. Na elaboração deste Guia de Entrevista, estiveram presentes, sobretudo, preocupações metodológicas relacionadas com uma análise mais cultural e política (ver Cap. 4). Ou seja, procurou-se que o Guia de Entrevista integrasse questões cujas respostas elucidassem sobre o uso das TIC, feito no âmbito da comunicação organizacional, e sobre algumas das atitudes e percepções face a essas mesmas TIC (credibilidade inspirada pelas TIC; dificuldades associadas à sua utilização nas tarefas e programas de comunicação organizacional; vantagens/desvantagens percebidas). No Guia de Entrevista foram também incluídas questões sobre algumas fontes de poder, que nos dessem informações mais aproximadas acerca da autonomia reservada à função de comunicação organizacional, do conhecimento exigido ou reconhecido àqueles que dominam as TIC e das alianças mais procuradas pelo departamento de comunicação organizacional<sup>264</sup>.

De referir que não foi realizado qualquer pré-teste ao Guia de Entrevista devido ao facto de estarmos limitados no tempo e na disponibilidade das empresas. Em todo o caso, as questões e a estrutura prévias da entrevista já estavam bem delineadas, a partir das dificuldades e deficits dos questionários aplicados antes.

### Protocolo da Entrevista

1. Todas as entrevistas foram combinadas e marcadas por sugestão dos contactos feitos a partir dos Questionários Electrónicos.
2. Antes do início de cada entrevista foi assegurado a todos os entrevistados a confidencialidade dos dados e o exclusivo manuseamento dos mesmos pelo entrevistador.

---

<sup>264</sup> Para uma melhor compreensão das questões colocadas, deve ver-se, mais adiante neste capítulo, a definição das categorias de análise, que reuniram as diferentes questões do Guia de Entrevista por grupos.

3. De igual forma, antes do início de cada entrevista foi sempre mencionado o tempo previsto para duração da mesma (45 minutos a uma hora).
4. No início de cada entrevista foi sempre feita uma apresentação breve do entrevistador e dos propósitos gerais do estudo, de forma a enquadrar as questões colocadas.
5. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, para posterior transcrição integral, com autorização expressa do entrevistado.
6. Sempre que alguma pergunta suscitava dúvidas ou hesitações, os entrevistados eram incentivados a responder através da reformulação da questão, apresentando exemplos concretos ou demonstrando alternativas de resposta às quais era posteriormente solicitado um comentário mais pessoal. Tal foi possível dado o carácter informal das conversas realizadas.
7. As entrevistas sistemáticas foram realizadas à porta fechada e com uma pessoa a ser entrevistada de cada vez. Contudo, verificaram-se duas excepções a este cenário: num caso em que o elemento da comunicação trabalhava num ambiente de *open space*; e noutra situação em que participaram na entrevista a Directora de Comunicação e uma assistente sua.
8. No final de cada entrevista, e após o agradecimento pelo tempo disponibilizado, era sempre feita uma referência a eventuais contactos futuros, no sentido de deixar o caminho aberto em caso de necessidade de esclarecimento de dúvidas ou colocação de novas questões que viessem a surgir.
9. Uma vez que se tratava de entrevistas semidirectivas, a ordem das questões nem sempre foi respeitada na íntegra e houve alguns casos em que certas questões não foram colocadas em função de outras que surgiam fora das perguntas pré-definidas. Procurou-se sempre respeitar o raciocínio do entrevistado e recolher o maior número de opiniões possível.
10. A primeira entrevista ocorreu em Julho de 2007, e a última realizou-se em Novembro do mesmo ano. Embora se tratasse apenas de nove entrevistas, o espaço de cinco meses que mediou os diferentes contactos ficou a dever-se à sobrecarregada agenda dos entrevistados e à desistência de alguns primeiros contactos, que tiveram de ser posteriormente substituídos. Dada a localização diferenciada das empresas seleccionadas para a realização das entrevistas, o investigador deslocou-se para fora de Lisboa, nomeadamente a Coimbra e ao Porto.

### Seleccção dos Entrevistados

Em cada empresa seleccionada, procurámos sempre assegurar que a entrevista fosse conduzida junto do responsável máximo pela função de comunicação organizacional em cada empresa ou, em sua substituição, pelo elemento que acompanha mais de perto as tarefas e os planos de comunicação organizacional. No final da recolha dos dados junto das nove

empresas, contou-se com cinco entrevistas feitas aos Directores de Comunicação, enquanto figuras máximas na hierarquia directamente responsáveis pela área da comunicação organizacional; duas entrevistas concedidas por elementos em representação dos Directores de Comunicação, por impossibilidade de agenda dos mesmos; e duas entrevistas às pessoas que acumulavam algumas tarefas e responsabilidades sobre acções de comunicação interna e externa da empresa (acções entendidas numa lógica de dependência do Marketing ou de complementaridade à Direcção Geral – o CEO). Estes dois últimos casos, ficaram a dever-se à inexistência de um responsável formal por essa função, tanto pela pequena dimensão das empresas, como pelo facto de não se considerar pertinente a delegação da responsabilidade de um serviço de comunicação organizacional num elemento ou directoria autónomos.

### Tratamento da Informação

Após a *transcrição integral*<sup>265</sup> das entrevistas, procedeu-se ao tratamento e análise dos dados através da realização de uma análise de conteúdo. Citando vários autores, Jorge Vala descreve a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite «*a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação e de todo o comportamento simbólico, permitindo também fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto*» (Vala in Silva e Pinto, 1989:103).

Sendo o nosso objectivo retirar do *corpus* de análise que dispomos (as nove entrevistas) o seu *conteúdo manifesto* para *fazer inferências* acerca da existência de uma eventual relação entre uma função de comunicação organizacional eficaz e a utilização das TIC, nada mais indicado do que submeter as entrevistas a uma análise de conteúdo.

Depois de procedermos ao ‘recorte’ das entrevistas em ‘unidades de registo’<sup>266</sup>, ou seja, após uma codificação dos conteúdos das entrevistas por temas<sup>267</sup>, foi necessário acordar sobre um conjunto de categorias, nas quais fosse possível classificar e agregar esses mesmos temas – tudo registado em Grelhas de Análise (ANEXOS 17 e 18a-i). Para chegar às diferentes categorias fomos agrupando várias questões e informações contidas na entrevista. Tal não significa que a tarefa de “recorte dos textos” se tenha cingido às afirmações proferidas especificamente numa dada pergunta. Isto é, as unidades de registo (temas) foram distribuídas por categorias e não por perguntas. Visto tratar-se de entrevistas semidirectivas, houve

---

<sup>265</sup> Moreira, 1994:141-143

<sup>266</sup> ‘Unidade de Registo’ é «*a unidade de significação a codificar que corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial*» (Bardin, 1988:104).

<sup>267</sup> Um ‘tema’ é considerado uma «*afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afectado um vasto conjunto de formulações singulares*» (ibid.:105).

questões com respostas pouco consubstanciadas e novas questões introduzidas para explorar mais certos raciocínios; acresceu ainda o facto de muitas vezes o entrevistado dar parte da resposta a uma questão noutra completamente distinta, onde retomava o tema.

Foram, então, criadas sete categorias principais, contendo ainda no seu conjunto mais dez subcategorias, visando facilitar a agregação dos vários conteúdos. Todas as categorias encerram em si diferentes indicadores da existência, ou não, de uma comunicação organizacional eficaz. Contudo, como é nosso propósito neste estudo relacionar esta eficácia com a utilização de TIC, optou-se por centrar as três categorias – e respectivas subcategorias – na caracterização da “comunicação organizacional” (C.O.), enquanto se reservavam as restantes quatro categorias – e respectivas subcategorias – à caracterização das “tecnologias” (TIC). As categorias são as seguintes:

- **C.O. / Autoridade**<sup>268</sup> – Nesta categoria foram reunidos todos os conteúdos referentes à missão do departamento/função de comunicação organizacional, ao seu papel ou lugar na estrutura da empresa, à existência ou não de uma visão estratégica da comunicação, à participação dos responsáveis da comunicação nas decisões corporativas juntamente com os órgãos de topo<sup>269</sup>, às expectativas das chefias de topo face à C.O., e à existência de uma avaliação da própria função ou dos resultados obtidos pela comunicação e na comunicação, pois tal reforça a sua autonomia e valorização. No fundo, procura reunir-se um conjunto de dados que esclareçam o grau de autonomia e de importância desta função no todo da empresa inovadora. Este grau de autonomia traduz-se pelo ‘poder’ que é reconhecido e exercido, ou não, a esta função<sup>270</sup>. É fundamental perceber se os responsáveis pela comunicação pertencem à ‘coligação dominante’ da empresa, pois isso significa um papel central, autónomo, estratégico e mais eficaz da função de C.O.. Daí a categoria reunir um conjunto de

---

<sup>268</sup> ‘Autoridade’ vista como «a primeira e a mais clara fonte de poder numa organização» (Morgan, 1996:164). O importante com esta categoria, que radica numa análise política, é perceber que tipo de poder legítimo a função de C.O. apresenta nas empresas inovadoras. Uma parte essencial desta autoridade é a posição formal no organograma, os direitos e obrigações e o campo de influência com que pode operar.

<sup>269</sup> Outra fonte de poder muito reconhecida é «a possibilidade de influenciar os resultados do processo decisório» (Morgan, 1996:171). Os indivíduos com acesso à tomada de decisão das organizações têm um “papel político” fundamental, que lhes permite conhecer e controlar os assuntos (ibidem). E, como foi referido em capítulos anteriores, ter a possibilidade de gerir assuntos, prever antecipadamente expectativas e impactos de acções e comportamentos organizacionais, é um dos argumentos para uma prática eficaz da C.O.

<sup>270</sup> O conceito de ‘poder’ é aqui entendido como a capacidade de participar no processo de tomada de decisões, de contribuir activamente para a delimitação da estratégia corporativa, fazendo parte da ‘coligação dominante’, para elaborar planos estratégicos de comunicação, enquadrados no posicionamento e na estratégia da empresa e do seu negócio. A este propósito, e a juntar à visão já abordada de Grunig, é igualmente pertinente a referência a Scott M. Cutlip (1994), que apresenta uma completa história das relações públicas onde as suas estratégias e táticas são entendidas como “armas de poder”, dada a sua capacidade de passar mensagens e de influenciar decisões e comportamentos.

indicadores fundamentais à investigação. Para mais fácil agregação dos conteúdos e sua posterior análise, a categoria foi dividida nas seguintes subcategorias:

- **Missão** – serve para verificar se as empresas inovadoras têm uma definição formal/escrita da Missão da sua Direcção de Comunicação. Podem também registar-se situações onde não existe uma Missão definida por escrito, mas prevalece uma compreensão consensual sobre o que representa a comunicação organizacional para a empresa. Uma Missão formalizada, ou consensualmente reconhecida, significa uma aceitação e uma valorização do papel da comunicação sem lugar a dúvidas ou interpretações erróneas acerca desta função. É, pois, um indicador do grau de importância e de reconhecimento da função, por parte das chefias de topo/coligação dominante, ao mesmo tempo que constitui uma pista sobre o nível de formação e de profissionalismo daqueles que são responsáveis por esta.
- **Lugar Formal** – com a identificação do lugar ocupado pela função de C.O. na estrutura hierárquica das empresas inovadoras, fica a saber-se o ‘poder’ que lhe está reservado. Esta informação, complementada com o grau de autonomia atribuído aos seus responsáveis, diz-nos até que ponto o papel/missão da C.O. contribui para o cumprimento da estratégia corporativa e para o sucesso geral da empresa. É, igualmente, uma forma de perceber se os responsáveis pela C.O. fazem parte integrante da coligação dominante da organização. E caso isso se verifique, reforça-se a hipótese de estarmos perante uma função de C.O. Eficaz.
- **Autonomia** – o grau de autonomia detido pelos representantes da comunicação organizacional numa empresa inovadora, constitui um indicador da sua liberdade de actuação. Mais importante é ser um indicador da sua capacidade para tomar decisões e deter responsabilidade pelos planos e programas de comunicação, tanto estratégicos como táticos, que contribuem de forma mais eficaz para a estratégia da própria empresa. O grau de autonomia da função de comunicação é ainda um indicador relevante, na medida em que aponta para o facto de estarmos perante uma cultura organizacional potencialmente inovadora.
- **Reuniões de Topo** – com esta subcategoria procuramos perceber, primeiro, se os responsáveis pela C.O. têm assento nas reuniões de topo das empresas inovadoras, o que, à partida, já lhes confere um grau de reconhecimento importante. Em segundo lugar, procuramos saber se essa participação é activa ou passiva. No caso de os directores de comunicação terem voz activa nas reuniões onde são traçados os destinos

da empresa, significa que fazem parte da coligação dominante e são ‘órgãos de *line*’. Tal implica uma visão estratégica do papel da C.O. e, logo, uma maior eficácia no seu desempenho. Nas situações em que os representantes da comunicação se encontram presentes nas reuniões ao mais alto nível, mas como observadores ou assessores passivos, significa que se constituem como ‘órgãos de *staff*’ e, possivelmente, a sua função é vista numa perspectiva menos estratégica. Em todo o caso, se forem vistos como órgãos de apoio às linhas de topo, com possibilidade de aceder às informações estratégicas em “primeira mão”, esse é um indicador positivo do seu valor na empresa.

- **Expectativas das Chefias** – a informação sobre as expectativas dos órgãos máximos de poder numa empresa, acerca de qual deve ser o papel da função de C.O., ou seja, que contributos/benefícios esta área pode trazer para o sucesso da sua organização, torna-se pertinente na medida em que essas mesmas expectativas constituem um indicador válido da sensibilidade acerca da própria função e da compreensão sobre o seu papel estratégico (*‘macro’*). Quanto maior for a sensibilização para a comunicação e a compreensão do seu potencial estratégico, maior relevo deverá ser atribuído à C.O. nas empresas, o que aumenta as probabilidades da sua maior eficácia. Na realidade, o que uma coligação dominante espera da comunicação, determina directamente o seu lugar, a sua autonomia, a sua missão numa empresa<sup>271</sup>.
- **Avaliação (da Comunicação / da Direcção de Comunicação)** – os dados obtidos sobre a avaliação que é feita, tanto dos Programas/Planos de Comunicação, como da performance e dos resultados da própria Direcção de Comunicação, constituem indicadores pertinentes acerca do papel reservado à comunicação nas empresas inovadoras, bem como da sua compreensão a um nível estratégico e, claro está, acerca das probabilidades de uma C.O. mais ou menos eficaz.

- **C.O. / Conhecimento** – Nesta categoria quisemos reunir os conteúdos referentes ao domínio do conhecimento sobre as TIC, sobretudo aplicadas à área da C.O.. Ao deter e controlar saberes e informações-chave acerca do funcionamento e do uso das TIC e as suas aplicações à comunicação, os indivíduos estão mais capacitados para criar dependências à sua volta, para filtrar fluxos de informação e dominar outros recursos organizacionais relevantes, mas, essencialmente, influenciar as atitudes e comportamentos dos restantes elementos da empresa. Podem ainda funcionar como influenciadores na disseminação e adopção das TIC,

---

<sup>271</sup> Ver capítulo sobre eficácia (Grunig, 1992:160).

motivando a eficácia da sua utilização. Se forem facilmente identificados ‘heróis das TIC’ na C.O., será com alguma certeza um indicador de que a eficácia das TIC resultará numa comunicação mais eficaz. Este será, ao mesmo tempo, um indicador de uma cultura de inovação, onde as novas soluções são aceites e até estimuladas. Um conhecimento e um bom domínio das novas ofertas tecnológicas, acessíveis à C.O., são também uma fonte de poder<sup>272</sup>.

- **C.O. / Alianças** – A categoria Alianças reúne as referências às redes informais de acesso à informação e às coligações vantajosas para a área da C.O., no âmbito interno da empresa ou do seu Grupo empresarial. Todas as ligações, teias de contactos, redes, grupos de apoio, que servem para ajudar determinada área da empresa a alcançar melhor e mais eficazmente os seus objectivos, limitando incertezas, atrasos, escassez de recursos e de informações, resultam em mais uma fonte de poder a não negligenciar<sup>273</sup>.

- **TIC / Uso** – Nesta categoria procurou completar-se alguma da informação já reunida nos Questionários Electrónicos, acerca do grau de penetração das TIC na função de C.O.. Como se tratou de conteúdos resultantes de perguntas abertas, foi possível esclarecer melhor a forma como as TIC são usadas na comunicação e, simultaneamente, compreender melhor a aplicação das tecnologias de informação e de comunicação às práticas e às tarefas da C.O., observando o real impacto destas no funcionamento e nos resultados da organização da própria função. Com esta categoria, mais centrada na percepção da eficácia da C.O., a partir da utilização feita das TIC, também é possível retirar algumas conclusões acerca da credibilidade das tecnologias, junto dos agentes que estão envolvidos mais directamente nesta função. Aqui os conteúdos foram agregados nas seguintes subcategorias:

- **Etapas do Processo** – saber se as empresas inovadoras em estudo consideram relevantes as TIC para operacionalizar a actividade de C.O., de forma integrada e estratégica, nas suas quatro fases essenciais: investigação, planificação, implementação e avaliação. A referência a estes parâmetros do processo comunicacional, no seu conjunto ou apenas em parte, suportados em tecnologias

---

<sup>272</sup> «(...) A tecnologia tem servido como instrumento de poder, aumentando as habilidades humanas de manipular, controlar, impor-se sobre o ambiente. A tecnologia utilizada nas organizações modernas desempenha função semelhante. Ela provê aos seus usuários a habilidade de chegar a maravilhosos resultados na actividade produtiva, fornecendo-lhes também uma habilidade de manipular essa força produtiva e fazendo-a trabalhar eficazmente em favor dos objectivos dos próprios usuários» (Morgan, 1996:177).

<sup>273</sup> «A construção de redes ou coligações bem-sucedidas envolve a consciência de que, além de amigos vencedores, é necessário incorporar e pacificar inimigos potenciais, bem como dispor de uma habilidade de ver além de assuntos imediatos e descobrir formas de negociar ajuda no presente para promessas futuras» (ibid.:179).

capazes de automatizar, integrar, correlacionar e gerir tarefas, dados, informações e operações de pesquisa, planeamento, controlo e avaliação de resultados, constitui indicador de uma C.O. Eficaz. Ao mesmo tempo, os conteúdos desta subcategoria ajudam a indiciar as prioridades estabelecidas pelas empresas inovadoras na operacionalização do trabalho nesta área.

- **Tarefas Informatizadas** – saber que tarefas e/ou actividades específicas de comunicação organizacional se encontram informatizadas, ou seja, beneficiam da utilização de ferramentas digitais (e.g. softwares/programas informáticos de gestão electrónica, históricos de documentos, edição online, *Document-Flow*, *Banco de Imagens*, planeamento, preparação e realização de auditorias internas e externas, registo de acções preventivas e de melhoria na área da comunicação, análise e a avaliação dos indicadores da gestão da comunicação por objectivos, controlo de verbas, análise de risco, calendarização de eventos e de táticas, avaliações estatísticas, análise de mensagens, estudos de opinião, trabalho em rede coordenado e partilhado através de softwares de colaboração ou *Wikis*). Os conteúdos associados a esta subcategoria dão-nos o grau de incorporação das TIC na função de C.O. e os avanços tecnológicos da comunicação nas empresas inovadoras.

- **TIC / Vantagens** – Continuando numa lógica centrada na percepção da C.O. Eficaz, os conteúdos reunidos nesta categoria procuram apurar os benefícios reconhecidos às TIC, a forma como os actores da comunicação aceitam as alterações introduzidas na função e se esses benefícios constituem, no entender da empresa onde estão inseridos, um contributo para uma C.O. Eficaz (esclarecendo também, o que é entendido em cada empresa por “C.O. Eficaz”). O reconhecimento de eventuais vantagens decorre, em grande medida, das diferentes possibilidades trazidas à função de comunicação pela própria dimensão tecnológica das novas soluções.

- **TIC / Desvantagens** – Esta categoria, por oposição à anterior, resulta da reunião dos constrangimentos, ou eventuais desvantagens, trazidas pela aplicação das TIC à C.O..

- **TIC / Comunicação Inovadora** – Nesta categoria reuniram-se os conteúdos referentes à existência, ou não, de processos/ferramentas de comunicação mais inovadores, suportados em TIC. A categoria também integra o esforço feito em novos projectos de C.O. que beneficiem das TIC, ou em inovações que sejam introduzidas (novas formas de organizar o trabalho,

novas formas de gerir os processos, com apoio por exemplo em *softwares sociais*) para tornar a C.O. mais eficaz. Nesta categoria incluiu-se ainda a percepção existente na empresa acerca da sua própria cultura, para perceber se existe uma consciência inovadora ou não. Para uma fácil agregação dos conteúdos e sua posterior análise, a categoria foi subdividida:

- **Comunicação Inovadora** – saber até que ponto a empresa considera desenvolver uma C.O. inovadora, no sentido de adoptar soluções criativas de abertura a um diálogo alargado e tecnologicamente avançadas. O objectivo desta subcategoria é também assinalar os eventuais projectos futuros de comunicação, ligados às TIC. As soluções que apontarem para um certo pioneirismo no uso de modelos de comunicação ou de ferramentas digitais relativamente pouco exploradas em Portugal, levam-nos a concluir estar em presença de uma C.O. inovadora.
- **Empresa Inovadora** – subcategoria que visa dar-nos uma indicação acerca da percepção das empresas em estudo sobre o seu estatuto de ‘empresas inovadoras’. Ou seja, será que se revêem numa cultura de inovação ou relevam os seus processos e produtos/serviços inovadores. A informação reunida reveste-se de um carácter predominantemente hipotético, na medida em que se baseia na compreensão do conceito de ‘empresa inovadora’ por parte dos entrevistados e na nossa observação de alguns indicadores, que confirmam um padrão cultural mais ou menos inovador – essencialmente numa tentativa de reforçar ou confirmar o estatuto de ‘empresa inovadora’ do objecto empírico.

#### 5.3.4. Escala de Valores

Para intensificar o mais possível a natureza dos dados referentes às empresas inovadoras (sobretudo numa dimensão cultural da análise), entregámos aos nossos interlocutores, no final da entrevista, um breve questionário com várias afirmações, perante as quais eles deveriam assinalar uma atitude positiva ou negativa.

##### Estrutura da Escala de Valores

Denominámos este questionário de “Escala de Valores” por versar os pressupostos e as atitudes face às TIC e à Comunicação Organizacional.

A Escala de Valores comporta dois grupos de afirmações (ANEXO 13):

- 1º O consenso generalizado na empresa acerca dos pressupostos sobre as TIC, num contexto comunicacional [afirmações 1 a 17].

2º As atitudes desenvolvidas face à comunicação organizacional, tendo em conta a utilização das TIC na empresa [afirmações 18 a 34].

Esta ferramenta de pesquisa foi organizada de acordo com os princípios da ‘Escala Likert’<sup>274</sup> e inspirada na ‘Estrutura de Valores Competitivos’<sup>275</sup> de Cameron e Quinn (1998).

As afirmações tiveram por base os pressupostos inerentes à adoção/implementação das TIC avançados por Edgar Schein (1992)<sup>276</sup> e um conjunto de atitudes inovadoras face à C.O., inspiradas em diferentes valores característicos de uma cultura empresarial inovadora (e.g. Hastings, 1993; Clegg, 1998; Dewett e Gareth, 2001; Dantas, 2001)<sup>277</sup>.

### Tratamento da Informação

Para melhor visualização dos dados recolhidos através desta ferramenta de pesquisa, optou-se por organizar o relato dos dados observados seguindo as opiniões expressas face às diferentes afirmações com as quais confrontámos os nossos entrevistados das nove empresas inovadoras. No tratamento e interpretação dos resultados, foram tidos em conta os seguintes aspectos:

1. As respostas foram todas organizadas numa tabela (ANEXO 14), na qual foram introduzidos todos os valores registados pelos entrevistados, de acordo com a seguinte codificação:

Afirmações avaliadas com “Concordo” = [1]

Afirmações avaliadas com “Não Concordo” = [2]

Afirmações avaliadas com “Não se Aplica” = [0]

2. Embora as empresas inovadoras tenham concordado com a maioria das afirmações, existem algumas variações a reportar, que foram apresentadas em diferentes grupos:

**a. Opiniões todas Positivas** – Aqui encontramos uma concordância generalizada face às afirmações, da parte das empresas inovadoras entrevistadas.

<sup>274</sup> Às perguntas organizadas de modo a que a sua resposta varie entre um conjunto de afirmações, metade positivas (Concordo) e metade negativas (Não Concordo), indicando um tipo de atitude face à natureza das questões/temas a indagar, dá-se o nome de ‘escala de Likert’, por ser um tipo de escala desenvolvido por Rensis Likert em 1932 (Hill e Hill, 2000:138). Normalmente, trata-se de perguntas fechadas com as diferentes alternativas de resposta positivas ou negativas, onde ainda se pode incluir uma variável para a indecisão, que na nossa escala optámos por considerar “Não Aplicável”. Quando se pretende medir opiniões, pressupostos ou atitudes, normalmente usam-se afirmações em vez de questões, daí a Escala de Valores deste estudo ser integralmente composta por afirmações. Também se optou por limitar o número de opções de escolha para não ocupar demasiado tempo aos entrevistados, que já se haviam disponibilizado para a entrevista ministrada antes.

<sup>275</sup> N.T.: «*Competing Values Framework*».

<sup>276</sup> Ver o capítulo 4.3.1. sobre Cultura de Inovação.

<sup>277</sup> Ver capítulo 4.3. sobre a Dimensão Cultural deste estudo.

**b. Opiniões Positivas e empresas onde a afirmação “Não se Aplica”** – Neste grupo encontram-se afirmações que não se aplicam a algumas empresas inovadoras, embora todas as restantes empresas tenham uma opinião favorável face às afirmações.

**c. Opiniões Maioritariamente Positivas e empresas onde a afirmação “Não se Aplica”** – Apesar de predominarem, também neste grupo, as opiniões concordantes, encontram-se algumas posições negativas face às afirmações – uma ou mais empresas registam posições desfavoráveis. Continuam ainda a registar-se afirmações que não se aplicam a certos contextos empresariais.

**e. Opiniões Maioritariamente Negativas** – Registo que revela uma discordância generalizada face à afirmação.

**f. Igual ocorrência de Opiniões Positivas e Negativas** – Registo que relata um número igual de ocorrências.

4. Nos diferentes grupos criados, respeitando uma lógica de ‘acordo’ ou ‘desacordo’ face às afirmações, os pressupostos e as atitudes não seguem a mesma ordem pela qual foram elencados na Escala de Valores, originalmente entregue aos entrevistados. Na análise dos dados quisemos seguir um raciocínio de maior proximidade entre alguns pressupostos e atitudes, criando *a posteriori* categorias para facilitar a leitura das eventuais conclusões<sup>278</sup>. Dentro do mesmo princípio, também não foi tida em conta a separação inicial entre ‘pressupostos sobre as TIC’ e ‘atitudes face à C.O.’, uma vez que se considerou ser mais relevante a opinião face ao papel das TIC na comunicação, quer se tratasse de ‘pressupostos mais gerais sobre as tecnologias’, quer se tratasse de ‘atitudes mais concretas face à comunicação organizacional fomentadas pelo uso das TIC’. As categorias propostas são as seguintes:

**Informação** [Afirmações 1, 2, 5, 6, 7, 24] – Aqui foram consideradas todas as afirmações que remetiam para questões relacionadas com a gestão, tratamento, armazenamento e transmissão simples de dados/informações, numa perspectiva generalista. Excluímos aqui as afirmações sobre a partilha de informações estratégicas, que remetem para um cenário de abertura, nivelamento de hierarquias, *empowerment* e distribuição de responsabilidades – aspectos considerados noutra categoria.

**Gestão da Comunicação / Performance** [Afirmações 11, 12, 13, 15, 16, 32, 33] – Conjunto das afirmações que remetem para a percepção das empresas inovadoras

<sup>278</sup> No documento entregue aos entrevistados, não houve essa preocupação de categorização, tendo as afirmações sido colocadas de forma algo aleatória, para evitar ‘contaminações’ de umas opiniões para outras. O único critério seguido, como referido, foi a separação das afirmações em duas secções distintas.

acerca da função de comunicação organizacional e para o relevo atribuído à sua gestão estratégica. A partir das posições, mais ou menos concordantes, face a estes pressupostos e atitudes, consegue-se uma melhor compreensão sobre o reconhecimento da performance desta área para o sucesso da empresa no seu todo. Estas afirmações dão conta, por exemplo, da existência de canais de comunicação abertos em várias frentes (apoiados nas TIC), do contributo das TIC na facilitação das tarefas de gestão da comunicação ou da eficácia da comunicação face a uma descentralização e automatização organizacional (possível com as TIC).

**Relação** [Afirmações 21, 23, 28, 29] – Afirmações que reclamam uma maior proximidade e/ou facilidade de relacionamento entre diferentes níveis hierárquicos ou entre colegas, promovidas pela intermediação das TIC nos contactos/trocas/diálogos estabelecidos. Nestas afirmações está também patente uma dimensão política, pois levam em conta jogos de poder instituídos.

**Abertura / Partilha** [Afirmações 18, 19, 20, 25, 30, 31, 34] – Afirmações que tocam aspectos semelhantes às afirmações que categorizámos como ‘Relação’, mas que introduzem indicadores culturais inovadores de abertura e partilha, seja de informações, seja de responsabilidades/decisões, seja de reconhecimento da livre expressão (*empowerment*).

**Uso / Funcionalidade** [Afirmações 3, 4, 8, 9, 10, 14, 17, 22, 26, 27] – Todas as afirmações referentes aos pressupostos e às atitudes que relacionam a utilização, adaptação ou domínio das TIC com a sua funcionalidade. Por exemplo, aprender a usar da melhor forma ou mais responsabilmente as TIC, recorrer a outras formas de trabalhar e organizar as tarefas de comunicação em função da utilização das TIC, vantagens e ganhos funcionais com o uso de ferramentas de comunicação electrónicas.

5. A análise dos dados foi complementada com algumas hipóteses e comentários, suportados no conhecimento das empresas entrevistadas e fazendo a ponte com algumas das observações recolhidas durante o contacto com as mesmas.

#### **5.4. Indicadores Para o Estudo do Conceito**

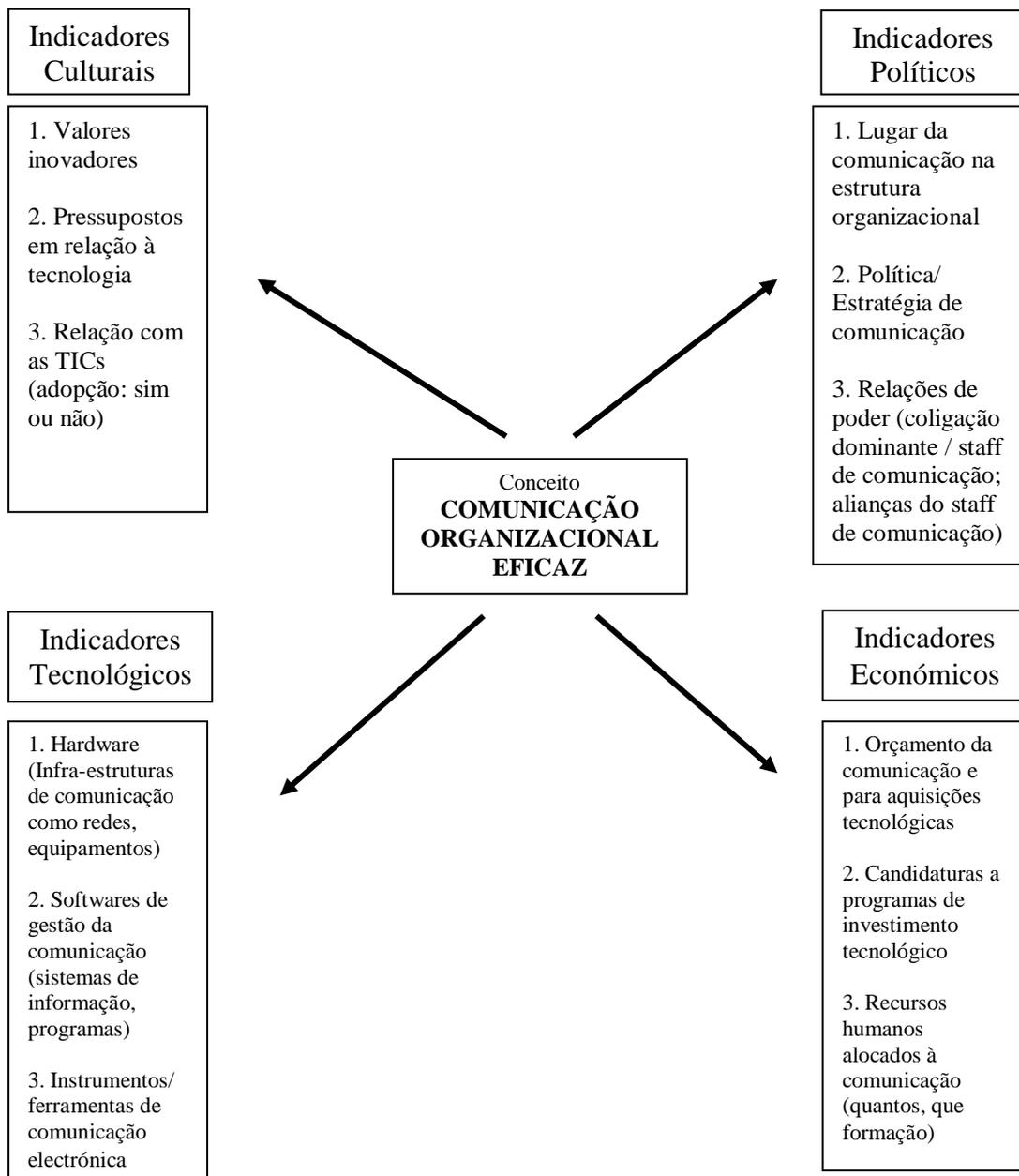
Apresenta-se de seguida um esquema onde se encontram resumidos os diferentes indicadores usados para o estudo do conceito de ‘Comunicação Organizacional Eficaz’<sup>279</sup> (Figura 18).

---

<sup>279</sup> Os indicadores do conceito de C.O. Eficaz, tal como o entendemos nesta investigação, são todos os factores e características da C.O., que contribuem para o sucesso da missão da organização/factores críticos do sucesso e do desempenho da organização (ver Capítulo 2).

Estes indicadores encontram-se distribuídos pelas ferramentas de pesquisa utilizadas neste estudo, de forma a facilitar a visualização do contributo de cada uma delas (ANEXO 15).

**Figura 18: Indicadores do Estudo do Conceito de Comunicação Organizacional Eficaz**



## CAPÍTULO 6

### Dados Preliminares: Questionário Electrónico

#### **6.1. Panorama Comunicacional das Empresas Inovadoras**

Ao longo deste capítulo apresentamos os dados recolhidos no Questionário Electrónico que serviram, numa primeira fase, para traçar um panorama da incorporação das TIC na função de C.O. (ainda que limitado, por falta de representatividade da amostra). Os mesmos dados serviram, igualmente, numa fase posterior, de base à selecção das empresas inovadoras que colaboraram no estudo comparativo da presente dissertação<sup>280</sup>.

De entre os Questionários enviados, foi obtida uma taxa de resposta de 50%, um valor razoável em face dos constrangimentos comuns a estas ferramentas.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos no Questionário Electrónico, começamos por apresentar uma breve caracterização das empresas que participaram nesta primeira fase do estudo. Assim, em relação aos Sectores de Actividade representados (segundo a classificação das Actividades Económicas - CAE), a distribuição das empresas respondentes caracteriza-se da seguinte forma (Quadro 14):

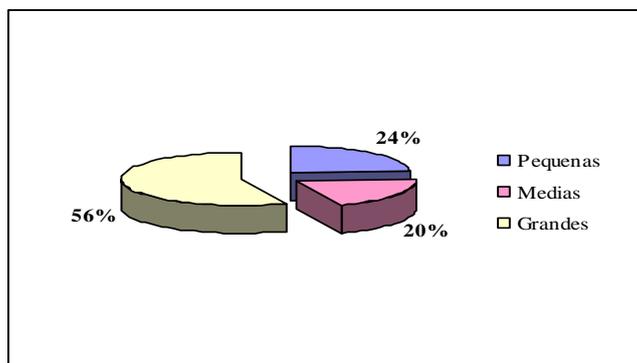
**Quadro 14: Sectores de Actividade**

<b>Empresas Inovadoras por Sector de Actividade Principal</b>	<b>Lista das 50 Empresas</b>	<b>25 Empresas Respondentes</b>
Actividades Informáticas e Conexas	48%	52%
Construção (Engenharia e Electromecânica)	16%	16%
Telecomunicações e Multimédia	12%	8%
Indústrias Diversas (Química, Calçado, Bebidas, Cortiça, Metalurgia)	10%	8%
Transportes	6%	4%
Actividades Financeiras (Banca e Seguros)	4%	4%
I&D das Ciências Físicas e Naturais	4%	8%

<sup>280</sup> Os aspectos metodológicos inerentes ao desenvolvimento e aplicação dos Questionários Electrónicos (selecção da amostra, pré-teste, estrutura, limitações) encontram-se descritos em detalhe na secção 5.3.2. do capítulo dedicado às Opções Metodológicas das diferentes ferramentas de investigação usadas neste estudo.

Quanto à dimensão das 25 empresas respondentes ao Questionário Electrónico, é-nos indicada pelo seu número de trabalhadores<sup>281</sup> (Gráfico 1):

**Gráfico 1 – Dimensão das Empresas Inovadoras**



Se cruzarmos o sector de actividade com a dimensão das empresas inovadoras, que participam do presente estudo, podemos obter o seguinte cenário (Quadro 15):

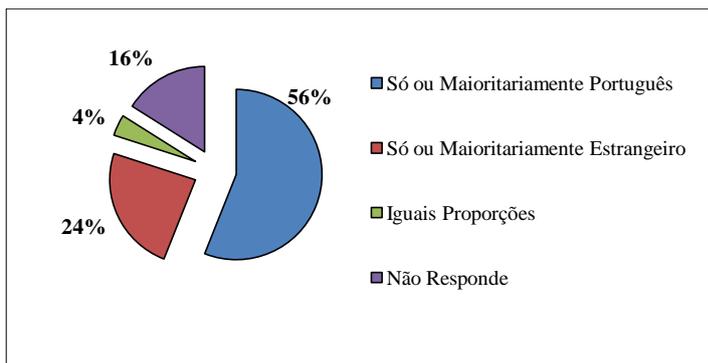
**Quadro 15: Cruzamento Sectores de Actividade com Dimensão**

Sectores Actividade / Dimensão	Pequenas	Médias	Grandes
Actividades Informáticas e Conexas	8%	20%	28%
Construção	8%	-	4%
Telecomunicações e Multimédia	-	-	8%
Indústrias Diversas	-	-	8%
Transportes	-	-	4%
Actividades Financeiras	-	-	4%
I&D e Ciências Físicas e Naturais	8%	-	-

Em relação à distribuição do Capital Social, o panorama é o seguinte (Gráfico 2):

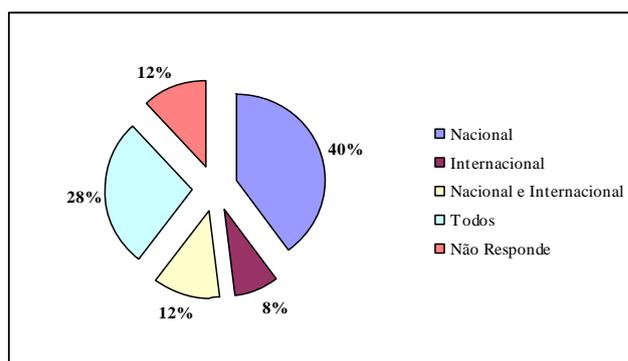
<sup>281</sup> Com base nos critérios propostos pela Comissão Europeia, foi calculada a dimensão das empresas de acordo com os seguintes parâmetros: uma Pequena Empresa emprega entre 10 a 49 trabalhadores; uma Média Empresa emprega 50 a 250 trabalhadores; e a partir desse número de efectivos, consideram-se Grandes Empresas. (Adaptado de “Enquadramento Empresarial - Definição de pequenas e médias empresas”, *Actividades da União Europeia: Síntese da Legislação – Europa SCADPlus*, [online], Acessível em: <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/lvb/n26001.htm> [11.07.2006]).

**Gráfico 2 – Capital Social das Empresas Inovadoras**



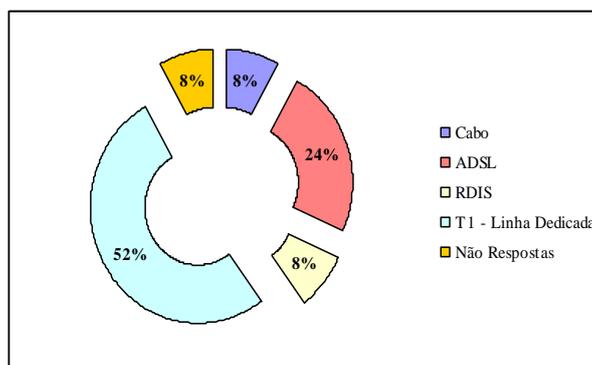
No que toca ao mercado mais importante para as empresas temos (Gráfico 3):

**Gráfico 3 – Âmbito do Mercado das Empresas Inovadoras**



Traçando um retrato mais completo, relativamente à incorporação tecnológica na função de comunicação organizacional, podemos constatar os seguintes resultados (Gráfico 4):

**Gráfico 4 – Conexão à Internet**



Em relação às infra-estruturas tecnológicas de suporte à comunicação organizacional, um dos indicadores possíveis para nos dar uma visão sobre o esforço de investimento e o

desenvolvimento do seu parque tecnológico é o tipo de ligação à internet existente na maioria dos computadores. Uma ligação mais avançada tecnologicamente significa, por exemplo, mais rapidez de navegação, maior capacidade de armazenamento de dados, maiores potencialidades de inter-conexão com diferentes interfaces (logo, maiores potencialidades comunicacionais), maior e melhor capacidade reactiva e de adaptação às exigências permanentes da envolvente, seja por parte dos desafios concorrenciais, seja por parte das crescentes solicitações de clientes, entidades e organismos reguladores, etc. O resultado obtido aponta no sentido da maioria das empresas inovadoras inquiridas utilizarem uma linha dedicada<sup>282</sup> (52%), logo seguida das ligações ADSL<sup>283</sup> (24%). De notar que as ligações por Modem, por Satélite e por GPRS (3G)/UMTS<sup>284</sup>, não foram apontadas.

Se cruzarmos estes dados com a dimensão das empresas inovadoras, constatamos que onze, de entre as doze grandes empresas que respondem a esta questão, num total de 44%, têm uma Linha Dedicada (T1). Entre as médias empresas, 8% dispõem desta tecnologia, enquanto as restantes se dividem em iguais percentagens por outro tipo de conexões à Internet (Cabo – 4%; ADSL – 4%; RDIS – 4%). As pequenas empresas acedem maioritariamente ao ADSL (20%), com a excepção de uma pequena empresa, que refere tecnologia RDIS.

---

<sup>282</sup> Uma T1 é uma ligação telefónica dedicada, suportada em fibra óptica, que transporta dados a uma velocidade de 1.544 Mbites por segundo. A linha T1 consiste em 24 canais individuais (que suportam 64Kbites/segundo), podendo cada um deles ser configurado para transportar voz ou dados, através de grandes distâncias, a uma velocidade elevada e constante. As linhas T1 são actualmente populares no mundo dos negócios para ligações à Internet, devido à sua versatilidade (capazes de combinar múltiplos sinais, digitais e analógicos, para transmissões em linha única ou em canais multimédia), à sua prestação sempre activa (ao contrário dos modems de ligação ‘dial-up’), à sua exclusividade (são linhas dedicadas porque carregam apenas a comunicação de um utilizador, o que assegura um maior nível de qualidade nas transmissões) e, também, pelo seu baixo custo (“T-1 carrier”, *Webopedia*, [online], Acessível em: [www.webopedia.com/TERM/T/T\\_1\\_carrier.html](http://www.webopedia.com/TERM/T/T_1_carrier.html) [11.05.2007]; “leased line”, *Webopedia*, [online], Acessível em: [www.webopedia.com/TERM/L/leased\\_line.html](http://www.webopedia.com/TERM/L/leased_line.html) [11.05.2007]. Com as tecnologias em constante evolução as grandes empresas começam já a utilizar sistemas mais avançados como, por exemplo, o T3 (que permite 43.232 megabits/segundo), o DS0 (com 64 kilobits/segundo), o OC12 (com 622 megabits/segundo) ou o OC192 (já com 9.6 gigabits/segundo) (“How does a T1 line work?”, *Portal Howstuffworks*, [online], Acessível em: <http://computer.howstuffworks.com/question372.htm> [10.05.2007]).

<sup>283</sup> O ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*) é uma tecnologia da família DSL (*Digital Subscriber Line*) adequada à comunicação de dados em segmentos comerciais. O facto de ser uma linha assimétrica, torna-a mais indicada para navegação na Internet, já que tem diferentes velocidades de transmissão para *upload* e *download* da informação, chegando aos 8 Mbites/segundo (“ADSL”, *Glossário do Portal do Governo*, [online], Acessível em: [www.internet.gov.pt/glossario\\_detail.asp?termoid=28](http://www.internet.gov.pt/glossario_detail.asp?termoid=28) [19.04.2006]).

<sup>284</sup> O GPRS (*General Packet Radio Service*) é um serviço de dados móvel, cuja transferência de dados é cobrada por *megabyte*, por contrapartida a circuitos de comunicação de dados mais tradicionais, que cobram ao minuto o tempo de conexão, independentemente do uso que é feito do serviço. O GPRS é mais utilizado em serviços ‘WAP’ e ‘SMS’, mas também serve os utilizadores das comunicações via Internet como os e-mail e os acessos Web. Trata-se de um sistema normalmente combinado com telefones móveis de Terceira Geração (3G), fornecendo uma velocidade moderada de transferência de dados (“GPRS”, *Wikipedia*, [online], Acessível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/GPRS> [08.07.2007]. O UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*) é uma outra tecnologia de telefones móveis de Terceira Geração, que suporta até 14.0Mbites de transferência de dados, permitindo-lhe competir com outras tecnologias de rede (eg. WLAN e PHS) no acesso à World Wide Web (“UMTS”, *Wikipedia*, [online], Acessível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Universal\\_Mobile\\_Telecommunications\\_System](http://en.wikipedia.org/wiki/Universal_Mobile_Telecommunications_System) [08.07.2007]).

Estes valores são consideráveis se considerarmos que em 2007 (data em que terminou a recolha dos dados), o tipo de ligação à Internet mais utilizado pelas empresas portuguesas é o xDSL (ADSL, SDSL, etc.) com 77%, seguindo-se o Modem Analógico com 12%, RDIS e Ligações móveis (GPRS, GSM, UMTS, EDGE) com 19% e 18%, respectivamente, acesso dedicado 10% e Cabo 7%<sup>285</sup>.

Quanto a eventuais apoios ao desenvolvimento geral de infra-estruturas de comunicação e de processamento de informação, apenas duas empresas (8%), uma grande e outra média, admitiram ter beneficiado nesse sentido. No que respeita a incentivos económicos PRIME, a práticas de gestão inovadoras e ao reforço de processos tecnológicos, especificamente na área da C.O., foram três as empresas (12%), duas pequenas e uma média, a recorrer a programas de financiamento, nomeadamente o SIME Internacional e o SIED<sup>286</sup>.

Outro indicador fundamental da dimensão tecnológica da comunicação é a utilização de software especializado para planear, implementar ou avaliar estratégias de comunicação<sup>287</sup>. Neste plano, pudemos constatar que 60% das empresas inovadoras dispõem de software específico para a comunicação, contra 40%. De entre aquelas que já dispõem de programas informáticos de apoio à gestão da comunicação, 20% prevêm adquirir novos softwares no prazo de seis meses (à data do Questionário), nomeadamente para gestão documental, arquivo digital, gestão de qualidade, ERP<sup>288</sup> e CRM<sup>289</sup>.

Das empresas inovadoras que utilizam software específico para apoio da função de comunicação organizacional, podemos ainda verificar a sua distribuição por dimensão (Gráfico 5) e por sector de actividade (Gráfico 6):

---

<sup>285</sup> “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas 2003–2007”, *INE/UMIC*, [online], Acessível em: [www.unic.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3034&Itemid=408](http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3034&Itemid=408) [10.02.2010].

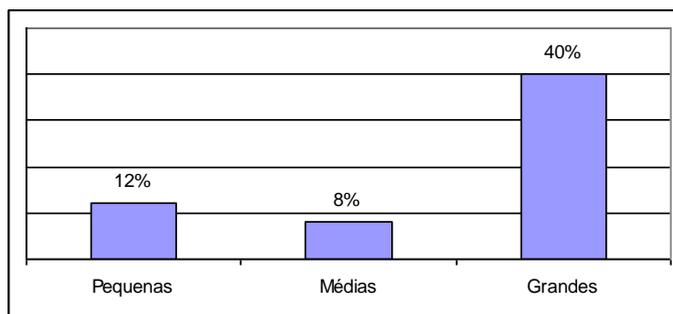
<sup>286</sup> As reduzidas percentagens verificadas neste âmbito poderão causar alguma estranheza, dado que a escolha das empresas para este estudo teve por base listagens de empresas candidatas e beneficiárias de algumas destas ferramentas financeiras. Contudo, é de salientar que, de entre as 25 empresas que responderam ao Questionário, apenas seis resultaram de um cruzamento onde figuravam em listagens de Medidas ou Programas de Incentivo à inovação tecnológica ou organizacional. Outra razão, para este desfasamento, poderá ser devida ao facto de o investimento ter sido direccionado para outras áreas que não a comunicação organizacional (aspecto que não é possível discriminar nas listagens oficiais).

<sup>287</sup> Ver o sub-capítulo 3.4. dedicado aos Sistemas de Informação.

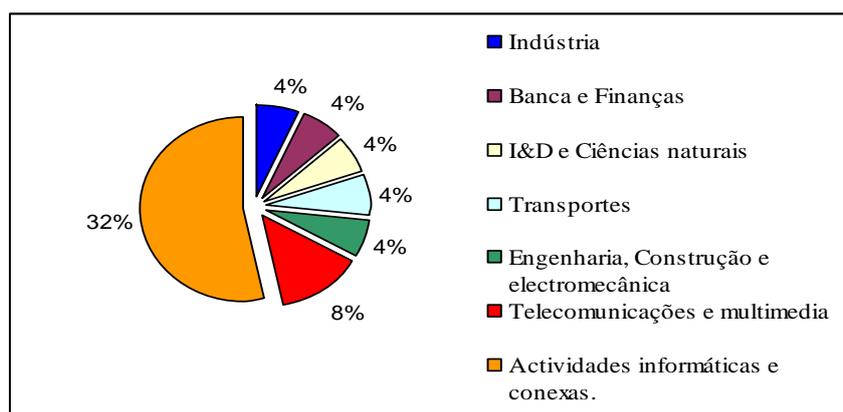
<sup>288</sup> *ERP – Enterprise Resource Planing* (Planeamento empresarial).

<sup>289</sup> *CRM – Customer Relationship Management* (Gestão de consumidores).

**Gráfico5 – Utilização de Software por Dimensão das Empresas**

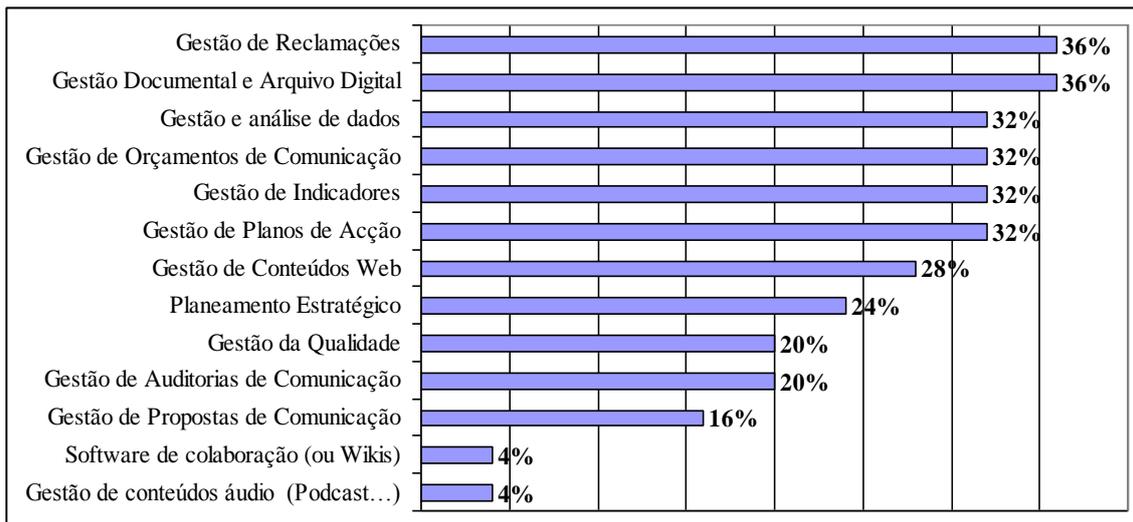


**Gráfico 6 – Utilização de Software por Sector de Actividade**



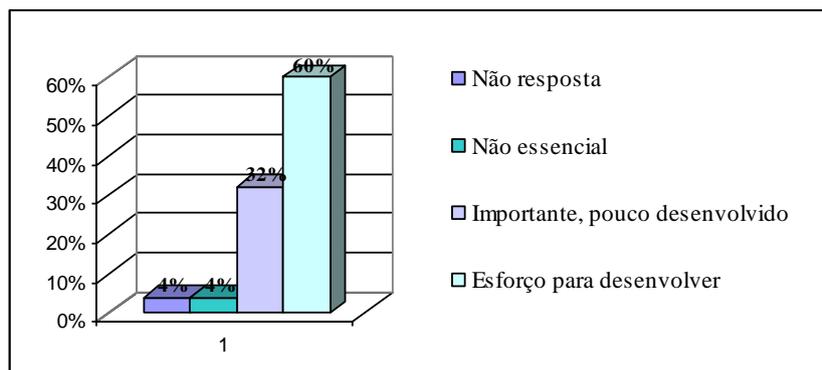
Porém, entre os softwares mais usados (Gráfico 7), encontram-se apenas aqueles que suportam a gestão documental e o arquivo digital, bem como os que são dedicados à gestão de reclamações (36% respectivamente). Com grande expressão (32% respectivamente), temos também os softwares de gestão de planos de acção (que ajudam no registo das acções preventivas e de melhoria na área da comunicação), os de análise e avaliação dos indicadores da gestão da comunicação por objectivos, os de gestão e análise de dados (avaliações estatísticas, estudos de opinião, análises de mensagens e outros conteúdos) e os aplicados na gestão orçamental da comunicação. Entre os menos utilizados, temos as ferramentas electrónicas de apoio à elaboração e gestão de planos de comunicação organizacional/ relações públicas (16%) e ainda os softwares de colaboração (ou *wikis*) e os de gestão de conteúdos áudio para PC's e instrumentos móveis (e.g. *Podcast*) (4% respectivamente).

**Gráfico 7 – Tipo de Software mais utilizado na Comunicação Organizacional**



Em contrapartida, 64% das empresas inquiridas afirma não ter acesso a bases de dados especializadas na área da comunicação, capazes de contribuir para uma maior eficácia dos processos e tarefas de comunicação. Talvez por isso, a maioria destas (60%) considere importante investir mais em esforços de pesquisa e avaliação (Gráfico 8).

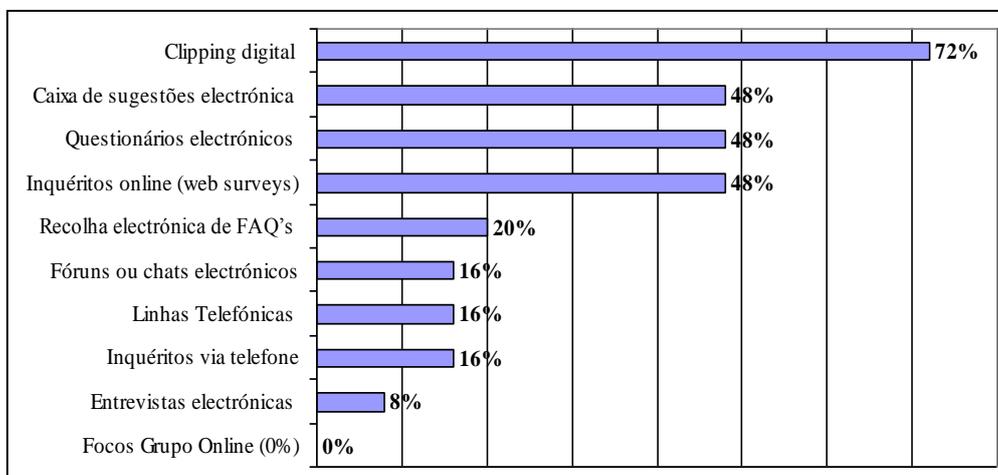
**Gráfico 8 – Importância dos Processos de Pesquisa e Avaliação**



Face aos resultados anteriores, também se percebe porque de uma lista, previamente apresentada, de dez meios de pesquisa e avaliação eventualmente usados na gestão da comunicação organizacional, a maioria das empresas refere não utilizar nenhum dos meios (8%), ou utilizar apenas um (20%), ou dois (28%) deles. As empresas que utilizam mais de metade dos meios sugeridos representam apenas 16% das empresas inquiridas, sendo grandes empresas das áreas dos transportes, das telecomunicações e da informática.

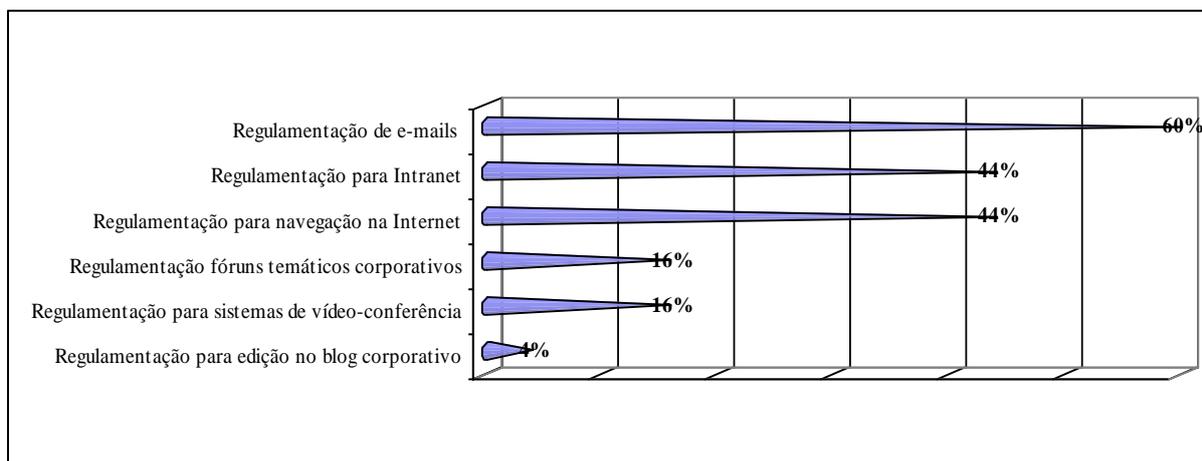
Quanto à distribuição dos meios de pesquisa e avaliação mais utilizados temos o clipping electrónico (72%), seguido dos inquéritos online, dos questionários electrónicos via e-mail e da caixa de sugestões electrónica na intranet (48% respectivamente). O *focus-grupo* online não foi referido por nenhuma das empresas (Gráfico 9).

**Gráfico 9 – Distribuição dos Meios de Pesquisa e de Avaliação**



Outro dado importante é o facto de 36% das empresas inovadoras em Portugal não terem qualquer documento que regulamente o uso das TIC. Das restantes empresas muitas referem ter editado mais de um documento regulamentar para a utilização eficaz das TIC, aos quais os colaboradores têm acesso internamente. Houve mesmo uma grande empresa da área da Engenharia e Construção que assinalou todas as opções apresentadas.

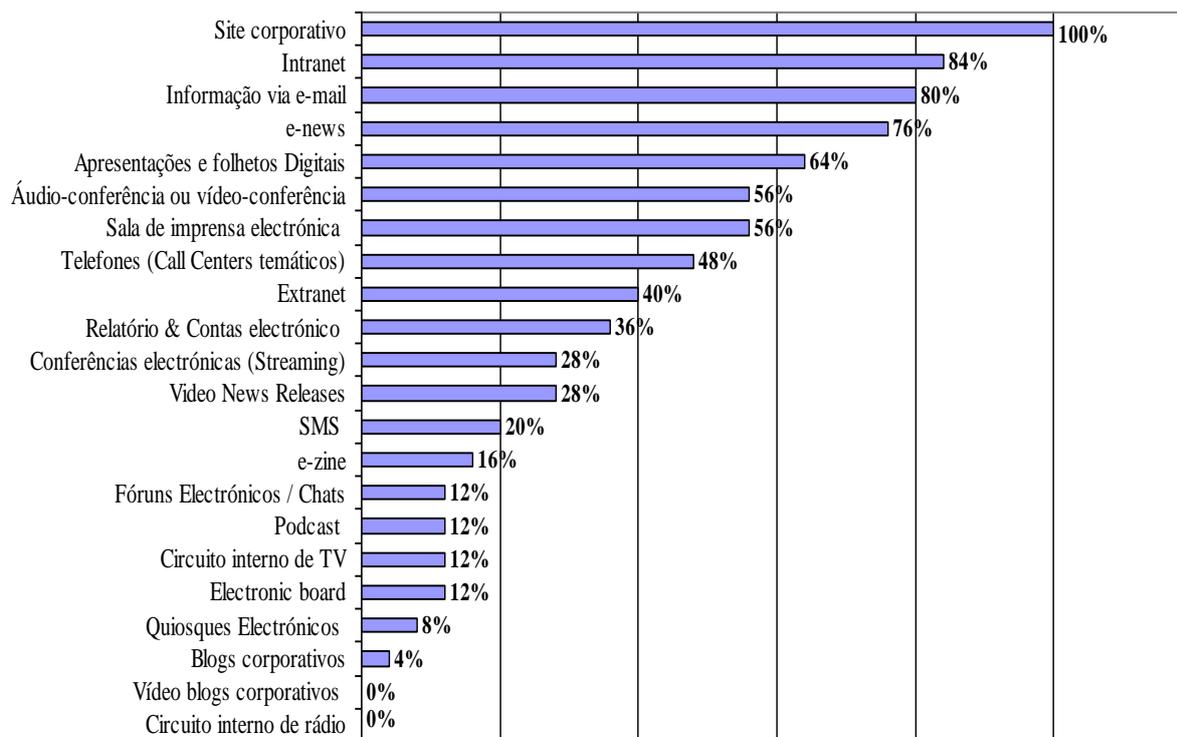
**Gráfico 10 – Edição de Regulamentos Internos de Utilização das TIC**



Como pudemos verificar (Gráfico 10), os regulamentos internos mais comuns visam a gestão de e-mails e correio electrónico (60%), a navegação na Internet e Intranet (44%, respectivamente), a utilização de sistemas de vídeo-conferência e de fóruns temáticos corporativos (16%, respectivamente). Apenas uma, de entre as empresas inovadoras inquiridas, referiu possuir uma regulamentação própria para edição no blog corporativo (correspondendo a 4%).

A aposta nas diferentes formas e suportes de comunicação digital existentes varia muito (Gráfico 11), sendo os mais utilizados, o site corporativo (100%, que constituiu, aliás, um dos critérios de selecção das empresas em estudo), a intranet (84%), os contactos via e-mail (80%), as newsletters e os boletins informativos electrónicos (76%), as apresentações e os folhetos em formato digital (64%), a sala de imprensa electrónica e as áudio e vídeo-conferências (56%, respectivamente). Os circuitos internos de rádio e os vídeo Blogs corporativos não foram apontados por nenhuma das empresas inquiridas.

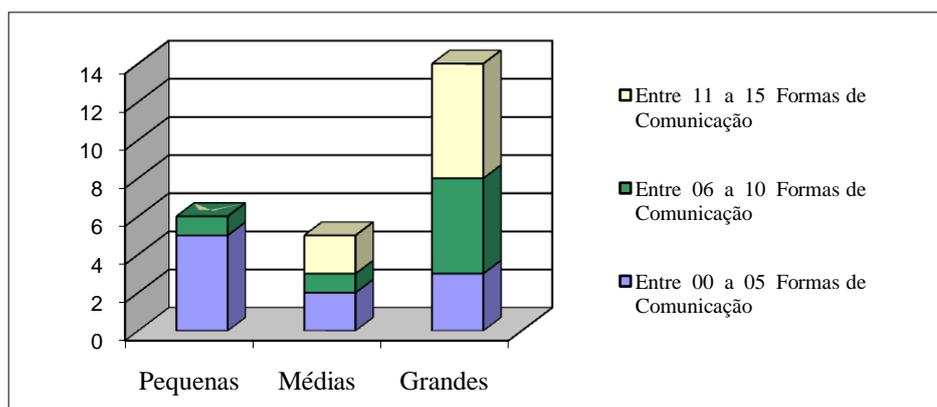
**Gráfico 11 – Formas de Comunicação Electrónica**



Na verdade, apenas 32% das empresas refere usar mais de metade das formas de comunicação sugeridas no Questionário. Se cruzarmos os dados da dispersão das formas de comunicação eletrónica com a dimensão das empresas (Gráfico 12), chegamos à conclusão de que as

empresas inovadoras que menos recorrem a suportes tecnológicos para comunicarem (entre 0 e 5 suportes) são as de pequena dimensão, e as que utilizam mais suportes (entre os 11 e os 15) são as de grande dimensão, o que não surpreende na medida em que quanto mais pequena for a empresa mais formas tradicionais, familiares e restritas utilizam para comunicação com os seus diferentes públicos. O que é curioso notar é que ainda assim 12% das grandes empresas inovadoras recorrem a menos de cinco formas electrónicas nas suas funções de comunicação organizacional.

**Gráfico 12 – Dispersão das Formas de Comunicação Electrónica por Dimensão das Empresas**

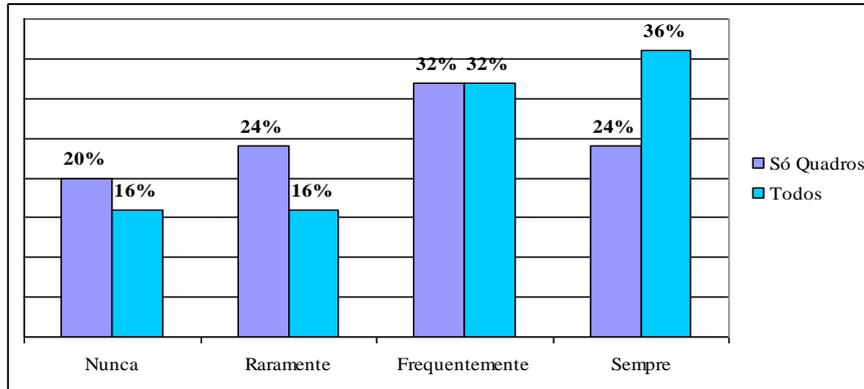


Igualmente surpreendente é o facto de apenas 28% das empresas referir ter projectos futuros para aplicar as TIC à comunicação organizacional, sendo estas na sua maioria do sector das actividades informáticas e conexas, mas também dos transportes e da indústria. Esses projectos são sobretudo relacionados com preocupações como “tornar ainda mais dinâmica a Intranet, mais interactiva”; “necessidade de remodelar os sites na internet”; “necessidade de ter uma base de dados dedicada que contemple gestão de contactos de media, clipping digital e livraria de comunicados de imprensa”; “tentativa de melhoria da relação com os clientes e gestão de contactos”; bem como “necessidade de melhoria da intranet e disponibilização de serviços Web internamente”; “interesse em criar uma rede internacional de parceiros”; ou, simplesmente, fomentar novas soluções como “quiosques informativos electrónicos, Blogs corporativos e mensagens para equipamento móvel”.

Quanto à importância atribuída às acções de formação internas relacionadas com a utilização das TIC, 36% das empresas inovadoras recorre sempre a acções de formação para todos os colaboradores, e 24% só para os quadros superiores. Todavia, três empresas (12% das empresas respondentes) registaram nunca recorrer a qualquer acção de formação na área das

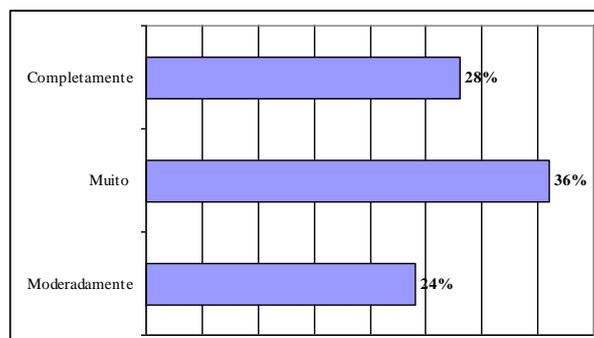
TIC, em circunstância alguma. As demais empresas variam entre a promoção de ações frequentes e raras, ou ações dirigidas exclusivamente a quadros (Gráfico 13).

**Gráfico 13 – Ações de Formação para Utilização Eficaz das TIC**



No respeitante à existência de uma política ou estratégia formal de comunicação, 88% das empresas inquiridas assume ter uma política/estratégia de comunicação definida, ficando apenas de fora deste cenário duas pequenas empresas e uma média empresa. Desses 88%, apenas 28% considera que essa política/estratégia de comunicação contribui completamente para o sucesso global da empresa, 36% acha que contribui muito e 24% que contribui moderadamente (Gráfico 14). Se considerarmos em conjunto as que consideram ser muito importante e completamente importante, obtemos um total de 64%, o que aponta para uma maioria das empresas inovadoras a darem um forte indicador de possuírem uma visão estratégica da comunicação organizacional, o que acaba por ser um dado significativo.

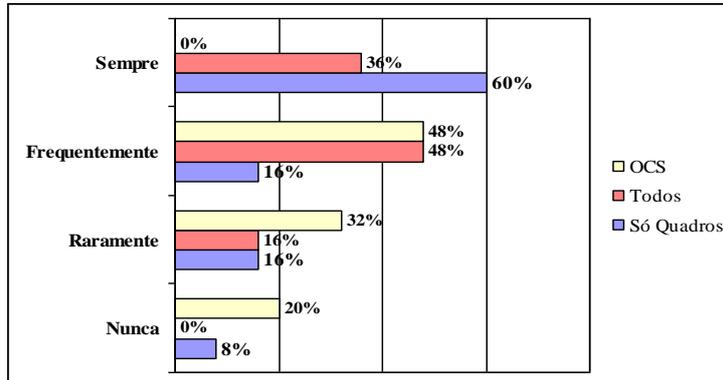
**Gráfico 14 – Contribuição da Política / Estratégia de C.O. para o Sucesso da Empresa**



De entre as empresas com uma política formal de comunicação, 60% partilham sempre as novas políticas/estratégias de comunicação organizacional com os quadros executivos, 36%

destas partilham com todos os seus colaboradores e 48% partilham frequentemente com os órgãos de comunicação social (Gráfico 15).

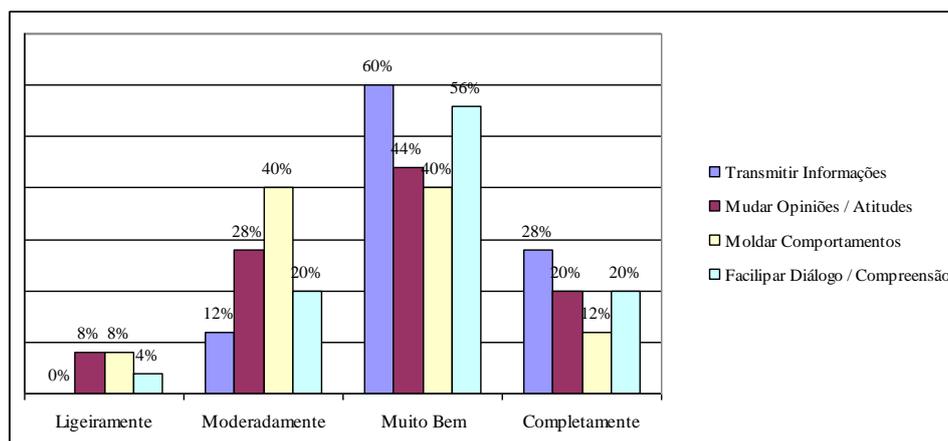
**Gráfico 15 – Partilha de Novas Políticas / Estratégias de C.O.**



A percentagem das empresas inovadoras que confia completamente nas capacidades das TIC para ajudar a cumprir os objectivos de transmitir informação é de 28%, de mudar opiniões/attitudes e de facilitar o diálogo/compreensão é de 20%, respectivamente, e finalmente de moldar comportamentos é de apenas de 12%. Valores algo baixos, que poderão denotar ainda uma falta de total confiança e, eventualmente, um certo cepticismo face às TIC, apesar dos valores apontados para o cumprimento ligeiro dos objectivos rondar apenas os 4% a 8%. A grande fatia da confiança face às TIC para ajudarem a alcançar os objectivos de comunicação acaba por ficar no ‘Muito Bem’ (Gráfico 16).

Porém, como apontamento positivo, deve notar-se que no final dos Questionários, 88% das empresas inovadoras acredita que as TIC tornam a comunicação organizacional mais eficaz (8% rejeita a ideia e 4% denota algum cepticismo).

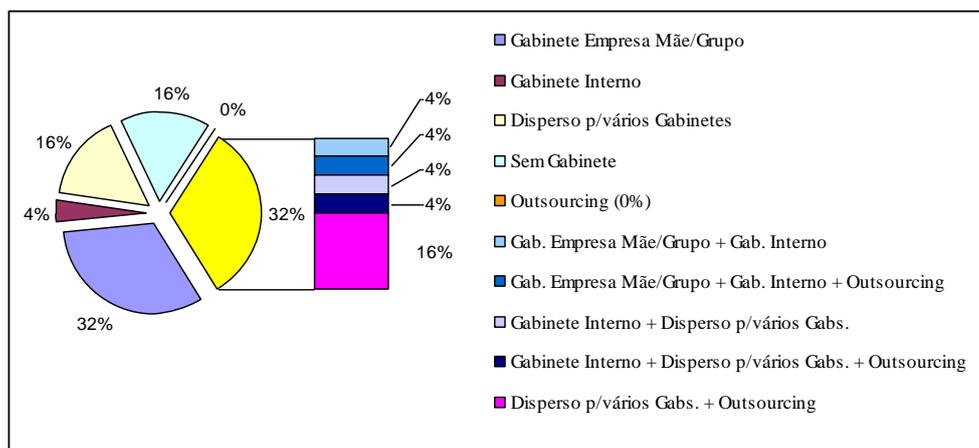
**Gráfico 16 – Grau em que as TIC Cumprem Objectivos de Comunicação**



Quanto à noção que as empresas inovadoras têm da eficácia da comunicação organizacional, deve referir-se que apenas 14 das empresas inquiridas descrevem um conceito. A partir de uma análise de conteúdo<sup>290</sup> aos conceitos registados, pudemos concluir que a ideia de eficácia mais aceite por algumas empresas inovadoras remete para a correcta transmissão de mensagens aos destinatários, interna e externamente, (categoria Mensagens); para o cumprimento dos resultados/objectivos propostos, interna e externamente, (categoria Objectivos); para a aglutinação do projecto de empresa, bilateralidade, feedback/retorno em inovação e melhoria (categoria Sustentabilidade); para a gestão positiva da imagem da empresa/visibilidade, de acordo com a sua estratégia (categoria Imagem); e, por fim, para a transmissão da correcta cultura organizacional, motivação e mobilização dos colaboradores (categoria Cultura).

Resta apresentar uma breve caracterização da estrutura da C.O. nas empresas inovadoras inquiridas. Começamos pelo lugar ocupado pela actividade de comunicação (Gráfico 17):

**Gráfico 17 – Lugar da Comunicação Organizacional na Estrutura da Organização**



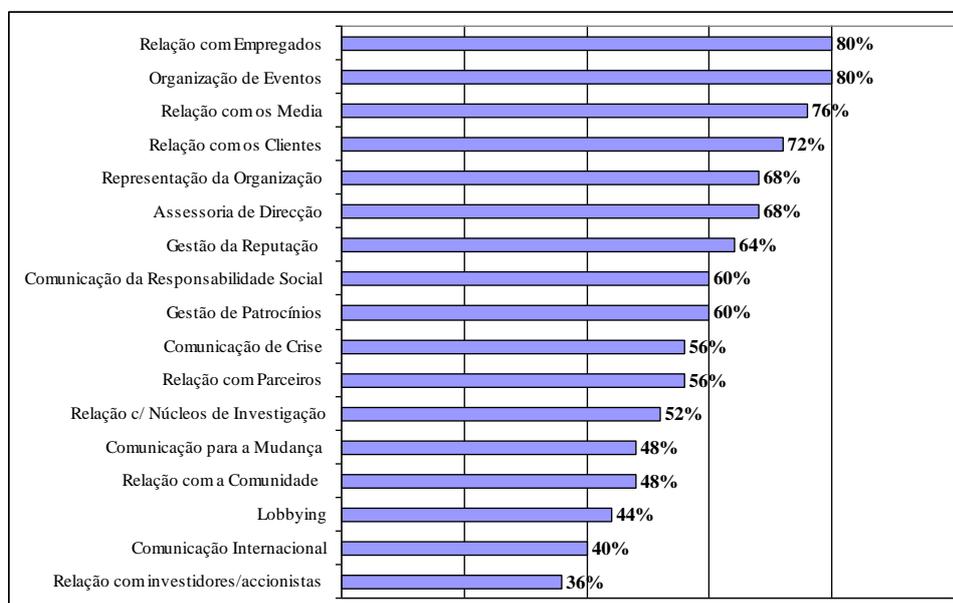
A leitura deste gráfico aponta para a existência de 32% de empresas com um Gabinete de Comunicação/RP sediado na empresa mãe ou na empresa gestora do grupo empresarial e 16% empresas com a actividade da comunicação organizacional/RP dispersas por diferentes gabinetes ou serviços (eg. Recursos Humanos, Marketing, Secretariado da Direcção). Encontramos ainda 4% de empresas com um Gabinete Interno dedicado exclusivamente à actividade de comunicação Organizacional/RP. Não existe qualquer empresa a recorrer em

<sup>290</sup> A partir das 14 definições recolhidas, foi elaborada uma breve análise categorial temática suportada numa contagem frequencial do maior número de ocorrências, que resultou em cinco categorias que reflectem a noção de eficácia da comunicação organizacional de algumas empresas inovadoras (ANEXO 16).

exclusividade a serviços de outsourcing. E finalmente, encontramos três pequenas empresas e uma grande empresa que referem não ter qualquer estrutura formalizada para gerir a actividade da comunicação organizacional (representando 16%). Porém, para além das estruturas apontadas, temos 32% da nossa amostra de 25 empresas respondentes com uma situação comunicacional mais complexa, que junta vários serviços/departamentos de comunicação na mesma estrutura (ver Gráfico 17).

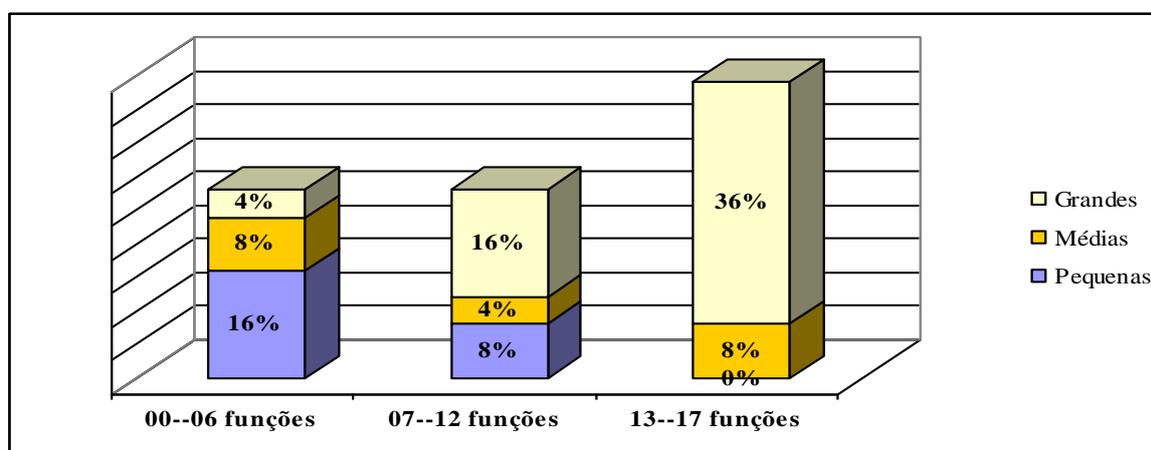
Outros dados fundamentais são as informações acerca das funções de comunicação existentes nas empresas inovadoras (Gráfico 18). As funções que mais se destacam, na ordem dos 80%, são a relação com os empregados (comunicação interna) e a gestão e organização de eventos. De seguida, na casa dos 76%-72%, surge a relação com os media (assessoria de imprensa) e a relação com os clientes (provedoria do cliente), respectivamente. Num terceiro patamar, entre os 68% e os 60%, temos as funções de representação da organização (porta-voz), a assessoria de direcção (apoio aos órgãos de topo), a gestão da reputação, a comunicação da política de responsabilidade social (ética empresarial) e a gestão de patrocínios (mecenato e sponsorização). Já na casa dos 56%-52% encontramos a comunicação de crise, a relação com os Parceiros (redes empresariais) e a relação com os núcleos de investigação, laboratórios e universidades. Abaixo dos 50% estão a comunicação para a mudança/cultura organizacional, a relação com a comunidade, a relação com os órgãos oficiais/lobbying, a comunicação internacional e por fim a relação com investidores e accionistas.

**Gráfico 18 – Funções de Comunicação Organizacional**



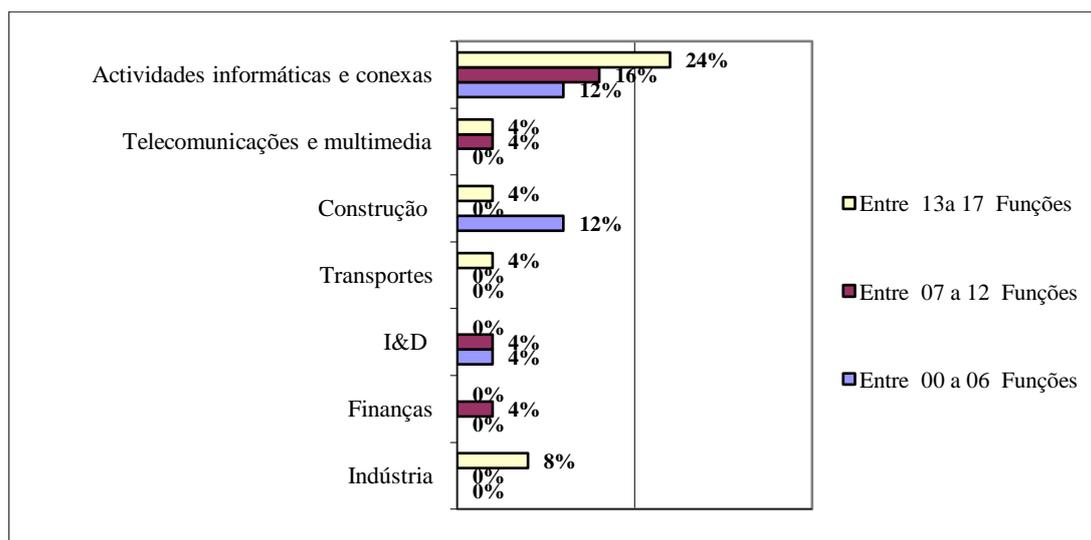
Entre as empresas inovadoras, que investem maior esforço na actividade de comunicação (com registo da totalidade das 17 funções de comunicação apontadas), encontram-se três grandes empresas dos sectores dos transportes, das telecomunicações e da informática e uma média empresa do sector das actividades informáticas e conexas. Existe ainda uma pequena empresa da área da engenharia, construção e electromecânica, que não registou a existência de qualquer função. Esta mesma empresa havia referido não ter um gabinete de comunicação centralizado, estando algumas preocupações de comunicação dispersas por vários departamentos/sectores da empresa (Gráfico 19).

**Gráfico 19 – Esforço de Comunicação Por Dimensão das Empresas**



Quanto aos sectores de actividade, de entre as empresas respondentes que exploram maior diversidade de funções de C.O., podemos constatar que são as actividades informáticas e conexas (24%) a indústria (8%) e os transportes, telecomunicações e engenharia, construção e electrónica (todos com 4% respectivamente) a desenvolverem um rol mais diversificado de funções comunicacionais (Gráfico 20).

**Gráfico 20 – Esforço de Comunicação Por Sector de Actividade**



Em termos de esforço orçamental, 32% das empresas inquiridas optaram por referir o valor médio da percentagem do volume de negócios atribuído à actividade da comunicação organizacional, sem contar com investimentos em publicidade. Embora os dados sejam pouco reveladores, refira-se que existem pequenas empresas que investem uma percentagem maior do seu volume de negócios em comunicação, do que grandes empresas (Quadro 16).

**Quadro 16 – Orçamento em Comunicação**

Dimensão	Sector	Orçamento
Pequena # 04	I&D	8%
Pequena #0 9	Informática	5%
Pequena # 13	Construção	10%
Média # 16	Construção	5%
Grande # 20	Informática	10%
Média # 23	Informática	3%
Média # 24	Informática	5%
Grande # 25	Informática	8%

## 6.2. Resumo dos Dados do Questionário Electrónico

Numa apreciação geral, e apesar das limitações que esta ferramenta de pesquisa electrónica possa contemplar, os resultados do Questionário Electrónico deixam antever um panorama algo animador quanto ao cenário de que «existe uma incorporação relevante de TIC na função de C.O.» e quanto à hipótese de que «as TIC favorecem uma Comunicação Organizacional Eficaz». Pelo menos, a maioria das empresas inovadoras em Portugal, que optaram por

responder a este Questionário, acusa utilizar as TIC com sucesso na sua função de C.O., na medida em que:

- Recorrem a software para ajudar na gestão da comunicação (mesmo não se tratando sempre de software especializado na área);
- Fazem uso de alguns meios electrónicos de pesquisa e avaliação (prova da importância atribuída ao cumprimento de um processo completo e eficaz de C.O.);
- Editam regulamentos internos para a utilização das TIC (o que poderá justificar que apenas uma minoria faça sempre acções de formação na área das TIC);
- Apostam em diferentes formas e suportes de comunicação digital;
- Acreditam que as TIC tornam a C.O. mais eficaz (embora não confiem «completamente» nas capacidades das TIC para cumprir os principais objectivos de comunicação, atestam em maioria que as TIC cumprem «muito bem» esses objectivos).

Quanto ao investimento em infra-estruturas tecnológicas parece existir ainda espaço para as empresas inovadoras apostarem mais nas TIC, promovendo uma comunicação organizacional eficaz – isto é, incorporação de tecnologias com maior capacidade de armazenamento, maior velocidade, maiores possibilidades de interconexão de sistemas, cobertura mais alargada. Em todo o caso, uma percentagem considerável (8%) de empresas não respondeu à questão. Algumas destas confirmaram ter sido difícil reunir as informações relativas às infra-estruturas, por se tratar de uma questão de teor técnico do domínio dos Serviços de TI ou dos colegas da Informática.

É igualmente positivo o facto de as empresas inovadoras em Portugal assumirem seguir uma política/estratégia formal de comunicação (apesar de menos de metade achar que tal “contribui completamente” para o sucesso da estratégia global da organização – um indicador fulcral na avaliação do papel da C.O. numa empresa);

Resta aprofundar estes resultados preliminares e descobrir qual o impacto das TIC na função de C.O. das empresas inovadoras em Portugal. Para tal, dedicamos o próximo capítulo ao estudo comparativo de nove empresas que, após terem respondido a este Questionário Electrónico, foram novamente abordadas para a realização de uma Entrevista e para a aplicação de uma Escala de Valores.

## CAPÍTULO 7

### Estudo Comparativo: Entrevistas

#### 7.1. Análise e Cruzamento de Dados

Esta análise resulta do tratamento prévio dos conteúdos transcritos das entrevistas (ver Grelhas de Análise das Entrevistas – ANEXOS 17 e 18a-i – e Quadros Resumo das Empresas Comparadas - ANEXO 19), submetidos a uma análise temática, onde se procedeu à distribuição dos temas abordados em diferentes categorias (ver capítulo 5 - “Opções Metodológicas”). São estas mesmas categorias que servem agora como ponto de referência às observações contidas neste subcapítulo.

#### Categoria C.O. / Autoridade

**Quadro 17: Papel da Comunicação Organizacional**

	<b>Missão da Comunic.</b>	<b>Lugar na Estrutura</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Reuniões Topo</b>	<b>Expectativas do Topo</b>
<b>#02 Grande</b>	Sim [Formal]	Topo [Órgão de Line; Coligação Dominante]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Sim [Com Voz Activa]	Estratégicas Táticas
<b>#05 Grande</b>	Não	Topo [Órgão de Staff]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Sim [Sem Voz Activa]	Táticas
<b>#21 Grande</b>	Sim [Formal]	Topo [Órgão de Line; Coligação Dominante]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Sim [Com Voz Activa]	Estratégicas
<b>#15 Média</b>	Sim [Consensual]	Topo [Órgão de Line; Coligação Dominante]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Sim [Com Voz Activa]	Estratégicas
<b>#16 Média</b>	Não	Intermédio [Órgão de Staff]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Sim [Sem Voz Activa]	Táticas
<b>#22 Média</b>	Sim [Formal]	Topo [Órgão de Staff]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Não [Só ao nível das Direcções Intermédias]	Estratégicas
<b>#04 Pequena</b>	Não	Base [Funcional]	Sim [Apenas a nível instrumental / funcional]	Não	Estratégicas Táticas
<b>#09 Pequena</b>	Sim [Consensual]	Topo [Órgão de Line; Coligação Dominante]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Sim [Com Voz Activa]	Estratégicas Táticas
<b>#19 Pequena</b>	Não	Topo [Órgão de Staff]	Sim [Dentro do Plano alinhado com a Estratégia Corporativa]	Sim [Sem Voz Activa]	Táticas

Como podemos observar neste quadro resumo, de entre as nove empresas inovadoras, apenas três (duas grandes e uma média) possuem uma **Missão da Comunicação** formalizada por escrito, embora mais duas (uma média e outra pequena) apresentem uma compreensão consensual dessa Missão, encontrando-se muito próximas de elaborar um texto que registe oficialmente o que faz e quais as responsabilidades da Direcção que integra a função da C.O.. O panorama final acaba por não se revelar negativo, na medida em que só duas pequenas empresas,

ambas com estruturas de comunicação quase inexistentes, uma média empresa e uma grande empresa, é que ainda não entenderam valorizar o papel e o lugar da comunicação, através da delimitação clara do seu campo de actuação, da sua finalidade nesta área (ou seja, através do estabelecimento oficializado da Missão da sua função de comunicação).

Dos conteúdos das cinco Missões, dadas a conhecer, refira-se que uma grande empresa (telecomunicações) e uma média empresa (sistemas de informação e software) optam por centrar-se na valorização da vertente externa da comunicação, preocupando-se em «gerir a reputação», «eivar o nome no mercado» ou «dar a conhecer a empresa por aquilo que esta faz». As restantes empresas inovadoras, embora foquem maioritariamente as preocupações externas em primeiro lugar, entendem que a sua Missão de Comunicação deve comportar tanto uma vertente interna como uma vertente externa. Os termos mais usados são:

- a nível externo «gerir a imagem»/«aumentar a visibilidade e credibilidade»/«promover a empresa e seus produtos»;
- a nível interno «reunir os colaboradores em torno do projecto da empresa»/«manter níveis de motivação elevados» e «assegurar a circulação e o acesso da informação a todos os departamentos»/«apoiar todos os departamentos».

Constata-se, a partir daqui, que a Missão de Comunicação das empresas inovadoras em Portugal, focadas no presente estudo, independentemente da sua dimensão ou área de actividade, aponta para as mesmas finalidades, seja uma projecção/visibilidade externas, seja uma união e motivação internas.

Quanto ao **lugar** na hierarquia organizacional, à excepção de uma média empresa, todas as restantes empresas inovadoras, que têm um registo mais ou menos formal da Missão da sua função de comunicação, reservam à equipa de comunicação uma posição no topo da estrutura hierárquica, sendo reconhecida como ‘*órgão de Line*’ (i.é, de decisão), num total de quatro empresas. Entre estas, duas grandes empresas (indústria alimentar e telecomunicações) e uma pequena empresa (edição de programas informáticos), o lugar da Direcção de Comunicação encontra-se junto ao Presidente/Conselho de Administração, numa relação de grande proximidade e dependência. As quatro empresas sem uma Missão de Comunicação formalizada, vêem as suas equipas de comunicação como ‘*órgãos de Staff*’ (i.é, de apoio), o que as afasta do processo de decisão estratégica, a nível corporativo ou de negócio.

O apontamento positivo a destacar é que sete empresas inovadoras, de entre as nove do estudo, reservam para a C.O. um lugar de topo, o que é uma garantia do reconhecimento da importância da Missão desta função para o sucesso da empresa. Ao mesmo tempo, confirma-se que nas empresas inovadoras em Portugal os responsáveis pela C.O. tendem a integrar a ‘coligação

dominante' da organização, o que representa um maior poder de decisão e mais espaço de manobra e autonomia para estes profissionais. Esta constatação não pode, contudo, ignorar uma ressalva: com excepção das três grandes empresas (indústria alimentar, transportes e telecomunicações), que têm Direcções de Comunicação Corporativa e de Relações Institucionais/Gabinete de Comunicação e Relações Públicas, todas as restantes sete empresas inovadoras concebem a função de comunicação organizacional numa perspectiva integrada, ou seja, têm uma visão global da comunicação. Tal, traduz-se no facto de encontramos esta área sob a alçada de uma Direcção de Marketing (caso da média empresa de construção civil e da pequena empresa de software aplicado à investigação médica, pese embora a função de comunicação organizacional nestas duas empresas ser pouco expressiva) ou fundida com a área do Marketing, numa "célula única" designada como "Direcção de Marketing e de Comunicação", onde normalmente um mesmo director reparte depois as responsabilidades pelas duas diferentes funções – Marketing, por um lado, e Comunicação Corporativa/Institucional/Organizacional, por outro lado. Todavia, nas empresas onde se verifica esta união entre ambas as funções, sob a alçada de um responsável único, foi-nos assegurado existir uma delimitação clara entre planos e estratégias comunicacionais (institucionais) e planos e estratégias comerciais (promoção e vendas). Mas, a ressalva mantém-se: regra geral, uma Direcção que integra o Marketing, independentemente da forma como está internamente estruturada, constitui-se como um *'órgão de line'*, que participa activamente nas decisões estratégicas da empresa e dos seus negócios, ao mais alto nível. Também é certo que assistimos, cada vez com maior frequência, a este modelo organizativo, o qual, segundo os seus defensores, retira maiores vantagens da sinergia entre as duas funções. Esta união num mesmo pelouro, parece trazer maior reconhecimento e maior poder para a função da C.O., que assume mais destaque na estratégia corporativa.

Ainda no que se refere ao lugar ocupado pela função de comunicação, consideramos existirem bases para que seja confirmada a hipótese de as TIC potenciarem uma 'C.O. Eficaz', visto a maioria casos analisados (77,7%)<sup>291</sup> apresentar uma grande penetração das TIC na função da comunicação, com os responsáveis pelos cargos de gestão desta área a dominarem o uso de variadas ferramentas tecnológicas de informação e de comunicação.

No que respeita à **autonomia**, todas as empresas do estudo admitiram ter um considerável grau de autonomia para proporem novas soluções de comunicação, novos planos, ideias e objectivos, sempre de acordo com o alinhamento estratégico corporativo e do negócio – o que aponta,

---

<sup>291</sup> Mais uma vez, excepção feita à média empresa de construção civil e à pequena empresa de investigação médica, ambas com uma função de C.O. pouco expressiva.

igualmente, para uma perspectiva estratégica (‘macro’) do papel do comunicador. Naturalmente, essa autonomia é proporcional ao lugar ocupado pela função de comunicação organizacional e pelo papel dos seus membros (mais de ‘apoio’ ou mais de ‘carácter decisório’). Em todo o caso, o exercício desta capacidade de autonomia, que não se limita aos membros responsáveis pela comunicação organizacional, vem reforçar a confirmação de estarmos perante empresas com uma cultura de inovação, que reserva aos seus colaboradores liberdade de actuação, de opinião e de livre expressão.

O lugar ocupado na hierarquia mais o grau de autonomia são factores que em certa medida determinam a presença dos responsáveis pela função da comunicação nas **reuniões de topo**. Nos casos em estudo, temos sete empresas inovadoras (77,7%) onde a função de comunicação se encontra representada nas reuniões de topo, nas quais são tomadas as decisões mais importantes acerca da vida da empresa e do seu negócio. Esta percentagem, por si só, constitui um ponto positivo a considerar no valor atribuído ao papel dos profissionais responsáveis pela C.O.. Não podemos, contudo, concluir precipitadamente acerca da dimensão desse mesmo valor. Isto é, dos 77,7% de directores de comunicação com assento nas reuniões de topo, qual a verdadeira percentagem deles que assume uma posição de voz activa, significando que fazem parte da coligação dominante e são ‘*órgãos de line*’? Com esta condicionante em mente, a percentagem desce para os 57,1%. Portanto, apenas duas grandes empresas (indústria alimentar e telecomunicações), uma média empresa (sistemas de informação e software) e uma pequena empresa (edição de programas informáticos) possuem uma real visão estratégica do papel da C.O., reunindo probabilidades mais fortes de alcançar uma maior eficácia dessa mesma função.

Em relação às **expectativas** dos órgãos máximos de poder numa empresa, acerca de qual deve ser o papel da função da C.O., não se encontram variações de relevo entre as empresas inovadoras, independentemente da sua dimensão ou sector de actividade<sup>292</sup>. No total, registam-se três empresas (uma grande e duas médias) onde são referenciadas em exclusivo expectativas estratégicas; três casos de empresas que referem apenas expectativas de teor tático (uma grande, uma média e uma pequena); e três empresas (uma grande e duas pequenas) que referem expectativas estratégicas e táticas. De salientar que as expectativas estratégicas tidas como a visão do topo, nem sempre correspondem a um lugar estratégico da C.O. na empresa, junto à

---

<sup>292</sup> De referir que algumas expectativas foram reforçadas pela mesma empresa, variando apenas as expressões utilizadas para as demarcar (por exemplo, a grande empresa de transportes refere-se às expectativas de «Preservar a imagem da empresa» e «Promover a imagem a vários níveis, sobretudo comercial», o que implica apenas uma atenção especial com a “imagem” da empresa). Chama-se ainda a atenção para o facto de as expectativas acusadas resultarem da interpretação dos responsáveis pela comunicação entrevistados, não constituído a opinião expressa directamente pelas chefias de topo das empresas em estudo.

coligação dominante com voz-activa. Porém, correspondem a um lugar de topo na hierarquia da empresa inovadora, salvo a excepção de uma pequena empresa (que não integra uma estrutura comunicacional formal).

Verifica-se uma certa coerência nos contributos da comunicação para o sucesso corporativo, desejados e esperados pelos Presidentes ou Administradores das empresas em estudo. A expectativa mais representada<sup>293</sup> foi a defesa da reputação da empresa, através da «preservação da sua imagem», do «fomentar da comunicação externa» e do «torná-la mais conhecida» (referências de 88,8% das empresas em estudo, com a excepção da media empresa de construção civil). Outra expectativa mencionada por cinco empresas inovadoras é o apoio e/ou cumprimento da missão, visão, estratégia e objectivos da empresa (com 55,5% dos casos em estudo – duas grandes: indústria alimentar e telecomunicações; duas médias: sistemas de informação e consultoria/programação de software; e uma pequena: investigação médica). O apoio e/ou aumento das vendas, com referências a termos como «crescimento», «apresentação do produto» e «relação com o sector comercial», foi a expectativa referida por três das nove empresas inovadoras (com 33,3% dos casos, representados pela grande empresa de transportes, pela média empresa de construção civil e pela pequena empresa de programação informática). Igualmente com três referências, surgem os benefícios para o sucesso da empresa e a obtenção de resultados (a grande empresa de telecomunicações, a média empresa de construção civil e a pequena empresa de investigação médica). Outras expectativas referidas foram ainda a «prestação de uma informação adequada e atempada» e a «diminuição do ruído da comunicação informal» (grande empresa industrial, a par com o desafio de fazer chegar informação a um universo muito grande e disperso); a «capacidade de perspicácia», que implica uma antevisão e uma atitude prospectiva (a mesma grande empresa industrial); a «resolução de problemas» (grande empresa de transportes, sempre com imprevistos para solucionar); e a «promoção da confiança interna na liderança da empresa» (pequena empresa de investigação médica, com uma gestão informal e uma comunicação directa e personalizada).

Numa observação atenta, verifica-se que a maioria das expectativas dos gestores de topo das empresas inovadoras (vistas pelos olhos dos agentes da comunicação entrevistados) integra uma visão táctica e instrumental da C.O., o que acaba por denunciar uma percepção algo redutora das reais potencialidades e benefícios que esta função pode trazer às empresas. Esta observação traduz-se numa outra constatação, que aponta no sentido de uma sensibilidade ainda deficiente acerca da própria função e da compreensão sobre o seu papel estratégico (*‘macro’*), da parte das chefias de topo das empresas inovadoras em Portugal.

---

<sup>293</sup> Resultado de uma análise temática feita aos conteúdos das expectativas dos quadros de topo face ao contributo da comunicação organizacional para o sucesso da empresa no seu todo (ANEXO 20).

Em todo o caso, algumas expectativas referidas como, por exemplo, a «capacidade de perspicácia», os «benefícios para o sucesso da empresa» e o alinhamento da comunicação com a estratégia, a visão e os objectivos da empresa (conteúdo algo recorrente), a par da autonomia atribuída às equipas de comunicação e aos lugares de topo ocupados pela função, lançam a esperança de que os gestores de topo estão, cada vez mais, conscientes e confiantes nas possibilidades da área da C.O. para o sucesso global das empresas inovadoras.

### Quadro 18: Avaliação da Comunicação Organizacional

	<b>Avaliação da Comunicação</b>	<b>Avaliação da DirCom</b>
#02 Grande	<b><u>Sim</u></b> Interna: Questionários que avaliam a satisfação e motivação face à empresa, e face à comunicação. Externa: Revista de Imprensa completa, com estudo de atitudes e retorno em espaço publicitário. - Sabemos quanto vale a comunicação. - A eficácia dos suportes também é testada. - Avaliamos tudo.	<b><u>Sim</u></b> - Pelos resultados obtidos; - Pelo feedback e visibilidade alcançados; - Em confronto com as metas e os objectivos da Direcção de Comunicação e Relações Institucionais.
#05 Grande	<b><u>Sim [Limitada]</u></b> Avaliação dispersa por várias áreas: - Marketing (satisfação de clientes); - RH (clima interno); - <i>Outsourcing</i> (auditoria geral).	<b><u>Não</u></b> Devido à falta de tempo, embora haja anualmente uma proposta de orçamento e um Plano de Comunicação. A Comunicação/RP é uma área atípica, com necessidades imprevistas.
#21 Grande	<b><u>Sim</u></b> - Todas as acções são avaliadas, quer através dos indicadores presentes no Relatório de Actividades (divulgado externamente), mas também através de outros critérios de avaliação específicos a cada tática / iniciativa. - Tudo é avaliado interna e externamente: Inquéritos anuais junto de todos os <i>stakeholders</i> (accionistas, fornecedores, clientes, etc.); Relatórios de avaliação da imagem, da satisfação, etc; Sistema de avaliação de desempenho interno.	<b><u>Sim</u></b> Com a avaliação do sistema de desempenho interno, a Direcção de Comunicação Corporativa é avaliada por todas as pessoas. Por isso, existem medidas globais para a eficácia da comunicação a nível interno. Há mesmo uma certa pressão para todos atingirmos um certo grau de desempenho.
#15 Média	<b><u>Sim</u></b> - Avaliação sistemática das ferramentas de comunicação e dos eventos em que participamos; - Questionário interno dirigido aos empregados; - Registo completo do grau de satisfação dos líderes e do grau de satisfação dos clientes; - Inquéritos feitos aos parceiros.	<b><u>Sim</u></b> São reportados os gastos ao orçamento trimestral atribuído ao Marketing e Comunicação. O controlo é feito por uma ferramenta informática da Empresa Central, a nível mundial, onde estão registados todos os Programas de MK e Comunicação disponíveis. Depois, cada verba gasta, deverá corresponder a um desses Programas/Planos. No fim, são introduzidos os resultados do Programa.
#16 Média	<b><u>Sim [Limitada]</u></b> - Departamento da Qualidade (satisfação de clientes); - RH (avaliação interna da motivação dos colaboradores); - Não há avaliação concreta sobre a eficácia de instrumentos de comunicação, porque o gabinete é recente (ainda agora começou a parte da comunicação interna).	<b><u>Sim [Limitada]</u></b> Os objectivos do que fazemos são todos avaliados, para justificar os resultados comerciais.
#22 Média	<b><u>Sim [Limitada]</u></b> - Com o objectivo específico de avaliar a eficácia da comunicação, não existe nada formalizado com rigor. - Não temos ferramentas analíticas para fazer uma análise científica. - Não existe avaliação das entradas nos fóruns, ou análise de conteúdo sistemática e organizada às mensagens (quando temos reuniões do Departamento de MK refere-se informalmente quantas entradas houve ou as mensagens mais comuns; Não temos ainda dimensão na empresa para tal, mas podemos vir a ter). - Há um <i>clipping</i> e um Relatório Anual para os Accionistas, que faz o balanço da comunicação.	<b><u>Sim [Limitada]</u></b> Existe sempre uma análise qualitativa, baseada naquilo que conseguimos fazer, ou não.

	<p>- Na elaboração do Plano de Comunicação para o ano seguinte, estabelece-se o contraste com o anterior.</p> <p>- RH (monitorizam a situação do empregado face à empresa).</p>	
#04 Pequena	<p><b><u>Sim [Limitada]</u></b></p> <p>- Avaliação objectiva, <i>à posteriori</i>, da eficácia da C.O. que sai para o exterior e Controlo Orçamental dos gastos na participação em eventos.</p> <p>- Controlo das reuniões de promoção e de concretização do negócio. Sabemos quanto planeamos gastar e quanto gastamos, quantos contactos foram feitos, quantos desses contactos originaram um negócio; reporta-se à <i>corporate governance</i> e aos accionistas</p> <p>- Inquéritos anuais de satisfação interna, mais ou menos informais (No passado foi feito algum trabalho nesse sentido. Mas, esta é uma estrutura fluida, flexível, constituída por um grupo de pessoas, de formação superior e com elevado grau de motivação, o que se traduz num elevado grau de exigência e de participação. Tal permite às pessoas dizerem o que pensam, sem recorrer a inquéritos anónimos).</p> <p>- Recolhe-se feedback das pessoas (para sentirem liberdade de abordar as chefias e discutir formalmente sobre qualquer questão; as chefias fazem o mesmo, sempre que há necessidade de transmitir informação).</p> <p>- Não há questionários de satisfação a clientes.</p>	<p><b><u>Não</u></b></p> <p>Não se aplica.</p>
#09 Pequena	<p><b><u>Sim [Limitada]</u></b></p> <p>- Os resultados são comparados com ajuda do software instalado. (Ex: O tempo dedicado a fazer um <i>press-release</i> fica registado, para depois comparar o tempo/esforço com o resultado obtido).</p> <p>- Não há um <i>clipping</i> electrónico. Há cerca de cinco anos, trabalhou-se com uma Agência de Comunicação. Mas, como o gasto não compensava, faz-se agora internamente, de modo mais informal.</p> <p>- Análise da eficácia da estratégia de comunicação, recorrendo ao <i>Balanced Scorecard</i>. Como processo em início, não é uma avaliação muito objectiva. Uma análise rigorosa torna-se sempre difícil. Com o <i>Balanced Scorecard</i> e este sistema de informação interno conseguem-se cruzar dados, mas nunca com uma eficácia a 100%. A própria ferramenta é também avaliada. Acaba por ser uma análise informal, porque como a desenvolvemos, se verificamos falhas, introduzimos novas funcionalidades (trata-se de uma avaliação quase diária).</p> <p>- Questionários de satisfação de clientes (semestralmente).</p> <p>- Não existe avaliação da satisfação interna (já houve antes).</p> <p>- Não existe avaliação formal da eficácia dos instrumentos de comunicação, como a <i>newsletter</i>, mas acaba por haver uma avaliação informal, através do contacto com as pessoas.</p>	<p><b><u>Não</u></b></p> <p>Actualmente ainda não temos.</p> <p>A partir do próximo ano vamos começar a implementar um orçamento fixo para a área, consoante os resultados do ano anterior.</p> <p>Existe o sistema <i>Balanced Scorecard</i>, onde colocamos os objectivos, os indicadores, e isso é quantificado.</p> <p>Essa preocupação só agora está a surgir, porque o Departamento, nos moldes em que se encontra, começou recentemente, há dois/três anos.</p>
#19 Pequena	<p><b><u>Sim [Limitada]</u></b></p> <p>- Guardamos rigorosamente todas as notícias que saíram, registamos todas as feiras onde participamos, controlamos o seguimento dos contactos comerciais estabelecidos, medimos a eficácia das feiras em termos de comunicação e avaliamos o orçamento gasto. Falta medir os gastos em termos de imagem (materiais de promoção como folhetos, brochuras, etc.); Não é que a informação não exista. Esta não é devidamente tratada, sintetizada e não existem relatórios periódicos.</p> <p>- Questionário anual de avaliação do colaborador (onde as pessoas manifestam as suas opiniões, em termos de comunicação interna);</p> <p>- Caixa de sugestões (avaliação da comunicação interna);</p> <p>- Ao nível da estratégia da empresa, fomenta-se que as pessoas exprimam as suas ideias, até porque é uma empresa de inovação e procura-se gerar ideias novas. A mais-valia é as pessoas serem incentivadas a dizer o que pensam.</p> <p>- Para avaliar a eficácia das estratégias e dos objectivos, quando um cliente nos contacta, averiguamos como teve conhecimento da empresa.</p>	<p><b><u>Não</u></b></p> <p>Não controlamos os recursos necessários para uma avaliação mais completa e objectiva;</p> <p>Não fazemos um planeamento rigoroso do que queremos alcançar no ano seguinte – mas, está previsto vir a fazê-lo.</p>

Os dados obtidos na subcategoria da **avaliação** levada a cabo pelas empresas inovadoras em estudo, quer na monitorização/acompanhamento dos programas de comunicação, das actividades e das ferramentas desenvolvidas, quer no controlo da actuação, dos gastos orçamentais e dos resultados obtidos pelas Direcções de Comunicação, fornecem uma perspectiva sobre o esforço e

o investimento em recursos de pesquisa e análise, na área da C.O.. Aqui confirma-se que o panorama é tendencialmente positivo, com expectativas de melhoria – em abrangência e eficácia. As empresas têm cada vez maior consciência da necessidade de uma gestão estratégica da função de comunicação (e não só), suportada em apurados processos de pesquisa, análises e controlos sistemáticos, dos planos e dos objectivos, que devem ser claros e estar alinhados com as metas e o posicionamento corporativos.

No quadro onde foram registadas as preocupações, os modelos e os instrumentos de avaliação da C.O. das nove empresas do presente estudo, verifica-se que na totalidade dos casos é feita uma avaliação da comunicação, pese embora essa avaliação se encontrar limitada em seis empresas (66,6% dos casos em estudo). Esta limitação, significa que apenas duas grandes empresas (indústria de bebidas e telecomunicações) e uma média empresa (sistemas de informação) praticam uma gestão completa e eficaz dos seus processos e recursos comunicacionais. Ou seja, é praticada uma avaliação sistemática/permanente, tanto junto dos públicos internos, como externos, envolvendo a recolha das suas opiniões e a avaliação do impacto e da eficácia das mensagens transmitidas, através das diversas ferramentas de pesquisa. Encontra-se, também, uma preocupação em assegurar o feedback de todas as iniciativas e eventos de comunicação, organizados pelas empresas, ou nos quais estas têm uma participação. Nestes três casos, sucedem-se expressões semelhantes como, por exemplo, «tudo é avaliado, interna e externamente» e «sabemos quanto vale a comunicação».

As mesmas três empresas inovadoras assumem, em simultâneo, que é feita uma avaliação da performance da Direcção de Comunicação. Neste nível, são destacados os «resultados obtidos», o «cumprimento das metas e objectivos» de comunicação previamente traçados e o «controlo orçamental» rígido. Também é um ponto comum a existência de critérios formais e específicos de avaliação, sistematizados em ferramentas tecnológicas (programas informáticos), que contribuem para um processo avaliativo (e até de validação perante as chefias de topo) mais rápido, fácil e eficaz – seja de uma ferramenta de comunicação, como uma *newsletter* electrónica, ou seja do desempenho da Direcção de Comunicação e do sucesso dos seus Programas e Planos de Comunicação.

Ainda a título de curiosidade, estas três empresas inovadoras responderam no Questionário Electrónico, acerca da sua compreensão sobre os processos de recolha de informação, estarem a ser levados a cabo esforços para desenvolver processos de investigação e de avaliação na busca de uma C.O. mais eficaz, o que comprova o seu investimento contínuo na melhoria.

A existência de uma avaliação da C.O. nestes moldes constitui um forte indicador, não só do reconhecimento da importância desta actividade para o sucesso das empresas, como igualmente da existência de uma comunicação estratégica, de nível ‘macro’, onde são atentamente

cumpridas todas as etapas de um processo comunicacional eficaz e de excelência. Ao mesmo tempo, estes resultados apontam para o papel fundamental desempenhado pelas TIC no reforço de uma ‘C.O. Eficaz’ (factor que será confirmado mais adiante neste capítulo, através da análise das categorias onde se fala da eficácia e das vantagens das TIC).

A visão mais limitada dos processos e medidas de avaliação da C.O., existentes nas restantes seis empresas deste estudo, aponta para os seguintes factores:

- falta de coordenação e de compreensão conjunta dos esforços de pesquisa e avaliação existentes, que se encontram dispersos por vários departamentos/áreas;
- limitação de tempo, muitas vezes condicionado pela dimensão das equipas de C.O.;
- existência de departamentos/direcções de comunicação recentes (por vezes, dada a juventude da empresa, que se encontram ainda a tentar afirmar o papel da C.O. como vector fulcral para o sucesso global da empresa);
- desconhecimento face às vantagens de proceder a uma análise científica e sistemática da C.O., com o objectivo de avaliar a sua eficácia (normalmente, em virtude de a função de comunicação ser entendida de forma redutora e instrumental, ou por se encontrar dependente de outras funções de gestão, que não abarcam o contributo latente, nem as potencialidades de um papel mais pró-activo e estratégico da C.O.);
- concepção errónea de que uma função de C.O. estruturada e formal (cumprindo todas as etapas de um processo coerente e contínuo, nomeadamente nas fases da pesquisa e avaliação) apenas se justifica numa empresa de grandes dimensões.

Em termos gerais, é possível constatar que as avaliações mais recorrentes são feitas com recurso a questionários internos aos trabalhadores (por vezes, assegurados pelas Direcções de Recursos Humanos, por isso muito vocacionados para a motivação/desempenho e menos vocacionados para as expectativas/objectivos de comunicação), e a inquéritos aos clientes (na maioria dos casos da responsabilidade dos Departamentos de Marketing e mais centrados nos serviços comerciais). De resto, é dado algum destaque ao recorte de imprensa (normalmente um *clipping* simples, sem análise aprofundada dos conteúdos), e também ao controlo das reuniões e dos contactos comerciais estabelecidos em Feiras de Negócio<sup>294</sup>.

---

<sup>294</sup> No Questionário Electrónico, 72% das empresas inovadoras identificam o *clipping* electrónico como o meio de pesquisa e avaliação mais utilizado, seguindo-se um registo 48% de empresas a recorrer aos inquéritos online, aos questionários electrónicos via e-mail e à caixa de sugestões electrónica na intranet, como forma de recolher o feedback junto dos seus diferentes públicos. As restantes opções (e.g. recolha electrónica de FAQ's, fóruns ou *chats* electrónicos, entrevistas electrónicas, focos grupo online) cifram-se abaixo dos 20% (dados disponíveis no Gráfico 9, Capítulo 6.1). Estes são, contudo, valores que consideramos afastados das expectativas iniciais, dado tratar-se de empresas que hipoteticamente terão um maior à-vontade com as TIC. Quanto às nove empresas entrevistadas, aquelas que registam maior incidência no uso de meios electrónicos de pesquisa e de avaliação são a grande empresa de telecomunicações (oito registos de entre dez opções pré definidas, deixando de fora as entrevistas electrónicas e o *focus-grupo* online), a grande empresa de transportes aéreos (seis registos) e a média empresa de sistemas de informação (cinco registos). As restantes empresas inovadoras entrevistadas variaram entre os quatro e um registos,

Na subcategoria da avaliação, resta referir que quatro empresas inovadoras não fazem qualquer monitorização ou controlo sobre a prestação da sua Direcção de Comunicação. De entre estas, sobressai uma pequena empresa onde a categoria não chega a aplicar-se, por não existir uma estrutura formal a enquadrar a função de C.O.. As restantes três empresas referem que, embora não exista avaliação das Direcções de Comunicação, esta encontra-se prevista para breve – o que representa mais um indicador positivo do espaço que a C.O. parece querer ocupar nas empresas inovadoras em Portugal, e um passo em frente na sua eficácia.

### Categoria C.O. / Conhecimento

**Quadro 19: Conhecimento e Domínio sobre as TIC**

<b>Empresas</b>	<b>Características do Herói das TIC</b>	<b>Bases de Dados de Comunicação</b>
<b>#02 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter-se informado, sem se perder na informação;</li> <li>- Gerir o tempo pessoal e a informação disponível;</li> <li>- Não sacrificar o lado da relação pessoal, em função das tecnologias;</li> <li>- Dominar as ferramentas tecnológicas, mas sem se desresponsabilizar nelas (i.é, sem assumir que os erros e falhas residem nas tecnologias).</li> </ul>	<p><b>Sim [Limitado]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usam-se bases de dados e pesquisa na Net, frequentemente, à procura de estudos na área</li> <li>- Mas, existe um conhecimento limitado sobre o que existe disponível para promoção de uma comunicação mais eficaz</li> </ul>
<b>#05 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possuir fortes conhecimentos tecnológicos;</li> <li>- Evitar a arrogância de possuir domínio sobre as TIC e capacidade de aceder a mais informações;</li> <li>- Evitar uma excessiva dependência das TIC;</li> <li>- «Nem sempre é fácil uma comunicação normal com os campeões da informática».</li> </ul>	<p><b>Não</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recorre-se a dados das várias áreas especializadas da empresa, para resolver as necessidades de informação;</li> <li>- Numa actividade tão específica, ninguém deverá pretender domonar todas as áreas.</li> </ul>
<b>#21 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar a comunicação e as suas ferramentas e canais para prestar um melhor serviço/trabalho;</li> <li>- Capacidade de informar, motivar, comunicar e partilhar;</li> </ul>	<p><b>Sim [Limitado]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recorre-se a bases de dados especializadas na área, apesar de haver na empresa poucas bases de dados para além das nossas.</li> </ul>
<b>#15 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somos todos heróis das TIC;</li> <li>- Quando se entra na empresa, e se necessita de ajuda todos dizem: «Está na Web. Procura!» Existe essa cultura. Não se usa papel, está tudo na Web</li> <li>- Arranjar tempo (além do trabalho que se faz) para fazer investigação e melhorar a prestação no emprego, sustentando com conhecimento as ideias e decisões. É uma questão ligada à gestão do tempo, porque hoje quem consiga essa gestão, tem a informação toda disponível na Net. Até para comunicar com os clientes, é fundamental ter tempo para investigar, ou ter alguém que assegure isso. Os que são capazes, têm o trabalho facilitado.</li> </ul>	<p><b>Sim [Limitado]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As bases de dados em Portugal não têm boa qualidade. É muito difícil confiar no que existe disponível. Daí ser complicado escolher uma base de dados para ajudar a uma comunicação eficaz. Muitas vezes, somos nós que contratamos pessoas para fazer a actualização da base de dados para enriquecer o nosso trabalho;</li> <li>- O mesmo sucede na Planificação, por não termos uma ferramenta específica. Já na Implementação o processo é facilitado com as nossas próprias ferramentas informáticas</li> </ul>
<b>#16 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência para resolver os problemas informáticos e técnicos.</li> </ul>	<p><b>Não</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na Net faz-se busca de dados, mas para outras áreas que não a comunicação.</li> <li>- Existem bases de dados dos clientes e de projectistas, para quando é necessário enviar e-mails... Mais nada.</li> </ul>
<b>#22 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem bastantes heróis TIC na empresa; aqui todos se movem à vontade no mundo das TIC;</li> <li>- Mais do que usar os <i>gadgets</i>, e andar carregado de</li> </ul>	<p><b>Sim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algumas bases de dados de comunicação/ RP são usadas como referência;</li> </ul>

havendo uma pequena empresa, ligada à investigação médica, que não recorre a nenhum meio electrónico de pesquisa ou de avaliação.

	<p>aparelhos de última geração, saber usar a tecnologia para melhorar a qualidade de vida;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sincronização de várias ferramentas, integrando tudo de tal maneira, de modo a poupar muito tempo e, assim, aumentar a qualidade de vida;</li> <li>- Gerir melhor o tempo pessoal, com a ajuda das tecnologias, permite maior eficiência no trabalho;</li> <li>- Na empresa não pode ser-se “info-excluído” pois, dado o negócio, quem entra já domina a tecnologia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Já houve experiências com softwares específicos de <i>media storage</i>, mas sem grande aplicação à realidade portuguesa;</li> <li>- Em termos estratégicos, estamos sempre alerta e a tentar estar um passo mais à frente nas RP em Portugal, ser pró-activos e não só reactivos;</li> <li>- Seria interessante ter mais acesso a esse tipo de bases de conteúdos.</li> </ul>
<b>#04 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos são especialistas nas TIC, mas há uma meia dúzia de heróis que se destacam;</li> <li>- Há bons utilizadores, não só das TIC existentes na empresa, mas das TIC que existem noutros contextos e outras que vão existir – com as quais nos comparamos;</li> <li>- Consciência de usamos recursos com um volume enorme de dados; cada vez mais será necessário ter acesso a um volume ainda maior, mais depressa;</li> <li>- Explorar ao máximo os recursos existentes, com grande noção do que os nossos fornecedores e públicos podem fazer para aumentar a quantidade de informação, diminuir o tempo e o trabalho;</li> <li>- Perceber para onde está a evoluir a tecnologia;</li> <li>- Saber para onde ir e como lá chegar.</li> </ul>	<p><b><u>Não</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se recorre a bases de dados especializadas;</li> <li>- Também não sei se isso se aplicaria, mesmo que fôssemos uma empresa farmacêutica de maior dimensão.</li> </ul>
<b>#09 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos sabem trabalhar com as TIC e criam as suas próprias ferramentas/soluções tecnológicas;</li> <li>- Abertura à mudança, interesse, curiosidade para saber o que sai de novo no mercado, disposição para experimentar as coisas;</li> <li>- Trabalhar por prazer e ser “explorador”: «vamos lá experimentar como isto funciona...»;</li> </ul>	<p><b><u>Não</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Só é feita uma gestão de bases de dados relacionada com o trabalho na empresa, uma gestão de orçamentos de comunicação, e uma gestão de tarefas.</li> </ul>
<b>#19 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar alinhado com a estratégia da empresa;</li> <li>- Ser pró-activo;</li> <li>- Imaginação e sentimento de comunicação/partilha</li> </ul>	<p><b><u>Não</u></b></p>

Nesta categoria sobressaem várias ideias associadas aos indivíduos que detêm um maior conhecimento sobre as TIC, essencialmente aplicadas à área da C.O. (embora não se limitando a esta). Através destas ideias, expressas nas nove empresas inovadoras, conseguimos uma percepção sobre os factores nos quais reside o poder reconhecido a estes indivíduos, ao mesmo tempo que compreendemos alguns aspectos que servem de modelo a todos aqueles que procuram um domínio nesta área.

A análise temática, que resulta nos conteúdos registados no Quadro 19 (ANEXO 21), permite chegar às vantagens em ser-se um “herói das TIC”, ou seja, às vantagens associadas ao poder garantido através de um conhecimento privilegiado sobre as TIC:

- Deter mais informação, sobre a empresa, o mercado/sector, os públicos, os avanços das tecnologias, que acabam por possibilitar a manutenção da liderança nas competências profissionais, e que, no fundo, perpetuam o poder que lhe está associado (registar-se um

total de onze referências<sup>295</sup> em três grandes empresas, duas médias e três pequenas – exceção feita à média empresa de construção civil);

- Ao mesmo tempo, não sucumbir ao excesso de informação (um total de cinco referências na grande indústria de bebidas, na média empresa de sistemas de informação e na pequena empresa ligada à investigação médica);

- Dominar as TIC (um total de treze referências em duas grandes empresas, três médias empresas e três pequenas empresas – das nove empresas entrevistadas, a única que não refere esta ideia é a grande empresa de telecomunicações);

- Obter melhores prestações no trabalho, associadas às restantes variáveis como ter acesso facilitado a mais informação, conseguir uma boa gestão do tempo e não sucumbir ao excesso de dados, ser mais eficiente, estar mais aberto a novas ideias, comunicar melhor, dominar as ferramentas de trabalho com competência superior (um total de seis referências na grande empresa de telecomunicações, nas duas médias empresas de sistemas de informação e software, respectivamente, e nas três pequenas empresas);

- Gerir bem o tempo (um total de quatro referências na grande empresa da indústria de bebidas e nas duas médias empresas de sistemas de informação e software, respectivamente);

- Garantir tempo pessoal, sem sacrificar as relações e assegurando qualidade de vida – esta ideia encontra-se muito associada à anterior, de uma boa gestão do tempo (por isso, sempre que se manifesta este conteúdo, é também acusada a capacidade de gerir bem o tempo, num total de quatro referências nas duas grandes empresas, da indústria de bebidas e do transporte aéreo, respectivamente, e na média empresa de software).

Para além destas vantagens, dependentes do conhecimento enquanto fonte de poder, são ainda apontadas duas atitudes expectáveis naqueles que dominam as TIC:

- Motivar e partilhar, sobretudo devido a uma maior capacidade de comunicar e a um sentimento de entrega e partilha (um total de duas referências na grande empresa de telecomunicações e na pequena empresa de engenharia);

- Modéstia e acessibilidade, apesar do vasto conhecimento. Espera-se que o “herói das TIC” evite a arrogância associada ao domínio das TIC e ao acesso a mais e melhores informações em tempo útil (duas referências na grande empresa de transportes).

O aspecto positivo, que parece ressaltar desta análise, é que as empresas inovadoras apresentam uma significativa concordância face ao estereótipo do indivíduo detentor do “poder tecnológico”, que é legitimado pelas suas competências em aceder rápida e facilmente a vastas quantidades de

---

<sup>295</sup> De salientar que foi considerada a contagem frequencial do total das ideias expressas, mesmo que estas se repetissem na mesma entrevista.

informação, conseguindo uma boa gestão dessa mesma informação. Também é claro o acordo relativo aos benefícios de uma gestão do tempo bem conseguida, capaz de garantir qualidade de vida, com espaço para a manutenção das relações pessoais, sem incorrer no risco de uma dependência excessiva das tecnologias, ao mesmo tempo que assegura melhores prestações e sucessos profissionais. Em resultado das entrevistas, constata-se ser comum, à maioria destas empresas inovadoras, uma percentagem elevada de trabalhadores que preenchem este estereótipo. Portanto, o *know-how* tecnológico surge bastante valorizado pelas empresas inovadoras em estudo.

Uma hipótese a considerar, talvez em face desta nova realidade, é que onde as empresas são confrontadas com um maior número de trabalhadores conhecedores e detentores de um poder, que os torna melhor informados e, como tal, mais exigentes e participativos, haja também um maior lugar para uma C.O. mais apoiada nas TIC e mais eficaz (pelo menos a nível da sua vertente interna). Por outro lado, se as pessoas ligadas à função de C.O. fizerem parte desta categoria de trabalhadores (como se verifica na maioria dos casos relatados), com um conhecimento e um domínio das novas ofertas tecnológicas acessíveis à área da comunicação, é certo que consigam garantir um espaço de maior relevo para a função, contribuído para uma C.O. mais eficaz, apoiada numa efectiva utilização das TIC. Para já, esta constatação revela-se uma tendência, reconhecida na maioria das empresas entrevistadas neste estudo.

Em relação à utilização de bases de dados especializadas na área da C.O. (e.g. portais com fóruns e registos documentais, *blogs* de referência especializados, bibliotecas online com artigos da área, sites de Associações de Profissionais), registam-se algumas contradições entre os dados recolhidos no Questionário Electrónico e as informações prestadas ao longo das entrevistas. Este aspecto deve-se ao facto de certas empresas não terem compreendido a pergunta no Questionário – houve, por exemplo, empresas que acharam tratar-se de bases de dados de clientes ou de registos de contactos comerciais. Porém, na entrevista, com a clarificação da questão, foi-nos facultado um esclarecimento mais detalhado acerca do seu conhecimento e uso deste tipo de recurso informativo. Mesmo assim, os resultados não corresponderam às expectativas iniciais, com cinco das nove empresas entrevistadas a não utilizarem qualquer base de dados da área da comunicação/RP (representando 55,5% dos casos em estudo); três empresas a recorrerem de forma muito limitada a alguns recursos de dados (representando 33,3% dos casos em estudo); e apenas uma média empresa a aceder a algumas bases de dados de comunicação/RP, para serem usadas como referência. Este caso único, admite ter feito experiências com softwares específicos de *media storage*, embora sem grande aplicação à realidade portuguesa. O mais importante foi ter afirmado que: «em termos estratégicos estamos sempre alerta e a tentar estar um passo mais

à frente nas relações públicas em Portugal, ser pró-activos e não só reactivos». Ainda assim, esta média empresa de softwares e aplicações informáticas variadas, considera ser necessário ter no futuro mais acesso a estes recursos de pesquisa e avaliação.

As razões apresentadas para a não utilização de bases de dados especializadas, ou para uma utilização limitada, são semelhantes: ignorância da sua mais-valia em termos de pesquisa e avaliação, desconhecimento de como aceder e onde encontrar os recursos, falta de bases de dados com informação pertinente e credível sobre a realidade portuguesa, falta de actualização de alguns dos recursos disponíveis ou falta de tempo para ir à procura de recursos de referência.

Este acaba por revelar-se um indicador importante das dificuldades enfrentadas pelas empresas inovadoras em conseguirem uma melhor prestação na pesquisa e gestão da informação. Tal situação, pode acabar por reflectir-se numa avaliação mais limitada, num maior esforço de tratamento de dados próprios, num afastamento de algumas tendências internacionais no desenvolvimento de uma comunicação organizacional mais apoiada, por exemplo, em sistemas de informação e softwares sociais. Como prova desta limitação, nenhuma das nove empresas entrevistadas possui ainda um *podcast*, um ‘blog corporativo’ ou um ‘blog do administrador’, e também serem limitadas aquelas que gerem fóruns temáticos.

No seguimento destas observações, torna-se pertinente recordar os dados do Questionário acerca da formação sobre as TIC, já que se trata de uma forma de promover o conhecimento e as competências tecnológicas, capazes de garantir uma utilização mais eficaz das ferramentas digitais/virtuais. Os dados disponíveis mostram que apenas duas das empresas entrevistadas (uma pequena empresa de software e uma média empresa de engenharia civil), haviam registado anteriormente realizarem «sempre» acções de formação para melhor conhecimento e utilização das TIC, tanto junto dos quadros, como junto de todos os restantes trabalhadores. A pequena empresa de investigação médica garantiu «nunca ter realizado qualquer formação em TIC»<sup>296</sup> e a grande indústria de bebidas admitiu «raramente fazer formação em TIC». As restantes cinco empresas inovadoras referiram desenvolver «frequentemente» acções de formação, para garantir uma utilização mais eficaz das TIC, mesmo ao nível de algumas ferramentas usadas na C.O. (e.g. formação sobre a Intranet ou alguma nova aplicação introduzida, sobre *wikis* ou *software colaborativo*, sobre a consulta de centros electrónicos de documentação interna, sobre telemóveis de última geração preparados para receber informações corporativas e *clipping online* em tempo real).

---

<sup>296</sup> Esta não é considerada necessária porque os 15 trabalhadores da empresa são todos quadros superiores de elevada formação académica, com vastos conhecimentos tecnológicos em áreas médico-científicas específicas; e porque como também não existe uma actividade de comunicação formalizada, não há lugar para qualquer preparação concreta em TIC usadas no contexto da comunicação organizacional.

**Categoria C.O. / Alianças****Quadro 20: Ligações vantajosas para a Comunicação Organizacional**

<b>Empresas</b>	<b>Alianças Estratégicas</b>
<b>#02 Grande</b>	- Presidente - Recursos Humanos - Marketing - Produção
<b>#05 Grande</b>	- Presidente (acompanhamento próximo) - Marketing (muitas das acções de comunicação resultam de decisões do Marketing); A Direcção encarregue do pelouro do Marketing e das Vendas, integra o nosso administrador directo - Centro de Controlo Operacional (serviço que gere toda a operação durante 24 horas e que em face de irregularidades ou problemas, nos chama a intervir; contactamos quase diariamente) - Recursos Humanos (para eventos e acontecimentos ligados aos trabalhadores) - <i>Help Desk</i> informático (recorremos como utilizadores) - Área da Manutenção (quando se justifica) - Departamento Jurídico (quando se justifica)
<b>#21 Grande</b>	- Presidente (sempre em permanente contacto) - Todas as pessoas/departamentos que contactam connosco a dar as informações necessárias
<b>#15 Média</b>	- Director Geral (melhor parceiro interno, porque com ele definimos a estratégia de comunicação) - As pessoas que têm o mercado das PME's (Estamos divididos por vários mercados: o 'Enterprise', que são as grandes empresas; os operadores; o sector público; e as PME's. Como existe um grande nº de clientes, a necessidade de comunicação com essas pessoas é maior) - Não temos RH em Portugal, mas existe uma base em Espanha que apoia toda a região
<b>#16 Média</b>	- Estamos todos muito próximos - Departamento de Informática - Departamento de Recursos Humanos
<b>#22 Média</b>	- Recursos Humanos (que estão próximos de nós) - As Vendas (quer em termos de pedidos, quer em termos de concertação de estratégia) - Departamento Criativo (integrado na Produção) - Infra-estruturas (inclui a parte de <i>Help-Desk</i> ). Sector com o qual convém manter relações privilegiadas, tanto no dia-a-dia com a gestão das ferramentas, como na altura dos eventos, quando temos aplicações a funcionar e tem de ir um gestor de projectos da Infra-estrutura
<b>#04 Pequena</b>	- CEO - Duas pessoas da área administrativa (com um papel importante na informação tácita) - Produção (porque todos são livres para propor soluções, quando algo corre mal)
<b>#09 Pequena</b>	- Todos colaboram (porque trabalhamos por projectos, e somos pouco hierarquizados) - Estamos mais próximos da área Comercial (que no fundo se mistura connosco) - Direcção Geral (também faz a gestão de Recursos Humanos) - Produção de Sistemas (que se subdivide em diversas áreas); por exemplo, os programadores não estão tão sensibilizados para a importância de comunicar o resultado do seu trabalho e, por isso, temos de ir junto deles "arrancar" os projectos - No caso de um problema informático basta perguntar a quem passa; aqui todos sabem um pouco de TIC; não há um departamento formalizado para resolver esses problemas
<b>#19 Pequena</b>	- Departamento Comercial (com o qual estamos sempre em sintonia para garantir que aquilo que fazemos está vocacionado para os objectivos comerciais da empresa) - Departamento da Tecnologia (para escrever conteúdos onde estão inerentes as características do produto, recorremos ao Dep. da Tecnologia para validar a informação que passa para o cliente)

Nesta categoria, onde se reúnem as referências às redes informais de poder e às coligações vantajosas, para a área da comunicação organizacional, pode verificar-se que as alianças estratégicas mais comuns são estabelecidas preferencialmente com:

1. A área de Produção, com diferentes designações: «Centro de Controlo Operacional», «Mercado das PME's», «Departamento Criativo», «Produção de Sistemas», «Departamento da Tecnologia» (sete referências);
2. O Presidente, CEO ou Direcção Geral (seis referências);

3. Os Recursos Humanos (seis referências);
4. A área Comercial ou o Marketing e Vendas (cinco referências);
5. O Departamento de Informática, que inclui designações como *Help Desk* Informático e Sector das Infra-estruturas; regista-se ainda uma referência que acusa não existir um departamento formalizado, mas «no caso de um problema informático basta perguntar a quem passa» (quatro referências);
6. Todos os elementos/departamentos da empresa, devido sobretudo à proximidade existente (três referências);
7. A área da Manutenção, o Departamento Jurídico e o apoio administrativo (uma referência).

Esta distribuição das alianças internas, que ajudam as pessoas da área da C.O. a alcançarem melhor e mais eficazmente os seus objectivos, limitando incertezas, atrasos, escassez de recursos e informações, indicia que a comunicação ganha estatuto com uma proximidade mais frequente à área da Produção e à área Comercial, para além de beneficiar de uma ligação estreita com a Direcção da empresa e os Recursos Humanos.

### Categoria TIC / Uso

#### **Quadro 21: Processos e Tarefas de Comunicação Organizacional Informatizados**

Empresas	Etapas do Processo	Tarefas Informatizadas
#02 Grande	- Fases da <b>Investigação</b> e da <b>Avaliação</b> (sobretudo) - Fase da <b>Implementação</b> (também necessitamos das TIC para transmitir informação de modo mais alargado e eficaz)	<b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b> («Desconhecemos a existência de softwares aplicados à gestão da comunicação nas suas várias etapas»; «A máquina está bem oleada e ao nível da gestão da comunicação as coisas funcionam»; «Para já, não sentimos falta, mas se for vantajoso estamos abertos a adoptar. Se ajuda a gerir a informação, de modo rápido e atempado, é interessante») - Aplicações como a Intranet onde estão projectos com chaves de acesso a várias pessoas, que colaboram e participam (com agenda de eventos do conhecimento daqueles que têm acesso) - Clipping digital - Gestão do site com conteúdos inovadores (ex. consulta por invisuais) - Newsletters electrónicas («As tecnologias são mais uma forma de levar informação às pessoas»)
#05 Grande	- Fase da <b>Avaliação</b> / Pesquisa (O objectivo é fazer, mensalmente, uma avaliação global a tudo o que sai na comunicação social, e depois fazer o tratamento respectivo) - Agora, com menos staff, estamos mais na actuação imediata. Em breve retomaremos a avaliação, porque é a forma de controlarmos melhor o produto do n/ trabalho	<b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b> («Não temos softwares específicos de relações públicas para planeamento, nem para gestão dos públicos») - A empresa funciona em rede e este Gabinete funciona nessa rede. Para além disso, usamos ferramentas de comunicação próprias. - Estamos ligados ao software de uma empresa que fornece o clipping da comunicação social diariamente. Desse software, fazemos a triagem e mandamos por e-mail aos administradores e directores de 1ª linha - Embora o Portal não seja gerido por nós, produzimos conteúdos de comunicação lá colocados. A forma mais rápida de passar mensagens, mais que o jornal, é o “Informação Flash”, que vai para todos os PC - Neste processo de reestruturação pensamos nas pessoas. A seguir pensaremos em coisas novas e importantes, mas dependentes de equipamentos a adquirir (ex: um sistema interno de TV)

<p><b>#21 Grande</b></p>	<p>- <b>Todas as Fases</b> «O uso das TIC é importante em todas as etapas do nosso trabalho»; «Não há nada que não seja feito sem recorrer a tecnologia»</p>	<p><b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b> - Todas as tarefas e ferramentas de comunicação para fora e para dentro são informatizadas - Gestão de uma agenda interna e externa, que ajuda na cobertura de todos os eventos (com clipping acessível a vários níveis hierárquicos) - Há informação organizada na Intranet para ser consultada por todos - Gestão diária de conteúdos electrónicos para alimentar vários canais e meios de comunicação: Intranet, Internet, e-newsletter mensal, revista trimestral e todos os suportes de comunicação usados, como Plasmas à entrada da empresa, com reportagens feitas por nós</p>
<p><b>#15 Média</b></p>	<p>- Fase da <b>Implementação</b> e Fase da <b>Avaliação</b> - Na <b>Investigação</b>, ajuda pouco, e não só ao nível da nossa empresa, mas de Portugal inteiro</p>	<p><b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b> - Utilizamos uma ferramenta do MK e Comunicação, onde se registam todos os eventos e conferências de imprensa com Gestão da agenda integrada e partilhada - Recorre-se a software de colaboração – <i>WIKI</i> - Toda a informação está armazenada na web e na Intranet (corporate) - Gestão e produção de conteúdos online para vários públicos - <i>Clipping</i> de uma empresa em outsourcing, que colabora na comunicação com os media - <i>Newsletter</i> electrónica mensal para parceiros da empresa com promoções, novos produtos (não vendemos directamente ao mercado)</p>
<p><b>#16 Média</b></p>	<p>- <b>Não se aplica</b> (pela dimensão da empresa) - O planeamento vem de objectivos estratégicos, feitos pelo nosso Departamento, mas que são reduzidos</p>	<p><b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b> («Não temos nenhum software ou programa informático destinado à gestão da comunicação. Não existe nenhuma actividade de comunicação informatizada. Utilizamos bastantes coisas informatizadas, mas não a nível de programas especializados na C.O.») - Não temos nada que apoie a gestão orçamental da comunicação. - Estamos em rede. Utilizamos o Messenger para falarmos todos - Usamos a agenda do Outlook para registo das actividades e tarefas - Não há clipping digital (guardam-se alguns recortes em arquivos)</p>
<p><b>#22 Média</b></p>	<p>- <b>Fase da Investigação</b> (a Internet é um manancial de informação, embora às vezes dispersa e difusa) - As ferramentas de RP podiam ajudar mais na <b>Fase da Planificação</b>, embora se deva garantir o elemento humano da criatividade; o PC ajuda, mas não como na fase anterior - Na <b>Implementação</b> e <b>Avaliação</b>, faltam ferramentas</p>	<p><b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b> - Temos algumas ferramentas de software especificamente aplicado à comunicação integradas noutra tipo de aplicação, mas não permitem gerir a comunicação no sentido macro, como fazer Planos de Comunicação. Abre apenas alguns canais, sobretudo ao nível da comunicação interna - Intranet com uma aplicação de agenda, e outra onde colocar os <i>press-releases</i>. Nesta Intranet as pessoas têm <i>time-sheets</i>, e têm todos os projectos que são lá abertos e são geridos na Intranet (quem vai consultar ou trabalhar nesse projecto sabe tudo sobre o projecto, incluindo as eventuais notícias que saíam nos media) - Sistema tipo <i>messenger</i>, mas só interno, onde toda a gente está ligada - Gestão do site, que é algo dinâmico (com produção de conteúdos) - Brochuras e material promocional (em formatos inovadores /digitais) - <i>Newsletters</i> internas e externas, com uma natureza diferente - Envio de SMS aos colegas em situações de trabalho - Serviço de mensagens instantâneas – tipo Chat – para enviar avisos e informações de grupo - A nível de e-mail temos pastas partilhadas, que são pastas de leitura obrigatória para questões mais importantes colocadas no fórum - Fóruns de discussão dedicados a assuntos específicos (enquanto os fóruns de e-mail são para difusão de mensagens corporativas, os fóruns de discussão servem para as pessoas abrirem temas online e responder, ou abrirem tópicos novos para discussão geral, o tempo que se quiser) - <i>WIKI</i> que cada pessoa é responsável por actualizar e manter</p>
<p><b>#04 Pequena</b></p>	<p>- <b>Não se aplica</b></p>	<p><b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b> - Temos um sistema informático de organização da comunicação a nível interno, que permite às pessoas comunicarem entre si (elas têm áreas reservadas e níveis de partilha de directorias, onde de forma um pouco matricial, podem ter um conhecimento mais amplo do que os outros estão a fazer, a contribuição de cada um num dado projecto) - Não temos Intranet</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não temos softwares de partilha de comunicação de grupo ou fóruns</li> <li>- A melhoria da comunicação corporativa não passa pela utilização de softwares, a não ser que a empresa, venha a ter uma estrutura maior</li> </ul>
<b>#09 Pequena</b>	<p><b>- Todas as Fases</b> «É importante integrar as diferentes fases (...). Se não estão integradas, com os dados num mesmo sistema, a última Fase da Análise/<b>Avaliação</b> não será completa e simples»</p>	<p><b>Software de Gestão Estratégica da Comunicação [Limitado]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativamente a software para a gestão da comunicação, há o sistema global (dentro do <i>Balanced Scorecard</i>), usado por toda a empresa. Depois cada departamento retira os dados que mais interessam. No mercado, aproxima-se do CRM, onde estão todos os contactos e todas as acções feitas (e.g. há uma agenda partilhada por todos, que permite que na empresa saibam que hoje estou a dar esta entrevista). É também uma forma de controlar/gerir os eventos em que participamos, como as feiras da especialidade, sobretudo com a estratégia de internacionalização. O sistema controla internamente tudo o que acontece e planeia o futuro. Depois compara resultados</li> <li>- Fórum de discussão para colocar ideias e depois os colegas debaterem</li> <li>- Revistas da Empresa (electrónica e em papel)</li> <li>- Gestão de conteúdos do site (em português, espanhol, inglês....)</li> <li>- Armazenamento e gestão de <i>press-releases</i></li> <li>- Recolha e armazenamento de recortes dos media (feita internamente sem uma metodologia formalizada)</li> <li>- <i>E-mail</i>: Internamente fazemos divulgação/comunicação de novidades, através do e-mail geral (o <i>Yahoo Groups</i>)</li> </ul>
<b>#19 Pequena</b>	<p><b>- Fase da Planificação</b> (Aqui poderiam entrar sistemas ou softwares de gestão da comunicação, sobretudo para o controlo de orçamento. Mas, não dispomos dessas ferramentas)</p>	<p><b>Sem software de Gestão Estratégica da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazemos o seguimento das feiras, temos os documentos publicados, mas não temos uma ferramenta específica que coordene tudo isto</li> <li>- <i>Clipping</i> digital</li> <li>- Não temos Intranet, mas um “<i>share-point</i>”, usado como arquivo de toda a informação interna (é uma ferramenta com algum tempo)</li> <li>- A <i>newsletter</i> é da responsabilidade do MK Corporativo, tal como a página Web, considerada parte da comunicação organizativa</li> <li>- Estamos ligados em rede e usamos ferramentas de contacto online, onde cada um tem uma conta só de trabalho, para não ter contactos pessoais. Falamos todos em tempo real e com muita eficácia</li> </ul>

Quanto às **Fases do Processo** de Comunicação/Relações Públicas mais beneficiadas pelo uso das TIC, podemos verificar, numa breve análise aos conteúdos do quadro anterior, que:

- Duas empresas inovadoras consideram as TIC fundamentais nas quatro fases do processo de operacionalização da comunicação;
- Duas empresas inovadoras assumem, logo à partida, não se aplicar esta forma de operar, nos seus processos comunicacionais;
- Quatro empresas referem a Fase da Avaliação;
- Três empresas, entre as quatro anteriores, também referem a Fase da Investigação;
- Três empresas referem-se, igualmente, à Fase da Implementação;
- Duas empresas referem a Fase da Planificação, embora com reservas no seu caso.

Numa observação mais atenta às entrevistas, constatamos que apenas a grande indústria de bebidas considera, sem qualquer reticência, as TIC úteis na Fase da Investigação, enquanto as duas médias empresas, de sistemas de informação e softwares/programação informática, colocam algumas limitações na ‘total confiança nas TIC’ em operações de pesquisa/investigação, quer por falta de fiabilidade/credibilidade nos dados disponíveis digitalmente (sobretudo através da Internet), quer pela fraca disponibilidade de bases de dados actualizadas e úteis, em Portugal.

A Fase da Planificação é a menos referida pelas empresas em estudo, havendo uma média empresa de softwares/programação informática, que destaca a necessidade de ferramentas electrónicas capazes de assegurar uma gestão completa e contínua dos Planos e Estratégias de comunicação organizacional, e a pequena empresa de engenharia, que embora ache fundamental, sobretudo para efeitos de controlo orçamental, admite não dispor da tecnologia.

Na Fase da Implementação uma das três empresas que lhe fazem referência (média empresa de softwares/programação), destaca a falta de ferramentas electrónicas para um acompanhamento eficaz da execução dos Programas de Comunicação. As outras duas empresas ressaltam os benefícios da utilização de programas informáticos preparados para a gestão de eventos.

Na Fase da Avaliação, com o maior número de referências, quatro empresas (indústria de bebidas, transportes e sistemas de informação e softwares/programação informática) são unânimes em considerá-la fundamental, embora tal não se reflecta na actividade de comunicação de todas elas. Uma quinta empresa, das que considera todas as fases com igual importância, destaca que esta última etapa do processo de comunicação sai facilitada, se integrada com as restantes.

O grau de incorporação das TIC e os avanços tecnológicos na função de C.O. é ainda algo limitado nas empresas inovadoras do estudo. Ao longo das entrevistas, as empresas são pouco claras em precisar que recursos electrónicos estão investidos especificamente na C.O., partilhando apenas alguns exemplos de aplicações informáticas mais usadas ou de instrumentos de comunicação mais populares/eficazes. Isto pode suceder por: (a) recearem expor demasiado os seus Planos/Ferramentas de Comunicação – uma forte hipótese a considerar, dado o clima de segredo face ao negócio, que impera nestas empresas inovadoras; (b) existir uma planificação ainda limitada, que dificulta a percepção do conjunto das tarefas de comunicação que já se encontram informatizadas; (c) haver uma especialização e divisão nas tarefas, que não permite abarcar a real dimensão da incorporação de tecnologias na função de C.O. – hipótese igualmente forte porque, como já vimos, esta função se encontra algo dispersa por diferentes departamentos e serviços (e.g. quem faz a comunicação com os públicos internos, desconhece a comunicação com os media, com os parceiros, com os laboratórios de investigação, e com todos os restantes públicos da empresa).

Do que é dado entender, a **informatização das tarefas/actividades** resume-se a soluções alojadas em softwares em rede ou em sistemas internos de informação (Intranets, Portais), que incluem:

- aplicações informáticas de diálogo/contacto online (limitadas a e-mail, fóruns electrónicos e ferramentas do tipo ‘messenger’ – soluções comuns às nove empresas);

- aplicações de arquivo e armazenamento de dados internos (existentes nas três grandes empresas, em duas médias e em duas pequenas);
- aplicações de clipping electrónico adaptadas para uso privilegiado de algumas chefias de 1ª linha e/ou para controlo/avaliação internos (existentes em seis empresas);
- aplicações de gestão partilhada de agendas ou utilização da agenda do Microsoft Office Outlook (referenciadas por seis empresas);

Para além destas aplicações, algumas empresas desenvolvem:

- ferramentas de gestão e de produção de conteúdos Web, para sites e outras interfaces de comunicação (é o caso das três grandes empresas, duas médias de sistemas de informação e softwares/programação e duas pequenas, uma da área da engenharia e outra de softwares/programação);
- programas informáticos de apoio à gestão de eventos (usados pela grande empresa de transportes, pela média empresa de softwares/programação e pela pequena empresa da mesma área);
- sistemas informáticos em que os utilizadores definem eles próprios como se processa o trabalho e como funcionam os grupos/projectos, à medida que estes avançam (*Wikis*) (duas médias empresas de sistemas de informação e softwares/programação informática);
- instrumentos digitais de comunicação como newsletters electrónicas (sete das nove empresas entrevistadas; dados igualmente confirmados no questionário electrónico);
- interface entre diferentes ferramentas como o uso de SMS para veicular conteúdos institucionais, disponibilizados em simultâneo na Intranet, ou para trocar mensagens entre grupos de trabalho (sistema referido pela empresa de telecomunicações e a média empresa de softwares/programação);

Temos aqui, maioritariamente, aplicações/soluções táticas e instrumentais. Mesmo assim, algumas tecnologias ficaram de parte. Referimo-nos, por exemplo, a diferentes tipos de Blogs (e.g. Blog Corporativo, Blog Temático dos Trabalhadores, Blog do Presidente/CEO), Podcasts (conteúdos áudio para PC's e instrumentos móveis), Videoconferência, quadros electrónicos, quiosques electrónicos (terminais públicos de PC), Extranets, palestras/conferências electrónicas (*Streaming*). Algumas empresas inovadoras do estudo, admitem estudar a introdução de várias destas soluções num futuro próximo, como veremos mais à frente, na categoria TIC/Comunicação Inovadora.

A maior limitação encontra-se ao nível dos programas informáticos adaptados à Gestão Estratégica da Comunicação<sup>297</sup> – os chamados Sistemas de Informação de Gestão de

---

<sup>297</sup> Como exposto no capítulo 3, são softwares sofisticados com possibilidade de documentar e acompanhar estratégias, planos e programas de comunicação, posteriormente consolidados em Relatórios de Gestão. Têm a

Comunicação<sup>298</sup>. Embora todas as empresas inovadoras entrevistadas considerem importante uma boa gestão da sua prestação comunicacional, apoiada em sistemas digitais de administração (*'e-management'*), nenhuma refere possuir qualquer programa de Gestão Estratégica da Comunicação, com possibilidade de integração das diferentes etapas do processo e melhor controlo desse mesmo processo, quer durante o seu início, quer na sua execução, no seu acompanhamento e na sua avaliação final. A única excepção é-nos apresentada por uma pequena empresa de softwares/programação informática, que dispõe de um software de concepção própria, integrado no sistema global da empresa (uma plataforma de *Balanced Scorecard*), adaptado às necessidades da actividade de comunicação organizacional, mas «ainda com muitas limitações».

O aspecto mais relevante desta constatação é o desconhecimento quase generalizado das empresas inovadoras face à existência no mercado (nacional e internacional) destas soluções, bem como a ignorância das suas mais-valias na operacionalização de uma gestão estratégica de processos de comunicação organizacional eficazes. Mesmo após um breve esclarecimento, durante a entrevista, acerca das possíveis funcionalidades e vantagens do sistema, o feedback recolhido apontou no sentido de alguma curiosidade em capitalizar a informação que estávamos a transmitir, mas com a certeza de que a comunicação funciona bem, tal como se encontra actualmente. Esta resistência não se encontra, contudo, ligada à falta de meios financeiros para suportar a aquisição de um destes softwares, relacionando-se, sobretudo, com três factores que pudemos identificar: (a) falta de tempo para investir numa readaptação de processos e modos de operacionalização; (b) falta de pessoas na comunicação para assegurar tarefas mais rotineiras e instrumentais, enquanto outros membros se concentram numa planificação e gestão estratégica dos processos, mais próxima de um nível macro da empresa e do seu negócio; (c) relutância dos directores de comunicação em perder algum do poder instituído, para membros mais novos, capazes de dominar melhor as novas ferramentas digitais. Dos três factores enunciados, o terceiro é aquele que poderá causar maiores preocupações, visto significar a existência de uma mentalidade pouco aberta à inovação e um registo menos profissional da parte dos visados. Em todo o caso, esta é uma questão que não pode separar-se das estratégias de poder/autoridade

---

capacidade de armazenar bases de dados com estudos de casos, *'best practices'*, glossários, guiões de acompanhamento de tarefas/eventos, guias passo-a-passo de como formular uma estratégia de comunicação corporativa, etc. A natureza holística destes sistemas de comunicação digitais permite ainda a realização de operações como avaliar o sucesso/insucesso das actividades implementadas, acompanhar os objectivos traçados, aferir a eficácia organizacional resultante das iniciativas comunicacionais, contabilizar os retornos de uma gestão estratégica da comunicação melhorada, controlar o orçamento da comunicação, agendar com maior precisão as calendarizações dos planos e programas, coordenar tarefas em equipa, fazer pesquisa e avaliação de todos os aspectos da função, entre muitas outras possibilidades – tudo de acordo com as características, necessidades, tipo de negócio e públicos específicos a cada empresa.

<sup>298</sup> N.T.: *'Communication Management Information System'* (CMIS).

instituídas e, como tal, deverá ser analisada à luz dessas mesmas estratégias e seus constrangimentos.

Resumindo, a forma como as empresas inovadoras em estudo desenvolvem os seus processos de comunicação, não se encontra ainda totalmente dependente das TIC. Das nove empresas entrevistadas, apenas duas consideram seguir um processo de comunicação integrado/estratégico, no qual todas as fases beneficiam das tecnologias electrónicas, com a grande empresa de telecomunicações a referir que: «o uso das TIC é importante em todas as etapas do nosso trabalho»; e uma pequena empresa de softwares/programação a defender que «o importante é integrar as diferentes fases, pois mesmo que uma seja mais útil que outra, se apostamos apenas numa, acaba por não ser eficaz». Nas restantes entrevistas, ressalta o facto de ser dada maior importância à fase da avaliação, o que parece denotar a crescente necessidade sentida pelas empresas em avaliar as suas prestações também ao nível da C.O.. Aparentemente, são feitos maiores investimentos em recursos tecnológicos de pesquisa de resultados, do que apostas em ferramentas de investigação para análises de situação e recolha de dados pertinentes nas restantes fases do processo de comunicação. As fases de investigação e de implementação surgem com o mesmo número de referências, destacando as técnicas de pesquisa via Internet e os programas informáticos de gestão de eventos. Menor relevo é dado à fase da planificação, como prova a falta de softwares de planeamento e gestão estratégica da comunicação. As prioridades das empresas inovadoras, quanto à aposta na informatização e no investimento tecnológico dos seus processos comunicacionais, não seguem uma lógica de previsão e coordenação, com limitações na investigação e na planificação. Reconhece-se, antes, uma falta de visão estratégica para o desenvolvimento de uma prestação completa e integral de todas as etapas, essenciais a uma operação eficaz da C.O..

### Categoria TIC/ Vantagens

#### **Quadro 22: Vantagens das TIC na Comunicação Organizacional**

<b>Empresas</b>	<b>Vantagens</b>
<b>#02 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidade: «As TIC são muito úteis para a comunicação corporativa, se bem geridas»; «As TIC são nossas aliadas»</li> <li>- Rapidez: «Possibilidade de chegar a mais pessoas mais depressa»</li> <li>- Poupança de custos e recursos (sobretudo papel)</li> <li>- Facilidade na gestão de grandes quantidades de informação</li> <li>- Fácil adesão: «As pessoas aderem bem às novas ferramentas de comunicação electrónica»</li> <li>- Interligação: «O ideal é todas as ferramentas complementarem-se numa visão estratégica»; «As tecnologias ajudam, mas vemo-las como complementares aos meios/ferramentas tradicionais, por causa da população da empresa»</li> <li>- <b>As TIC tornam as actividades/estratégias de comunicação mais eficazes</b>, se bem usadas (ou seja, adequadas às pessoas certas e sempre em complemento com outros meios)</li> </ul>
<b>#05 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poupança: muitos ganhos em termos de custos e de tempo («As TIC ajudam a ganhar tempo e com mais tempo ganhamos maior eficácia»)</li> <li>- Melhor integração na empresa</li> <li>- Independência: «Com o acesso directo à informação/comunicação, cada pessoa está menos</li> </ul>

	<p>dependente do que o chefe diz, ou do colega mais velho»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão da informação: «Acesso maior e mais facilitado a grandes quantidades de informação; «A gestão da informação deve ser orientada e não dispensa a posterior partilha no grupo de trabalho»</li> <li>- Melhoria da qualidade de quem opera (as tarefas e rotinas deixam de ter a carga que tinham)</li> <li>- <b>As TIC tornam a comunicação muito mais eficaz</b> - é fundamental as empresas acompanharem as tecnologias, pois estas ajudam extraordinariamente. Mas não nos podemos basear só nas tecnologias (há que respeitar os hábitos e as culturas de uma grande diversidade de trabalhadores)</li> </ul>
<b>#21 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão mais fácil da informação / Partilha de mais informação interna</li> <li>- Envolvimento e sentido de comunidade: «Ajudam na construção de uma cultura do Grupo; Possibilidade das pessoas fazerem os seus contributos e de todos participarem»</li> <li>- Poupança (Economia de custos)</li> <li>- Rapidez: «As TIC ajudam a alcançar os objectivos de comunicação mais rapidamente e permitem chegar a todos mais rapidamente»</li> <li>- Facilidade de desempenho, do ponto de vista do utilizador</li> <li>- Interligação: «Há vantagens em termos várias ferramentas interligadas, quando a maior parte das empresas fica só por uma ferramenta»</li> <li>- Utilidade: «Para todo o trabalho da comunicação, a equipa que temos é relativamente pequena. Não é preciso uma grande equipa dedicada. O que é preciso são as tecnologias»</li> <li>- <b>Sem dúvida que a dimensão tecnológica torna todo o trabalho de comunicação mais eficaz)</b></li> <li>- <b>As vantagens das TIC para a eficácia da comunicação são evidentes</b> (a C.O. não seria tão eficaz, sobretudo numa empresa desta dimensão, se não fosse o elevado suporte tecnológico)</li> </ul>
<b>#15 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor organização interna e coordenação com o resto da empresa (Somos uma empresa com mais de 50 mil empregados no mundo, que devem estar ligados; as ferramentas digitais permitem isso)</li> <li>- Controlo/validação do trabalho de comunicação («Damos a conhecer ao “team central” aquilo que estamos a fazer, e que programas estamos a aproveitar»)</li> <li>- Melhor gestão de tarefas e tácticas, particularmente os eventos (O que nos ajuda imenso é a ferramenta que usamos para organização e gestão de eventos; faz tudo, desde o convite, a gestão da <i>mailing-list</i>, a elaboração do <i>template</i> do convite, o registo online das pessoas, depois do evento faz um <i>survey</i> para obter os resultados e ainda faz a automatização dos resultados)</li> <li>- Facilidade da comunicação com os clientes</li> <li>- <b>Sem dúvida que a dimensão tecnológica torna as ferramentas de comunicação mais eficazes</b></li> </ul>
<b>#16 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuda na organização e na planificação (Se formos fazer à mão há sempre alguma coisa que falha)</li> <li>- Gestão de informação: «Arquivo automático de certos dados, que ficam disponíveis de imediato»</li> <li>- A informática e as TIC servem para apoiar a comunicação, mas temos uma dimensão reduzida não faz sentido (i.é., «Não sentimos é necessidade das tecnologias de apoio à comunicação, dada a nossa dimensão. Se começasse a aparecer uma quantidade grande de pessoas e de trabalho, é obvio que tínhamos que pensar nisso»)</li> <li>- <b>As vantagens das TIC para a comunicação são do conhecimento público</b> e apesar de aqui não se aplicar muito, acreditamos que a dimensão tecnológica torna a comunicação mais eficaz – caso contrário não seria possível contactarmos tão rapidamente para várias pessoas ao mesmo tempo</li> </ul>
<b>#22 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais eficiência</li> <li>- Canais abertos a funcionarem (Às vezes há mais ou menos entropia, mas no nosso caso eles funcionam quase todos de maneira bastante satisfatória; a parte da comunicação é sempre uma mais-valia para a empresa, sobretudo agora que nos separamos fisicamente por vários espaços)</li> <li>- Não temos um software específico de RP. E claro que faz falta. Mas, com as ferramentas que temos e o tipo de RP que fazemos, conseguimos uma boa taxa de sucesso</li> <li>- Integração e motivação das pessoas (os canais são importantes, mas tudo tem a ver com a cultura da instituição)</li> <li>- Maior liberdade para discutir ideias e ser ouvido</li> <li>- Mais rapidez</li> <li>- Poupança de trabalho e de tempo (tempo é trabalho e dinheiro).</li> <li>- As ferramentas são todas eficazes, a não ser que a mensagem se perca porque elas são “apertadas” (i.é., em vez de estar a trocar cinco e-mails, agarro no telefone e falo directamente com a pessoa)</li> <li>- Tanto as ferramentas de comunicação escritas como as electrónicas, têm vantagens e validades. A questão é depois saber se cumprem os objectivos propostos ou não. Às vezes não o fazem</li> <li>- <b>A tecnologia ajuda</b> (a dimensão tecnológica é fundamental na eficácia da comunicação, mas nunca podemos esquecer o elemento humano)</li> </ul>
<b>#04 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso mais rápido à informação</li> <li>- Acesso privilegiado a mais informação (menos restrito) e mais fácil de tratar</li> <li>- Capacidade do apoio das TIC na nossa actividade corrente, ao nível técnico</li> <li>- O software ajuda, de uma forma institucional e organizacional, a sermos nós a tratar da operação activa de certos equipamentos, ou até deixar os equipamentos trabalharem sozinhos (Só quando</li> </ul>

	estes saem fora da gama normal dos parâmetros de trabalho é que há uma actuação directa, automática, com uma ligação por telemóvel à pessoa responsável pelo seu bom funcionamento) - <b>Sem dúvida as TIC tornam a comunicação organizacional mais eficaz, mas somos muito pequenos para retirar destas o melhor partido</b>
<b>#09 Pequena</b>	- Organização e alinhamento de estratégia («Todos sabemos o que está a acontecer, e não de uma forma negativa») - Partilha de informação (que é o mais importante de tudo) - Gestão da informação: sistema agregador de informação («preservação de informações e dados sem ter de os recolher ou coligir de forma repetida»; «Se não houver uma ferramenta que una tudo, a maioria da informação que está com cada um de nós, acaba por perder-se») - Promoção do trabalho em equipa, por exemplo com a gestão conjunta das agendas de todos, o que facilita o trabalho e os <i>timings</i> de cada um - Aproximação entre as pessoas (embora isso também possa ser desvantajoso) - Controlo dos processos (e.g. quanto tempo se perde numa tarefa confrontado com os resultados) - <b>A dimensão tecnológica torna as ferramentas de comunicação eficazes</b>
<b>#19 Pequena</b>	- Facilidade de acesso à informação interna - Maior comunicação entre todos na empresa («há algum tempo seria muito difícil as pessoas comunicarem umas com as outras na empresa, e hoje se não quisermos não nos levantamos do nosso lugar para comunicar com todos») - Controlo dos custos da comunicação («Isso não é possível quando temos as coisas separadas e divididas. Se tivéssemos tudo junto, e víssemos quanto tempo cada um gasta, seria mais vantajoso») - <b>A dimensão tecnológica é muito importante na eficácia das ferramentas de comunicação</b> («Como empresa de tecnologia temos uma percepção diferente na comunicação quanto ao uso de ferramentas adequadas, e estamos abertos a aprender a funcionar com outras novas e mais eficazes»)

As vantagens mais reconhecidas pelas empresas inovadoras deste estudo, podem agrupar-se em nove categorias<sup>299</sup>:

- Gestão da informação, que inclui «acesso facilitado/privilegiado a grandes quantidades de informação», «melhor orientação da informação e posterior partilha pelos grupos de trabalho», e «arquivo automático de dados que ficam disponíveis de imediato» (ao todo, oito referências distribuídas pelas três grandes empresas, a média empresa de construção civil e as três pequenas empresas, sendo que a pequena empresa de softwares insiste duas vezes nesta vantagem);
- Utilidade/Funcionalidade, que comporta conteúdos como «as TIC são nossas aliadas», «as tecnologias são precisas para todo o trabalho de comunicação», «as TIC trazem mais eficiência», «melhoria da qualidade do trabalho de quem opera», «funcionalidade de vários canais de comunicação», «garantia de boas taxas de sucesso na comunicação», «apoio técnico às tarefas de comunicação» (categoria com oito referências da parte das três grandes empresas, contando com uma insistência da empresa de telecomunicações, três reforços da utilidade das TIC por parte da média empresa de softwares/programação e um reconhecimento da pequena empresa de investigação médica);
- Facilidade de utilização, com destaque para aspectos como «fácil adesão dos utilizadores», «menor dependência das informações de chefias e colegas», «facilidade de desempenho», «ajuda na operação activa de certos equipamentos» (seis referências

<sup>299</sup> Ver Análise Temática no ANEXO 22.

lideradas pelas três grandes empresas, pela média empresa de softwares/programação e as pequenas empresas de investigação médica e de softwares/programação, respectivamente);

- Integração, com apelo a vantagens como «envolvimento e sentido de comunidade», «integração e motivação das pessoas», «liberdade para discutir ideias e ser ouvido» ou «aproximação entre as pessoas» (seis referências avançadas por duas grandes empresas, duas pequenas empresas e duas insistências da média empresas de softwares/programação);

- Organização/Coordenação, quer internas, quer com as restantes empresas do grupo ou parceiras, «melhor gestão de tarefas e tácticas, particularmente os eventos», «ajuda na organização e na planificação» e «alinhamento estratégico» (quatro referências de duas médias empresas, com a insistência na facilidade de coordenação por parte da empresa de softwares/programação, e de uma pequena empresa também de softwares/programação);

- Rapidez, incluindo «possibilidade de chegar a mais pessoas mais depressa», «alcançar os objectivos de comunicação mais rapidamente» e «acesso mais rápido à informação» (quatro referências destacadas pelas duas grandes empresas, industrial e telecomunicações, pela média empresa de softwares/programação e pela pequena empresa de investigação médica);

- Poupança de custos, tempo e vários recursos (quatro referências das três grandes empresas e de uma média empresa de softwares/programação);

- Interligação, com destaque para «o complemento de todas as ferramentas de comunicação numa visão estratégica» (três referências pelas duas grandes empresas, industrial e telecomunicações, e a média empresa de softwares/programação);

- Controlo dos «processos», dos «custos de comunicação» e «validação do trabalho de comunicação» (um total de três referências, da média empresa de sistemas de informação/programação e de duas pequenas empresas de softwares/programação e engenharia civil, respectivamente).

A propósito das vantagens da dimensão tecnológica para uma C.O. Eficaz, as nove empresas entrevistadas foram unânimes em considerar que «*as TIC tornam as actividades/estratégias de comunicação mais eficazes, se bem usadas, ou seja, adequadas às pessoas certas e sempre em complemento com outros meios*». Neste âmbito, torna-se «*fundamental as empresas acompanharem as tecnologias*», embora «*não nos devemos basear só nestas, pois há que respeitar os hábitos e as culturas de uma grande diversidade de trabalhadores*». Esta preocupação com o factor humano e os trabalhadores é, particularmente, expressa pela grande empresa industrial, a grande empresa de transportes e a média empresa de

softwares/programação. De salientar que, pese embora a concordância face ao evidente contributo das TIC para uma C.O. Eficaz, a média empresa de construção civil e a pequena empresa de investigação médica, admitem não tirar o melhor partido desse contributo, face à dimensão da empresa e à fraca estruturação da actividade de C.O..

### **Categoria TIC / Desvantagens**

**Quadro 23: Desvantagens das TIC na Comunicação Organizacional<sup>300</sup>**

<b>Empresas</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>#02 Grande</b>	- Desresponsabilização («Enviei o e-mail, pronto já está!») - Desumanização/diminuição do relacionamento humano - Perigo da desorganização das pessoas na gestão da informação («Perde-se tempo quando há demasiada informação disponível»)
<b>#05 Grande</b>	- Arrogância das pessoas que dominam/usam mais a técnica («Como temos uma componente de relacionamento humano fortíssima, não há perigo de sermos apanhados por esse vírus») - Subjugação às ferramentas tecnológicas - Perda de partilha («É fundamental não nos deixarmos ir para situações em que o trabalho colectivo desaparece e onde cada um está no seu “gueto”, [...] a sua secretária e o seu computador. E se por aí se liga ao mundo, é bom que se ligue ao colega do lado»)
<b>#21 Grande</b>	- Falhas no sistema - Falta de rede - Ficar-se perdido, sem saber o que fazer e parar tudo, quando as tecnologias falham - Ficar-se inteiramente dependente das TIC
<b>#15 Média</b>	- Há uns anos as TIC podiam atrapalhar, mas hoje não trazem constrangimentos à comunicação organizacional - Perigo de desumanização («Cada vez mais, as pessoas comunicam entre si [...] pelo facto de terem acesso às TIC. Acho até que estamos muito mais humanizados que antigamente»)
<b>#16 Média</b>	- Má utilização traz desvantagens - Necessidade de uma aprendizagem inicial onde se gasta muito tempo (que depois é recompensado)
<b>#22 Média</b>	- Quando há falhas - Antigo problema da fiabilidade dos equipamentos - Falta de credibilidade das informações - Dependência dos <i>gadgets</i> , mesmo os mais simples («Ontem estivemos sem e-mail de manhã e as pessoas andavam com ar perdido! [...] já estamos formatados para funcionar em dependência»)
<b>#04 Pequena</b>	- Uso abusivo do Messenger ou aplicações similares («É algo que vamos mudar. Sou contra o uso de Messenger dentro de uma empresa. É desvantajoso, porque é desvirtuado, [...]») - Quebra dos ritmos de trabalho - Invade a privacidade («Estamos sempre a ser interrompidos e é uma violação do meu tempo e da minha liberdade do e-mail»)
<b>#09 Pequena</b>	- Inibição da relação pessoal («Com a partilha e a proximidade facilitadas pelas TIC, as pessoas acabam por se esconder atrás do computador») - Barreiras ao contacto directo, à exposição individuais
<b>#19 Pequena</b>	- Perda de tempo para filtrar a informação boa e a que não interessa («Às vezes, podemos não escolher o caminho certo e perder de vista o objectivo inicial»)

Os constrangimentos, que reflectem eventuais receios, da aplicação das TIC à função de comunicação organizacional resumem-se às seguintes cinco ideias:

- Desumanização, com argumentos como a «diminuição do relacionamento humano» ou a «inibição da relação pessoal», «arrogância das pessoas que dominam as tecnologias», «perda de partilha e do trabalho colectivo» e «perigo de invasão de privacidade» (num total de sete

<sup>300</sup> Análise de Conteúdo (ANEXO 23).

referências, da parte da grande empresa industrial e da grande transportadora aérea, que reforça a ideia duas vezes; da parte da média empresa de sistemas de informação e softwares; e da parte de duas pequenas empresas, uma de pesquisa médica e outra de softwares/programação, também esta com reforço da mesma ideia duas vezes);

- Dependência Tecnológica, provocada por uma «subjugação às ferramentas tecnológicas», perigo de uma «desresponsabilização» perante uma confiança cega na tecnologia, desnorreamento («Ficar-se perdido, sem saber o que fazer e parar tudo, quando as tecnologias falham»; «sem e-mail as pessoas ficam com ar perdido»). Esta «dependência dos *gadgets*, mesmo os mais simples», foi apontada pelas três grandes empresas, e reforçada pela empresa das telecomunicações, e também pela média empresa de softwares (somando cinco referências).

- Falhas no sistema, falhas na rede, dúvidas referentes à fiabilidade dos equipamentos e falta de credibilidade de alguma da informação veiculada pelos suportes digitais, são ideias repetidas duas vezes pela grande empresa de telecomunicações e três vezes pela média empresa de softwares.

- Aprendizagem/Formação, traduzidas na «necessidade de uma aprendizagem inicial onde se gasta muito tempo» ou nas desvantagens de «uma má utilização» reflectida, por exemplo, «num uso abusivo do Messenger ou aplicações similares». Um total de quatro ideias expressas pela média empresa de sistemas de informação e softwares, e reforçadas duas vezes pela média empresa de engenharia civil. Existe ainda uma referência bastante assertiva da parte da pequena empresa de investigação médica.

- Desorganização, por exemplo, em eventuais «quebras dos ritmos de trabalho» e «na gestão da informação» («Perda de tempo quando há demasiada informação»; «Perda de tempo para filtrar a informação boa e a que não interessa»). Três referências da grande empresa industrial e das pequenas empresas de investigação médica e de actividades de engenharia.

### **Categoria TIC / Comunicação Inovadora**

#### **Quadro 24: Comunicação e Cultura Inovadoras**

Empresas	Comunicação Inovadora	Empresa Inovadora
----------	-----------------------	-------------------

<p><b>#02 Grande</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem dúvida que a nossa comunicação é inovadora</li> <li>- Site adaptado para pessoas invisuais e com dificuldades motoras. Somos pioneiros, se não os únicos</li> <li>- Projecto “Conversas da Empresa”: debates com personalidades eminentes dirigidos à comunidade, sobre questões que nada têm a ver com a empresa e seus produtos</li> <li>- Revista onde são abordados temas úteis à sociedade</li> <li>- Relatório de Sustentabilidade lançado durante um evento cultural, onde desafiamos artistas a conceber a ideia do próprio evento. É único. Gostamos de ser pioneiros e fazer coisas novas.</li> </ul> <p><b>Projectos futuros ligados às TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podcast</li> <li>- Blog do Presidente</li> <li>- Quiosques Informativos</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura inovadora</b>]</p> <p>- Somos uma Empresa inovadora: Queremos estar sempre a inovar e a estar à frente. Temos concursos de ideias, que implantamos de facto, e premiamos as pessoas pela sua criatividade, inovação, iniciativa. Adaptamo-nos sempre às mudanças dos mercados.</p>
<p><b>#05 Grande</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É inovadora porque é eficaz. Tudo tem a ver com a forma mais eficaz de chegar ao público que queremos atingir (há áreas que se não for a informação em papel, não resulta)</li> </ul> <p><b>Projectos futuros ligados às TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vamos desenvolver novos caminhos, como um circuito interno de TV</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura potencialmente inovadora</b>]<sup>301</sup></p> <p>- Temos de ser inovadores na actividade em que operamos. Se não inovamos nas políticas ambientais, segurança, perdemos para a concorrência...</p>
<p><b>#21 Grande</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temos vários desafios internos e externos, aos quais tentamos responder de forma inovadora, e as tecnologias ajudam a isso</li> <li>- Recorrermos a toda a panóplia de meios tecnológicos para divulgar os acontecimentos mais relevantes da empresa</li> <li>- Plamas à entrada da empresa com reportagens feitas por nós</li> <li>- SMS para gestores-topo c/ cabeçalhos das notícias importantes</li> <li>- E-mails aviso para informações na Intranet. O importante é a interligação de meios, que poucas empresas fazem</li> </ul> <p><b>Projectos futuros ligados às TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «A Web, quer na vertente de internet, quer na de sistemas de informação, é cada vez mais uma inevitabilidade e uma prioridade nos projectos de comunicação, inovando nas formas de abordagem aos colaboradores e aos clientes»</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura inovadora</b>]</p> <p>- Inovamos para estarmos à frente no mercado, senão perdemos o comboio.... Reconhecemos o mérito aos empreendedores, pedimos às pessoas para serem participativas e encontrarem novas soluções. A nossa área não deixa margem para quem não inova toda a hora.</p>
<p><b>#15 Média</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modo como comunicamos é bastante inovador, não tanto pela tecnologia em si, mas pela forma como a usamos para comunicar o que fazemos</li> <li>- A empresa utiliza as ferramentas electrónicas disponíveis de forma dinâmica e inovadora, para chegar ao mercado</li> <li>- Não utilizamos quase papel, pois está tudo na Web</li> <li>- As mensagens transmitidas não falam dos produtos ou da empresa, mas das soluções e da rede humana criada(ex: o site interno não tem informação sobre produtos, mas histórias de pessoas. Só após a 1ª janela, existe informação sobre a empresa</li> <li>- Ilha no “Second Life”. Fomos das primeiras empresas nesta comunidade virtual. Estamos a colocar lá os nossos parceiros. Modo inovador de comunicar aproveitando ferramentas web 2.0</li> </ul> <p><b>Projectos Futuros com TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há nenhum. A maneira como trabalhamos é boa</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura inovadora</b>]</p> <p>- Mais inovador, penso ser difícil</p>
<p><b>#16 Média</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não temos uma comunicação particularmente inovadora</li> </ul> <p><b>Projectos Futuros com TIC</b></p>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp;</p>

<sup>301</sup> Designa-se aqui por “cultura potencialmente inovadora” porque os valores/pressupostos de inovação são apenas partilhados em algumas Áreas e Direcções da empresa. Trata-se de uma grande empresa de transportes, dispersa fisicamente por vários edifícios e centros operacionais. É, ao mesmo tempo, uma empresa com muitas sub-culturas em presença (quer pela convivência nos mesmos espaços de outras empresas parceiras, quer pela existência de profissões e competências diametralmente afastadas em termos de formação, lugar ocupado, função...). Por tudo isto, esta é uma empresa inovadora culturalmente (até porque a sua actividade a obriga a tal), mas ainda possui “bolsas” culturalmente menos imersas em valores de inovação.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não sentimos falta de novos projectos para a área da comunicação, porque como estamos a começar, não sabemos ainda como tudo vai resultar</li> <li>- Para a nossa dimensão e para a área onde estamos, temos muita preocupação com a importância de comunicar</li> </ul>	<p><b>cultura potencialmente inovadora</b><sup>302</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupamo-nos muito com a investigação. Temos um Dep. de I&amp;D onde desenvolvemos novas técnicas e novos materiais</li> </ul>
<b>#22 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação em desenvolver uma comunicação inovadora. Como empresa inovadora, assume-se que os seus processos de comunicação o serão...</li> <li>- Somos uma empresa numa área de vanguarda e temos que ser inovadores. Trata-se também de uma questão comunicacional: não podemos dizê-lo e depois não corresponder</li> <li>- Usar fóruns Net pode não ser inovador como há cinco anos... mas, a forma como se usa faz de nós inovadores</li> </ul> <p><b>Projectos Futuros com TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blog Corporativo. Esteve pensado. É um espaço de monitorização importante.</li> <li>- Base de dados dedicada, que contemple gestão de contactos de media, clipping digital e livraria de comunicados de imprensa</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura inovadora</b>]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Premiamos na comunicação as pessoas que temos. Criatividade, inovação fazem parte do n/ADN.</li> <li>- Cultura de empresa inovadora, relação aberta entre as pessoas é transversal à empresa.</li> <li>- A participação livre nos fóruns é um indicador de inovação.</li> </ul>
<b>#04 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A comunicação na Empresa só é inovadora por ser eficaz e funcional, não sendo estruturada</li> <li>- Uma empresa com as perspectivas e o perfil desta, tem de ter comunicação inovadora, que é fluida, pouco estruturada, pouco formal, onde a informação tácita resulta. Funcionamos bem, porque somos poucos e fazemos coisas novas, mas também porque temos um processo relevante de comunicação</li> <li>- Aqui as pessoas são atípicas face aos padrões do mercado – são mais contributivas e brilhantes, o que as torna mais exigentes e libertas para comunicar</li> </ul> <p><b>Projectos Futuros com TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Newsletter</i> para accionistas</li> <li>- Fortificação das relações em resultado da actividade corrente</li> <li>- Facilitação do acesso das pessoas a certas informações. É bom que se sintam mais apoiadas e envolvidas. E isso faz-se com a criação e o reforço de mecanismos de comunicação.</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura inovadora</b>]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, somos pioneiros no que fazemos e como fazemos</li> </ul>
<b>#09 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inovação é uma das maiores preocupações, no que quer que estejamos a fazer</li> <li>- Distinguimo-nos na geração automática de software e na nossa flexibilidade</li> </ul> <p><b>Projectos Futuros com TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede internacional de parceiros, que irá necessitar do apoio da casa mãe em termos de comunicação organizacional</li> <li>- <i>Networking</i> com os meios de comunicação social</li> <li>- <i>Newsletter</i> interna, para sistematizar as novidades, fomentar a cultura interna e unir a empresa</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura inovadora</b>]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A inovação é um elemento que está sempre por trás de tudo o que fazemos</li> </ul>
<b>#19 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fóruns criados por colaboradores para trocarem ideias</li> <li>- Wiki interna, equivalente à wikipedia, com o espírito das pessoas colocarem lá as suas ideias</li> </ul> <p><b>Projectos Futuros Com TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar um ERP, que será usado na comunicação interna. Recusamos o que existe no mercado já parametrizado. Será um software inovador, por se adequar à nossa maneira de trabalhar</li> <li>- Fórum electrónico corporativo (complementar à Wiki interna)</li> </ul>	<p>[inovação de processos + inovação de produtos/serviços &amp; <b>cultura inovadora</b>]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovadores nos n/ produtos</li> <li>- Empresa que inova na maneira como as pessoas se relacionam: todos estão à-vontade para</li> </ul>

<sup>302</sup> Também aqui estamos em face de uma “cultura potencialmente inovadora”, porque apenas algumas áreas desta empresa do sector da construção/engenharia partilham valores que indiciam a existência de inovação cultural. Em todo o caso, no âmbito organizativo/de gestão e ao nível da estrutura hierárquica base, ainda se encontram valores tradicionais e alguma falta de abertura a novas ideias e novos modos de fazer as coisas. Este cenário é contrariado por uma avançada cultura tecnológica de produto e de serviço, que faz com que determinadas áreas da empresa sejam obrigadas a uma gestão de processos, de pessoas, de relações e de formas de trabalhar culturalmente inovadoras.

	- Recrutar um designer, para uniformizar a comunicação gráfica	participar dos projectos
--	--	--------------------------

A partir dos dados acerca da **comunicação inovadora**, podemos constatar que a maioria das empresas do estudo considera desenvolver uma comunicação inovadora. Isto porque, das nove empresas entrevistadas, apenas uma média empresa da área da construção civil admite não ter «*uma comunicação particularmente inovadora*». E ‘comunicação inovadora’ significa, para estas empresas, diferentes entendimentos daquilo que é alcançado:

- Em alguns casos representa a confiança nas tecnologias digitais: e.g. «*uso de toda a panóplia de meios tecnológicos para divulgar acontecimentos relevantes da empresa*», «*a tecnologia ajuda a responder aos vários desafios internos e externos*» (grande empresa de telecomunicações); «*ferramentas electrónicas disponíveis de forma dinâmica e inovadora, para chegar ao mercado*» e «*tudo se encontrar na Web*» (média empresa de sistemas de informação e software).

- Noutras situações, ganha destaque o pioneirismo e a vanguarda: e.g. «*gostamos de ser pioneiros e fazer coisas novas*» (grande indústria); «*fomos das primeiras empresas a estar na comunidade virtual “Second Life”*» (média empresa de sistemas de informação e software); «*somos uma empresa numa área de vanguarda e temos que ser inovadores. Trata-se também de uma questão comunicacional: não podemos dizê-lo e depois não corresponder*» (pequena empresa de pesquisa médica).

- Encontramos ainda empresas para as quais uma comunicação inovadora consegue-se através da concretização de projectos de comunicação únicos, diferentes e criativos (fora do chamado “*main stream*”): e.g. «*Site adaptado para pessoas invisuais e com dificuldades motoras*», «*Projecto “Conversas da Empresa”*» ou «*Revista onde não se fala da Empresa, nem dos seus produtos*» (grande indústria); «*Plasmas à entrada da empresa com reportagens feitas por nós*», «*SMS para gestores de topo*», «*E-mails de aviso para informações contidas na Intranet. O importante é a interligação de meios, que poucas empresas fazem*» (grande empresa de telecomunicações); «*Fóruns criados por colaboradores*», «*Wiki interna, equivalente à wikipedia, com o espírito das pessoas colocarem lá as suas ideias*» (pequena empresa de actividades de engenharia).

- Há também uma comunicação inovadora suportada no processo adoptado, ou seja, a forma como a comunicação é operacionalizada: e.g. «*comunicação inovadora porque eficaz na forma de chegar ao público*» (grande transportadora); «*o modo como comunicamos é bastante inovador, não tanto pela tecnologia em si, mas pela forma como a usamos para comunicar o que fazemos*» (média empresa de sistemas de informação e software); «*Sendo uma empresa inovadora, assume-se que os seus processos de comunicação o serão*», «*usar fóruns Net pode*

*não ser inovador como há cinco anos... mas, a forma como se usa faz de nós inovadores»* (média empresa de softwares); *«uma empresa com as perspectivas e o perfil desta, tem de ter a tal comunicação inovadora, que é fluida, pouco estruturada, pouco formal, onde a informação tácita resulta»* (pequena empresa de pesquisa médica); *«a inovação é uma das maiores preocupações, no que quer que estejamos a fazer»* (pequena empresa de programação e softwares).

Quanto aos **projectos futuros** de C.O. ligados às TIC, são referidos, pelas três grandes empresas e uma média empresa de softwares, um *Podcast*, um Blog do Presidente, um Blog Corporativo, Quiosques Informativos, um Circuito Interno de TV, novas formas de abordagem aos colaboradores e aos clientes através da Web, uma Base de Dados com gestão de contactos de media, *clipping* digital e uma livraria de comunicados de imprensa. As pequenas empresas do estudo salientam a activação de *newsletters* para fortificar as relações com vários públicos e facilitar o acesso das pessoas a mais informações; há ainda a referência ao estabelecimento de uma rede internacional de parceiros, um maior *networking* com os meios de comunicação social, a instalação de um sistema ERP e a criação de um fórum electrónico corporativo.

De destacar que duas médias empresas (uma de sistemas de informação e softwares e outra da área da construção civil) consideram *«não haver projectos de comunicação organizacional ligados às TIC planeados para breve»*, por estarem satisfeitos com os retornos do trabalho presente, ou por estarem a começar a investir na comunicação e ainda não disporem de feedback quanto aos resultados e vantagens.

Pelo que foi dado a entender ao longo das entrevistas e dos contactos com as diferentes empresas do estudo, as maiores dificuldades em inovar na comunicação organizacional, não estão relacionadas com questões financeiras ou limites tecnológicos, nem com eventuais entraves das chefias. Aponta-se, sobretudo, para uma certa falta de conhecimento das melhores soluções disponíveis nesta área, ou para uma fraca oferta de sistemas e aplicações em Portugal. Acresce a certeza de um diminuto retorno da parte dos públicos em Portugal, que ainda não parecem estar atentos, nem informados, para as soluções tecnológicas de relacionamento com as empresas. São ainda poucos os públicos que dominam a blogoesfera e aderem às ferramentas electrónicas para manter uma comunicação credível e constante com as empresas (pelo menos, é essa a expectativa apresentada pela totalidade das empresas).

No que respeita à subcategoria **Empresa Inovadora**, pode acrescentar-se que as nove empresas entrevistadas são unânimes em admitir e em dar mostras de serem empresas que dominam a

inovação tecnológica de processos e de produtos/serviços. Todas as empresas do estudo consideram-se inovadoras, no sentido lato do conceito de ‘inovação tecnológica’<sup>303</sup>. E não restam dúvidas de que os casos estudados reflectem o paradigma da inovação (tecnológica), encontrando-se entre as empresas da linha da frente dos respectivos sectores de actividade. Tratam-se não apenas de empresas aptas a qualquer candidatura a programas de financiamento à inovação, como se encontram, igualmente, a beneficiar de verbas que promovem a inovação em diferentes áreas (excepto uma média e uma pequena, à data do estudo), e que lhes permitem estar na vanguarda da inovação empresarial em Portugal. São também empresas com patentes registadas ao nível da investigação e desenvolvimento<sup>304</sup>, empresas detentoras de prémios de inovação (no panorama empresarial nacional e internacional), empresas que integram consórcios e associações que reconhecem e promovem a inovação.

A questão talvez menos fundamentada, que poderá eventualmente gerar alguma discussão, permanece a identificação das empresas inovadoras, enquanto detentoras de indicadores de uma cultura inovadora<sup>305</sup>. Contudo, a observação e a análise que devotamos aos nove casos em estudo, permite-nos ponderar estarmos perante empresas que apresentam vários indicadores que atestam um comportamento e uma cultura organizacionais inovadores. Neste ponto, cabe apenas uma breve ressalva ao grau de inovação em presença nas diferentes empresas. Ou seja, é possível verificar que as empresas não abraçam todas, da mesma forma, os seus valores culturais de inovação. Por um lado, estamos em presença de sete empresas inovadoras, na sua estrutura organizativa, nos seus pressupostos sobre como se encara a liderança, sobre a organização do trabalho, sobre as relações humanas e a dinâmica das diferentes equipas, sobre a autonomia e a liberdade criativas e de organização das tarefas, sobre os valores e opiniões concertadas face à forma quase despreocupada e natural de lidar com a complexidade da envolvente e as incertezas do ambiente social, económico, político e até comunicacional. Por outro lado, temos duas empresas que consideramos como ‘potencialmente inovadoras’. Isto porque se tratam de dois casos de empresas muito dispersas (uma grande e uma média empresa), com várias sub-culturas em confronto, que ainda não apresentam uma total partilha dos valores da inovação (ver notas de rodapé do Quadro 24).

---

<sup>303</sup> Conceito apresentado anteriormente nesta dissertação.

<sup>304</sup> As patentes registadas constituem um indicador de inovação, por exemplo, no “Inquérito Comunitário à Inovação (CIS III) – Questionário relativo ao processo de inovação na empresa referente a 1998-2000” [online].

<sup>305</sup> Recordamos que a presente pesquisa não consiste num estudo sobre cultura organizacional, limitando-se a partir do pressuposto da análise de casos de empresas inovadoras (num sentido que vai além da ‘inovação tecnológica’ e se aproxima de uma ‘inovação cultural’, tal como defendido ao longo da dissertação), consideradas como tal com base na verificação de um conjunto de indicadores de inovação.

## **7.2. Resumo dos Dados das Entrevistas**

Para facilitar esta súmula de dados, a informação encontra-se estruturada de acordo com as categorias criadas para análise.

- C.O. / Autoridade

Esta categoria introduz uma nota pouco positiva, que d conta do facto de apenas três empresas inovadoras possuírem uma “**missão de comunicação**” formalizada por escrito e outras duas empresas apresentarem uma compreensão consensual de qual deve ser a razão de ser da sua função de C.O.. Esta é uma clara evidência que a C.O. necessita (ainda) de uma maior atenção por parte dos profissionais que a desenvolvem, visto serem os primeiros responsáveis sobre o papel que esta ocupa aos olhos da administração e restantes coligações dominantes. Sem uma missão clara, e do conhecimento de todos na empresa, menor será a compreensão das tarefas e das actividades de comunicação/RP passíveis de serem concretizadas, de qual o seu peso na organização e qual a importância que podem ter para o sucesso da estratégia corporativa e de negócio. A falta de uma missão de comunicação definida, registada e reconhecida, dificulta, ao mesmo tempo, a avaliação do desempenho da função, limitando a sua legitimidade e o seu poder no todo organizacional.

A missão de comunicação pode também ser importante para clarificar o **lugar** ocupado pela função da C.O. na estrutura empresarial. Prova disso é a evidência de que todas as empresas do estudo ( excepção de uma média empresa) com uma missão de comunicação mais ou menos formalizada, reservam  equipa de comunicação um lugar de topo na hierarquia e reconhecem estes profissionais como órgãos de decisão (“*rgos de line*”). As quatro empresas inovadoras que não formalizaram a sua missão de comunicação vêem os profissionais desta área como órgãos de apoio e aconselhamento (“*rgos de staff*”). Em todo o caso, e independentemente do entendimento do papel que a comunicação tem a desempenhar, sete de entre as nove empresas inovadoras estudadas reservam  C.O. um lugar no topo da hierarquia. Daqui pode reter-se uma confirmação *latos sensus*: as empresas inovadoras em Portugal tendem a reconhecer os responsáveis pela função de C.O. como membros da “coligação dominante”. Contudo, numa observação mais atenta, percebe-se que esse reconhecimento deve-se, em parte, ao facto de a maioria das empresas do estudo (sete) conceberem esta função numa perspectiva de comunicação global, isto é, fundida com a função de marketing, ou na sua directa dependência (caso de duas empresas onde a C.O. não tem uma estrutura autnoma, sendo pouco expressiva). Nos casos de fusão entre as duas funções, existe uma clara delimitação entre planos e estratégias de comunicação institucional e planos e estratégicas de comunicação comercial (promoção e vendas).

O posicionamento nos lugares de topo está em estreita consonância com uma **autonomia** elevada da função de C.O.. Todas as empresas do estudo reconhecem desfrutar de um considerável grau de autonomia para propor novas soluções de comunicação, novos planos, ideias e objectivos (sempre seguindo o alinhamento estratégico da empresa). Ter autonomia para decidir sobre a comunicação e sobre importantes passos da vida da empresa constitui um reparo positivo a favor da forma como a C.O. é encarada nas empresas inovadoras. Esta autonomia reforça, igualmente, o facto de estarmos em presença de empresas culturalmente inovadoras, já que a liberdade de tomar decisões, apresentar ideias e defender pontos de vista, é um dos indicadores das culturas de inovação.

Aliado aos factores anteriores, surge a presença dos responsáveis da área nas **reuniões de topo**, onde geralmente são tomadas as decisões centrais sobre a vida da empresa e do seu negócio. Sete empresas inovadoras (77,7% dos casos em estudo) têm a função de comunicação representada nas reuniões de topo, o que, por si só, constitui um ponto positivo a considerar no valor atribuído ao papel dos profissionais responsáveis por esta área empresarial. Contudo, é necessário relativizar este valor pois existe uma diferença entre assumir de uma posição de observador (*órgão de staff*) ou deter uma voz activa nessas reuniões (*órgão de line*). Com esta observação em mente, a percentagem de empresas que reconhecem um papel de poder importante à C.O., desce para 57,1%.

No que toca às **expectativas dos órgãos máximos** de poder na empresa acerca de qual deve ser o papel da C.O. regista-se uma certa coerência. As expectativas mais recorrentes são a defesa da reputação da empresa; o apoio da sua missão, visão, estratégia e objectivos; os benefícios para o sucesso da empresa e obtenção de resultados, nomeadamente no apoio às vendas; a prestação de uma informação adequada e atempada; uma capacidade de perspicácia, que ajude na resolução de problemas; e a promoção da confiança interna na liderança.

A **avaliação**, quer na monitorização dos programas de comunicação, das actividades e das ferramentas desenvolvidas, quer no controlo da actuação e resultados das Direcções de Comunicação/RP, fornece uma perspectiva sobre o esforço e o investimento em recursos de pesquisa e análise. Aqui os dados recolhidos confirmam que o panorama é tendencialmente positivo, com expectativas de melhoria – em abrangência e eficácia. Nas nove empresas em estudo é feita uma avaliação da comunicação, pese embora essa avaliação se encontre limitada em seis empresas (66,6% dos casos). Limitação esta que se traduz numa prática de gestão completa e eficaz dos processos e recursos comunicacionais em apenas três empresas. Estas mesmas empresas, assumem que é feita uma avaliação da performance da Direcção de Comunicação/RP, destacando: os «*resultados obtidos*», o «*cumprimento das metas e objectivos*» de comunicação previamente traçados e o «*controlo orçamental*» rígido. Também é comum a

existência de critérios formais de avaliação, sistematizados em programas informáticos, que contribuem para um processo avaliativo mais rápido e eficaz. A visão mais limitada dos processos e medidas de avaliação da comunicação, existentes nas restantes empresas, aponta para os seguintes factores: falta de coordenação e de compreensão conjunta dos esforços de pesquisa e avaliação existentes; limitações de tempo; departamentos/direcções de comunicação recentes; desconhecimento face às vantagens de proceder a uma análise científica e sistemática da comunicação, com o objectivo de avaliar a sua eficácia; concepção errónea de que uma função de relações públicas estruturada e formal (cumprindo todas as etapas de um processo contínuo) apenas se justifica numa empresa de grandes dimensões.

- C.O. / Conhecimento

Sobressaem várias ideias associadas aos indivíduos que detêm um maior conhecimento sobre as TIC (os “**heróis das TIC**”), essencialmente aplicadas à área da C.O. (embora não se limitando a esta). Através destas ideias, expressas nas nove empresas entrevistadas, consegue-se uma percepção sobre os factores nos quais reside o poder reconhecido a estes indivíduos, ao mesmo tempo que se compreendem alguns aspectos que servem de modelo a todos aqueles que procuram um domínio nesta área. Esses factores são: deter mais informação, sobre a empresa, o mercado/sector, os públicos, os avanços das tecnologias, que acabam por possibilitar a manutenção da liderança nas competências profissionais e, ao mesmo tempo, não sucumbir ao excesso de informação; dominar as TIC; obter melhores prestações no trabalho, associadas às restantes variáveis como ter acesso facilitado a mais informação, conseguir uma boa gestão do tempo e não sucumbir ao excesso de dados, ser mais eficiente, estar mais aberto a novas ideias; gerir bem o tempo pessoal, sem sacrificar as relações e assegurando qualidade de vida; motivar e partilhar, sobretudo devido a uma maior capacidade de comunicar e a um sentimento de partilha; ser-se modesto e acessível, evitando a arrogância associada ao domínio das TIC e ao acesso a mais e melhores informações em tempo útil.

Quanto ao acesso a recursos tecnológicos, como as **bases de dados especializadas** na área da comunicação/RP, apenas uma média empresa explora as suas vantagens. Três empresas recorrem de forma muito limitada a alguns recursos de dados (33,3% dos casos em estudo) e a maioria, cinco das nove empresas, não utilizam qualquer base de dados nesta área (55,5% dos casos). As razões apresentadas para a não utilização de bases de dados especializadas são: ignorância da sua mais-valia em termos de pesquisa e avaliação; desconhecimento de como aceder e onde encontrar os recursos; falta de bases de dados com informação pertinente e credível sobre a realidade portuguesa; falta de actualização de alguns dos recursos disponíveis; ou falta de tempo para ir à procura de recursos de referência.

- C.O. / Alianças

As **alianças estratégicas** mais comuns aproximam a função de C.O.: 1º) à área de Produção; 2º) ao Presidente, CEO ou Direcção Geral; 3º) aos Recursos Humanos; 4º) à área Comercial ou o Marketing e Vendas; 5º) ao Departamento de Informática; 6º) a todos os elementos/departamentos da empresa (devido sobretudo à proximidade existente); 7º) à área da Manutenção, o Departamento Jurídico e o apoio administrativo. Este facto, poderá significar que nas empresas inovadoras deste estudo, a função de C.O. detém maior poder através dos laços estabelecidos com o núcleo do negócio (devido à particularidade e exigência acrescidas em trabalhar conteúdos e mensagens sobre produtos/serviços, na maioria destes casos, também inovadores) e através da proximidade com o órgão dominante/CEO (devido a factores variados, como a pequena dimensão de algumas empresas, a existência de uma maior sensibilidade para a comunicação dada a cultura inovadora da organização e a facilidade de contacto com as chefias, promovida por uma estrutura hierárquica mais flexível, nivelada e compartilhada em termos de responsabilidades).

A relação com os Recursos Humanos poderá justificar-se, não só pelas já estreitas fronteiras entre as duas funções, mas ainda em face da necessidade de uma comunicação interna mais desenvolvida e eficaz, determinada por uma maior participação e abertura dos trabalhadores, também estas características próprias de culturas inovadoras.

As poucas referências à dependência de um departamento de informática ou de uma direcção que gere os sistemas de informação da empresa (MIS)<sup>306</sup> poderá significar um de três cenários:

- a) aparente desvalorização de uma dependência assumida, à partida, como natural e cooperante (por isso, não mencionada/recordada);
- b) negação de uma fraqueza da própria direcção de comunicação, confrontada com uma forte/incontornável dependência dos especialistas das tecnologias, para garantir uma comunicação eficaz suportada nas TIC (daí também a recusa na sua menção)<sup>307</sup>;
- c) domínio das TIC, aplicadas à C.O., por parte dos elementos que trabalham nesta função, senão todos, pelo menos alguns (não existindo dependência dos informáticos).

Pelo que foi dado observar, julgamos poder arriscar que o primeiro cenário talvez seja o mais provável. Até porque as referências à ligação com os especialistas nas TIC, surgiram após uma

<sup>306</sup> N.T.: Gestão dos Sistemas de Informação (*Management of Information Systems*).

<sup>307</sup> Esta fraqueza poderá resultar de uma falta de *know-how* técnico dos profissionais da comunicação ou, mais preocupante ainda, uma falta de capacidade desses mesmos profissionais em potenciar as reais vantagens da função de comunicação organizacional, nomeadamente, uma inabilidade em desenvolver uma gestão estratégica dos diferentes recursos disponíveis, de forma eficaz – opinião que radica numa crítica feita pelo antigo Presidente da “*Global Alliance for Public Relations and Communication Management*”, Toni Muzi Falconi, numa comunicação intitulada *‘Stormy Prospects Ahead of Public Relations’*. Bütschi, W. Gerhard (2004), “Software supported communication”, *Virtual Library–Paper, Digital Management AG Switzerland*, [online], Acessível em: <http://www.digitalmgmt.com/> [18.01.2007].

insistência na questão e foram acompanhadas de expressões que remetiam para o esquecimento, surgindo como algo natural no trabalho diário das direcções de comunicação.

O segundo cenário, cai no jugo das “*Culture Wars*” do MIS versus Relações Públicas (Pavlik e Dozier, 1996:2), com a possível interferência dos profissionais das TI/MIS nas regras de gestão das actividades de comunicação/relações públicas, dado o seu *know-how* tecnológico. Numa tal situação, «*a primeira vítima desta guerra acaba por ser, normalmente, a comunicação organizacional eficaz*» (ibidem). Nos casos estudados, não foi dada nenhuma indicação que nos levasse a supor este cenário.

O terceiro cenário, a ser verdade no futuro do universo das empresas inovadoras em Portugal, indicaria uma elevada formação e conhecimento tecnológicos, por parte dos profissionais da área da comunicação/relações públicas. Talvez as características intrínsecas às empresas inovadoras assim o venham a condicionar, determinando um maior profissionalismo e melhores prestações, que resultam, em última instância, numa C.O. mais eficaz. Esta hipótese vem, igualmente, ao encontro dos resultados da longa pesquisa levada a cabo por Pavlik e Dozier (1996), quando estes sugerem que «*a melhor estrutura para gerir a utilização das tecnologias da auto-estrada da informação depende da natureza, tradição e situação de cada empresa, mas deve envolver as relações públicas ao nível político/estratégico, especialmente no que toca à gestão de todos os conteúdos informativos e serviços interactivos*». Para já, é positivo notar um grande à-vontade, nesta matéria, da parte dos profissionais responsáveis pela comunicação/relações públicas, em duas médias empresas e duas pequenas empresas do presente estudo. Nas restantes empresas inovadoras em análise, eventuais falhas no domínio sobre as TIC (sobretudo ao nível das três grandes empresas) são colmatadas por uma relação de grande proximidade/cumplicidade com os elementos que representam o paradigma do “herói das TIC”, sejam estes pertencentes à área da comunicação ou a outras áreas da empresa.

- TIC / Uso

A utilização das TIC nas diferentes **fases do Processo de Comunicação/Relações Públicas** pode resumir-se da seguinte forma:

- Duas empresas consideram as TIC fundamentais nas quatro fases do processo de operacionalização da comunicação;
- Duas empresas assumem não se aplicar esta forma de operar, nos seus processos comunicacionais;
- Quatro empresas referem a Fase da Avaliação;
- Três empresas, entre as quatro anteriores, também referem a Fase da Investigação;
- Três empresas referem-se, igualmente, à Fase da Implementação;

- Duas empresas referem a Fase da Planificação, embora com reservas no seu caso.

Numa observação mais atenta às entrevistas, constata-se que apenas a uma grande empresa considera as TIC úteis na Fase da Investigação, enquanto duas médias empresas colocam algumas limitações na ‘total confiança nas TIC’ em operações de pesquisa/investigação, quer por falta de credibilidade nos dados disponíveis digitalmente, quer pela fraca disponibilidade de bases de dados actualizadas e úteis, em Portugal. A Fase da Planificação é a menos referida pelas empresas em análise, havendo uma média empresa que destaca a necessidade de ferramentas electrónicas capazes de assegurar uma gestão completa e contínua dos Planos e Estratégias de RP, e uma pequena empresa que embora ache fundamental, sobretudo para efeitos de controlo orçamental, admite não dispor da tecnologia. Na Fase da Implementação uma das três empresas que lhe fazem referência, destaca a falta de ferramentas electrónicas para um acompanhamento eficaz da execução dos Programas de relações públicas. As outras duas empresas ressaltam os benefícios da utilização de programas informáticos preparados para a gestão de eventos. Na Fase da Avaliação, com o maior número de referências, quatro empresas são unânimes em considerá-la fundamental, embora tal não se reflecta na actividade de RP em todas elas. Uma quinta empresa, das que considera todas as fases com igual importância, destaca que esta última etapa do processo de comunicação sai facilitada, se integrada com as restantes.

Já as tarefas de C.O. que se encontram mais **informatizadas** são as aplicações de diálogo online (e-mail, fóruns electrónicos e ferramentas tipo ‘messenger’); as aplicações de arquivo e armazenamento de dados internos; as aplicações de *clipping* electrónico; e as aplicações de gestão partilhada de agendas ou utilização da agenda do *Microsoft Office Outlook*. Para além destas aplicações, algumas empresas inovadoras desenvolvem também:

- ferramentas de gestão e de produção de conteúdos Web, para sites e outras interfaces de comunicação;
- programas informáticos de apoio à gestão de eventos;
- sistemas informáticos em que os utilizadores definem como se processa o trabalho (*Wikis*);
- instrumentos digitais de comunicação, como *e-news*;
- interface entre diferentes ferramentas, como o uso de SMS para veicular conteúdos institucionais.

Existem aqui, maioritariamente, soluções tácticas e instrumentais. Mesmo assim, algumas tecnologias ficaram de parte como, por exemplo, diferentes tipos de Blogs (e.g. Blog Corporativo ou Blog do Presidente), *Podcasts*, Videoconferências, quadros electrónicos, quiosques electrónicos, palestras/conferências electrónicas.

A grande lacuna encontra-se ao nível dos Sistemas de Informação de Gestão de Comunicação, verificando-se que apenas uma pequena empresa, dispõe de um software de concepção própria,

adaptado às necessidades da C.O.. Constata-se um desconhecimento quase generalizado das empresas face a estas ferramentas e uma ignorância das suas mais-valias na operacionalização de uma gestão estratégica de processos eficazes de comunicação.

- TIC / Vantagens

As vantagens apontadas às TIC na gestão de uma C.O. Eficaz resumem-se a:

- Gestão da informação
- Utilidade/Funcionalidade
- Facilidade de utilização
- Integração
- Organização/Coordenação
- Rapidez
- Poupança de custos, tempo e vários recursos
- Interligação
- Controlo dos «processos», dos «custos de comunicação» e «validação do trabalho de comunicação»

- TIC / Desvantagens

Por outro lado, em relação às desvantagens, os aspectos mais focados foram:

- Desumanização;
- Dependência Tecnológica;
- Falhas no sistema, falhas na rede, dúvidas referentes à fiabilidade dos equipamentos;
- Formação / tempo de aprendizagem;
- Desorganização.

- TIC / Comunicação Inovadora

Oito empresas do estudo consideram desenvolver uma **comunicação inovadora**, na medida em que confiam nas tecnologias digitais para divulgar acontecimentos relevantes e responder a desafios internos e externos; são pioneiras a experimentar novos projectos e tecnologias para comunicar com diferentes públicos; aventuram-se em projectos de comunicação únicos, diferentes e criativos; adoptam processos de comunicação mais eficazes para alcançar as suas audiências.

Os **projectos futuros** de comunicação organizacional ligados às TIC incluem:

- *Podcast*
- Blog do Presidente ou Blog Corporativo

- Quiosques Informativos
- Circuito Interno de TV
- Novas formas de abordagem aos colaboradores e aos clientes através da Web
- Base de Dados com gestão de contactos de media
- *Clipping* digital
- Livraria de comunicados de imprensa
- *Newsletters* electrónicas
- Redes internacionais de parceiros
- *Networking* com os media
- Sistema ERP
- Fóruns electrónicos

Por fim, todos os casos do estudo consideraram ser **empresas inovadoras**, tanto pelo domínio da inovação tecnológica, como através do desenvolvimento de processos e de produtos inovadores. Culturalmente também é possível confirmar a hipótese de que nos encontramos em presença de nove empresas inovadoras, embora em dois casos particulares – de uma grande e de uma média empresa – é ainda necessário algum tempo até estas empresas partilharem na íntegra os valores de uma cultura inovadora, apesar de algumas áreas apresentarem já traços e indícios que fogem à tradição e abraçam uma abertura a modelos organizacionais inovadores.

### **7.3. Proposta de Modelo de Avaliação da Eficácia da Comunicação Organizacional na Era Digital (MAECOED)**<sup>308</sup>

Para retirar o máximo proveito dos dados recolhidos nos nove casos comparados, e apresentar os resultados da pesquisa de uma forma sistemática, criámos um “*modelo aplicado de avaliação*” capaz de reportar diferentes graus de eficácia da comunicação organizacional, nesta Era digital. Ao longo da análise, e à medida que foram surgindo algumas conclusões, percebemos que estávamos perante empresas inovadoras com (1º) diferentes graus de incorporação de TIC na comunicação organizacional e (2º) diferentes graus de eficácia dessa mesma comunicação organizacional – apontando para a pertinência de equacionar de modo quantitativo estas graduações (que cabem dentro dos cenários possíveis apresentados na introdução desta dissertação).

Ao mesmo tempo, verificámos que os modelos de avaliação da eficácia da comunicação organizacional/relações públicas, expostos ao longo do capítulo 2 desta dissertação (em resultado da apurada revisão literária sobre esta matéria), apontam essencialmente para uma visão da

---

<sup>308</sup> Este modelo abrange o nível três de conceptualização da eficácia das relações públicas, proposto por Linda Childers Hon, uma vez que remete para o “valor acrescentado à organização” pelas relações públicas (1997:3-4) – um aspecto pouco explorado nesta matéria, tal como já foi oportunamente referido.

eficácia ao nível da avaliação dos programas/campanhas de comunicação, ou seja ao nível dos *outputs* (produtos) de comunicação. Os restantes níveis ou são pouco trabalhados e estudados ou nem sequer são destacados nas obras de referência.

Dado o desenho da nossa pesquisa, e o seu suporte de análise tripartido, foi claro desde cedo que o estudo comparativo da eficácia da comunicação organizacional das nove empresas inovadoras em Portugal se enquadrava no terceiro nível de eficácia apontado por Linda Hon (1997:3-4), que versa a contribuição das relações públicas para o sucesso geral da organização, associado ao valor que é reconhecido à função pelos CEO e que se traduz na sua autonomia e lugar ocupados na estrutura do poder.

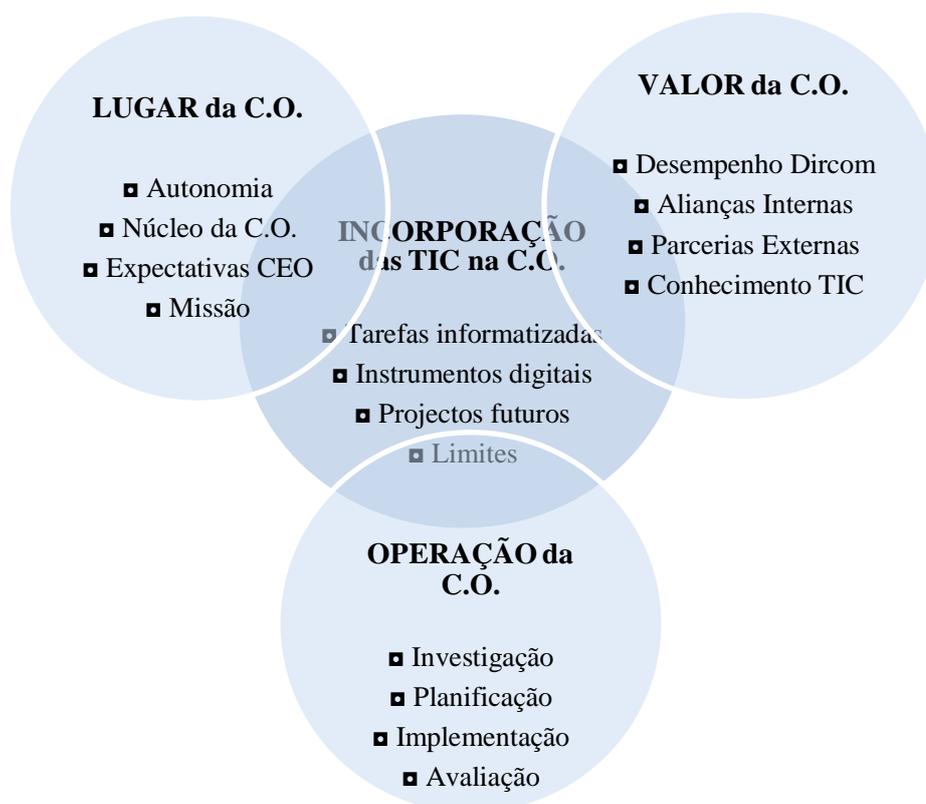
Com estas constatações em mente, cruzámos vários indicadores, que estiveram na base da construção das categorias e subcategorias definidas para a análise do material resultante das entrevistas, para chegar a um modelo que reflectisse o grau de eficácia da comunicação organizacional e a possível implicação (ou não) das TIC nesse mesmo grau de eficácia. Ou seja, o modelo proposto relaciona diferentes âmbitos, que concorrem em conjunto para que haja uma ‘*C.O. Eficaz*’, com um denominador comum às empresas inovadoras da Era digital: as TIC (Figura 19).

Foram, assim, identificados quatro ‘módulos’ essenciais a uma ‘*C.O. Eficaz*’ na Era digital: o **Lugar** ocupado pela função de C.O. na estrutura da empresa (mais ou menos formalizado, consoante a realidade organizacional e as expectativas dos CEO, bem como a sua autonomia e a expressão do seu núcleo); o **Valor** assumido pela C.O. na empresa (de acordo com as alianças internas e parcerias externas assumidas, e também o reconhecimento do desempenho da estrutura comunicacional para o sucesso dos objectivos/estratégias organizacionais); o desenrolar da **Operação** da C.O. na empresa (operacionalização ou desenvolvimento dos processos de C.O. nas suas diferentes fases). Estes três ‘módulos’ encontram-se necessariamente interligados, ao mesmo tempo que são intra-penetrados por um quarto ‘módulo’ representando uma efectiva **incorporação das TIC**<sup>309</sup> (ao nível das actividades informatizadas, instrumentos digitais em uso, projectos futuros e relação de equilíbrio entre vantagens e desvantagens das TIC ao serviço da C.O.). De acordo com o modelo proposto, cada ‘módulo’ é individualmente responsável por 25% do Grau de Eficácia da Comunicação Organizacional das empresas em análise.

---

<sup>309</sup> Esta intercessão significa que todos os ‘módulos’ têm uma interferência, uma intervenção das TIC.

**Figura 19: Modelo de Avaliação da Eficácia da C.O. na Era Digital**



De forma a avaliar o seu contributo individual (como vimos, cada ‘módulo’ representa um quarto do valor de uma ‘C.O. Eficaz’ a 100%), cada um dos quatro ‘módulos’ integra, por sua vez, quatro indicadores, num total de 16. Cada um destes 16 indicadores deve ser valorado numa escala de ‘zero’ a ‘três’ (sendo ‘zero’ o incumprimento do indicador e ‘três’ o seu registo mais elevado), podendo atingir no seu máximo uma pontuação de 12 valores, respectivamente. De acordo com estas cotações, uma empresa inovadora que atinja o total de 48 valores (resultado máximo que pode ser obtido na soma dos quatro ‘módulos’) terá uma ‘C.O. Muito Eficaz’, ou seja um grau de eficácia a 100% (Quadro 25).

**Quadro 25: Escala de Graduação da ‘C.O. Eficaz’<sup>310</sup>**

0 – 24%	25% - 49%	50% - 74%	75% - 100%
Pouco Eficaz	Eficácia Limitada	Eficaz	Muito Eficaz

Após a aplicação do ‘modelo’ proposto<sup>311</sup>, obtiveram-se os seguintes resultados:

<sup>310</sup> Estas percentagens são obtidas relativamente ao máximo possível de 48 valores (100%), enquanto a soma de todos os indicadores em presença para os quatro ‘módulos’ (12x4).

<sup>311</sup> As grelhas de análise aplicadas a cada um dos nove estudos de caso podem ser consultadas no ANEXO 24a e 24b.

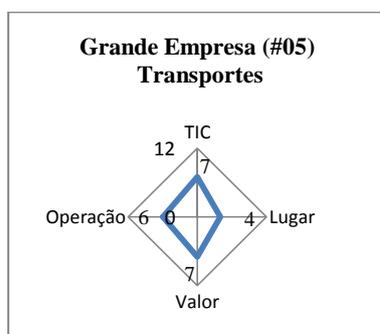
**Quadro 26: Grau de Eficácia da C.O. das Empresas Inovadoras em Estudo**

Empresas Inovadoras	Lugar	Valor	Operação	TIC	TOTAL	Eficácia da C.O.
G#02 Indústria Alimentar	19%	23%	23%	19%	<b>83%</b>	MUITO EFICAZ
G#05 Transportes	8%	15%	12%	15%	<b>50%</b>	EFICAZ
G#21 Telecomunicações	25%	25%	25%	23%	<b>98%</b>	MUITO EFICAZ
M#15 Software/Informática	23%	25%	21%	19%	<b>88%</b>	MUITO EFICAZ
M#16 Construção/Engenharia	6%	6%	4%	4%	21%	POUCO EFICAZ
M#22 Software/Informática	23%	19%	17%	19%	<b>77%</b>	MUITO EFICAZ
P#04 Investigação Médica	6%	4%	4%	6%	21%	POUCO EFICAZ
P#09 Software/Informática	17%	15%	23%	23%	<b>77%</b>	MUITO EFICAZ
P#19 Engenharia	6%	8%	8%	10%	33%	EFICÁCIA LIMITADA

Da análise do Quadro 26, podem retirar-se as seguintes ilações:

1. Das nove empresas inovadoras em estudo, uma destas apresenta uma ‘C.O. Eficaz’ (**Gráfico 21**) e em cinco a ‘C.O. é Muito Eficaz’ (**Gráficos 22**). Portanto, é lícito depreender que provavelmente as empresas inovadoras em Portugal desenvolvem tendencialmente uma ‘C.O. Eficaz’.

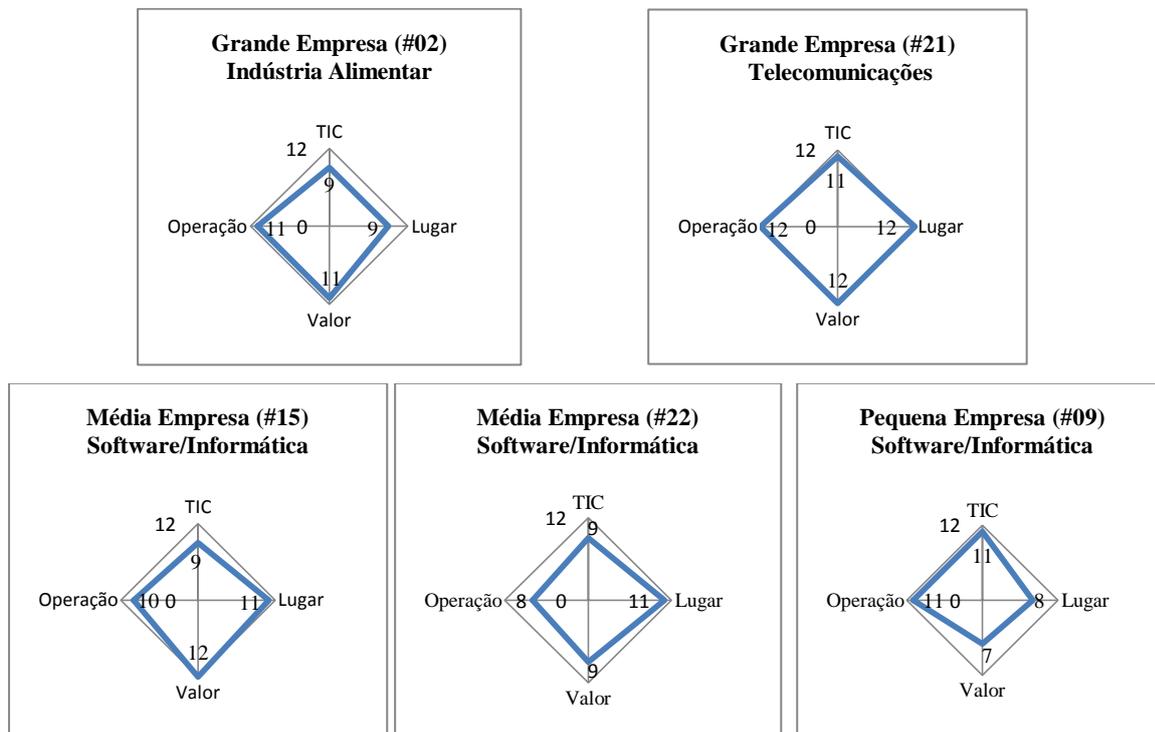
**Gráfico 21: Empresa Inovadora com ‘C.O. Eficaz’**



2. Nas cinco empresas inovadoras em que a ‘C.O. é Muito Eficaz’, os indicadores que traduzem o grau de incorporação das TIC encontram-se todos acima dos 75% (do seu quarto de responsabilidade numa ‘C.O. Eficaz’). O grau de incorporação das TIC segue a mesma tendência

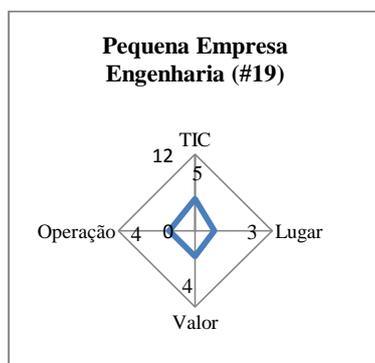
dos restantes três ‘módulos’, confirmando que quanto maior for esta incorporação, mais eficaz é a comunicação organizacional (confrontar os Gráficos 22, 23 e 24).

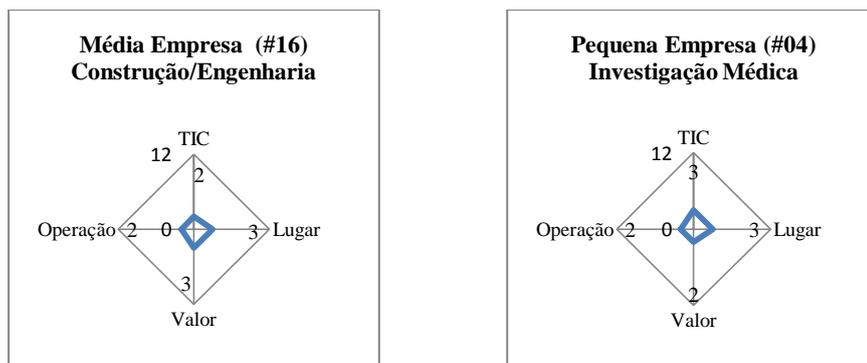
**Gráficos 22: Empresas Inovadoras com ‘C.O. Muito Eficaz’**



3. Duas empresas inovadoras estudadas têm uma ‘C.O. Pouco Eficaz’, e uma terceira desenvolve uma ‘C.O. de Eficácia Limitada’. Nas três situações, um dos maiores entraves reside na falta de uma actividade de C.O. formalizada e devidamente integrada na estrutura da empresa (confrontar os Gráficos 23 e 24).

**Gráfico 23: Empresa Inovadora com ‘C.O. de Eficácia Limitada’**



**Gráficos 24: Empresas Inovadoras com ‘C.O. de Eficácia Pouco Eficaz’**

4. A dimensão das empresas não parece representar um factor determinante do grau de eficácia da C.O., uma vez que no estudo se encontram diferentes cenários de C.O. independentemente de a empresa ser Grande, Média ou Pequena. Simplesmente se regista uma ligeira tendência para que a C.O. mais eficaz se concentre em Grandes e Médias empresas inovadoras. Ainda assim, há um caso de uma Pequena Empresa com uma ‘C.O. Muito Eficaz’ e uma Média Empresa com uma ‘C.O. Pouco Eficaz’. Em presença destes dados não é possível estabelecer um padrão.

5. Nota-se uma tendência para as empresas dos sectores de actividade mais ligados aos produtos e serviços de informática e às telecomunicações registarem graus mais elevados de eficácia da C.O., associada a uma efectiva incorporação de TIC.

6. No Quadro 26 verifica-se ainda que o ‘módulo’ mais determinante de uma ‘C.O. Eficaz’ nas empresas inovadoras comparadas é o “Lugar” ocupado pela função, visto que neste se registam os valores mais elevados em cinco das nove empresas estudadas. A posição da função de C.O. na estrutura da empresa determina em grande medida a sua missão, a sua autonomia, a sua dimensão mais ou menos estratégica, a sua participação activa na tomada de decisões ao mais alto nível da gestão da empresa, sendo ao mesmo tempo um reflexo do que os gestores de topo pensam ser o papel da C.O. no todo da empresa.

Os restantes três ‘módulos’ (Operação, Valor, TIC) surgem em segundo lugar, cada um com a predominância dos quatro valores mais elevados, respectivamente.

Esta constatação permite concluir que a incorporação de TIC não é o factor mais determinante para a existência de uma ‘C.O. Eficaz’ nas empresas inovadoras em Portugal, o que não lhe nega a responsabilidade de constituir um vector potenciador dessa mesma eficácia.

## CAPÍTULO 8

### Estudo Comparativo: Escala de Valores

O objectivo central desta análise é perceber se existem discrepâncias de relevo nas opiniões dos responsáveis pela comunicação organizacional das empresas inovadoras acerca da utilização das TIC no âmbito da sua função, mediante a classificação de algumas afirmações pré-definidas (ver o capítulo 5.3.4. - Escala de Valores), ou se, pelo contrário, as suas opiniões e atitudes ajudam a confirmar as hipóteses do presente estudo.

#### **a. Opiniões Todas Positivas**

**Afirmações 1 e 2: «Armazenar e transmitir informação de forma precisa» e «Dividir e trabalhar a informação mais eficazmente» [Pressupostos sobre as TIC] + Afirmação 24: «Fazer chegar a informação às pessoas em tempo útil» [Atitudes face à CO]**

Logo à partida percebe-se que todas as grandes, médias e pequenas empresas inovadoras são unânimes em acreditar nas vantagens das TIC para armazenar, transmitir, trabalhar e dividir a informação de forma mais eficaz. Todas as empresas têm ainda uma atitude positiva face ao tempo ganho em fazer chegar a informação às pessoas.

**Afirmção 10: «Aprender a usar melhor as TIC» [Pressupostos sobre as TIC]**

O consenso continua no acordo das nove empresas inovadoras em relação à pertinência das pessoas aprenderem a tirar o melhor partido das TIC, que concordam ter tantas vantagens no tratamento da informação.

**Afirmção 29: «Facilitar pedir ajuda a colegas e chefias» [Atitudes face à CO]**

Ao mesmo tempo, todas as empresas inovadoras têm uma atitude positiva no que toca à facilidade de cooperação e de ajuda entre colegas e entre diferentes hierarquias. Mais adiante, vemos esta atitude reforçada, com a maioria das empresas inovadoras a acordarem, igualmente, quanto ao facto de as TIC facilitarem a comunicação superior-subordinado (Afirmção 21), bem como a comunicação entre colegas (Afirmção 23).

#### **b. Opiniões Positivas e empresas onde a afirmação “Não se Aplica”**

**Afirmções 11 e 12: «As TIC melhoram os processos de gestão da comunicação» e «As TIC facilitam a performance e eficiência das tarefas de comunicação organizacional» [Pressupostos sobre as TIC]**

Com excepção de uma pequena empresa com 15 trabalhadores – sem departamento de comunicação, nem qualquer processo de comunicação formalizado, onde outros pressupostos sobre as TIC e atitudes face à C.O. não se aplicam – todas as restantes empresas inovadoras entrevistadas estão de acordo quanto à possibilidade das TIC contribuírem para a melhoria dos processos de gestão da C.O., facilitando a performance e a eficiência das diferentes tarefas desenvolvidas nesse âmbito. A concordância quanto a estes pressupostos é um indicador positivo, não só pela eventual importância atribuída à C.O. nas empresas inovadoras em Portugal, como também pelo papel reservado às TIC nesses processos.

**Afirmção 16: «Uma organização mais conectada, com canais abertos em todas as direcções, é melhor» [Pressupostos sobre as TIC]**

Sete das nove empresas inovadoras entrevistadas defenderem que uma organização em rede, com canais de comunicação em todas as direcções é mais benéfica, do que uma organização mais fechada. Este é um indicador de uma cultura inovadora e, ao mesmo tempo, um indicador de estarmos em presença de empresas com uma visão aberta e proactiva da C.O.. Duas das nove empresas inovadoras – uma média empresa da área da engenharia civil e uma pequena empresa da área das soluções informáticas em investigação médica – consideraram que este pressuposto não se aplica no seu caso. Estas duas empresas têm em comum o facto de não possuírem um departamento de comunicação organizacional, nem uma função de comunicação estruturada, daí ser natural esta afirmação em particular não se aplicar.

**Afirmção 17: «Os gestores da comunicação organizacional usam as TIC de forma responsável e apropriada» [Pressupostos sobre as TIC]**

As mesmas sete empresas anteriores acreditam que os gestores da comunicação usam de forma adequada e responsável os canais de comunicação e as possibilidades que são oferecidas pelas TIC numa empresa mais conectada. Este aspecto é positivo se o entendermos como uma prova da preparação e do conhecimento que os profissionais desta área detêm. Também como referido antes, as mesmas média empresa da área da engenharia civil e pequena empresa da área das soluções informáticas em investigação médica, consideraram que o pressuposto não se aplica – se não existe função estruturada, nem departamento formalizado, é natural que não exista um responsável pela C.O..

**Afirmção 19: «As TIC facilitam o acesso a mais informação sobre as estratégias e os objectivos da empresa» [Atitudes face à CO]**

Aqui verifica-se, mais uma vez, um acordo quase unânime em relação ao facto de as TIC tornarem mais fácil o acesso a certas informações, nomeadamente informações vitais para uma C.O. Eficaz, como é o caso de informações sobre a estratégia e os objectivos da empresa, que deverão ser do conhecimento de todos. Excepção feita à pequena empresa de 15 trabalhadores, que considera, novamente, a afirmação não se aplicar à sua realidade.

**Afirmção 30: «As TIC promovem a partilha/divulgação das decisões corporativas com todos trabalhadores» [Atitudes face à CO]**

Esta afirmação aproxima-se muito da atitude anterior face às TIC, por defender que estas contribuem para uma partilha das decisões corporativas. Porém, aqui vamos mais além da informação sobre os objectivos e as estratégias da empresa, visto defender-se uma partilha com todos os trabalhadores das decisões tomadas ao mais alto nível numa organização. Esta atitude revela-se como mais um forte indicador da relação entre a forma de entender o papel das TIC na C.O. numa empresa inovadora. A única empresa inovadora à qual a afirmação não se aplica é a grande empresa da área dos transportes de carga e passageiros. Uma eventual explicação para esta tomada de posição poderá ter a ver com o facto de se tratar de uma empresa com uma enorme dispersão da área de negócio, com muitos trabalhadores de formações diferenciadas, onde a partilha de informações com todos se torne algo problemática (não tanto por questões políticas e organizativas, mas por questões práticas e técnicas).

**c. Opiniões Maioritariamente Positivas e empresas onde a afirmação “Não se Aplica”**

**Afirmção 34: «Com o recurso às TIC é fácil recolher informações financeiras sobre a empresa» [Atitudes face à CO]**

Mais uma afirmação cujo acordo revela um contributo positivo das TIC para a democratização dos processos de acesso a informações relevantes e estratégicas de uma organização. Por norma, os dados financeiros de uma empresa não se encontram disponíveis de forma fácil e generalizada aos trabalhadores e a outros *stakeholders* interessados e activos. Por isso, o acesso destes dados a um maior número de elementos dá provas de uma cultura aberta, onde todos são convidados a estarem informados e a par da estratégia corporativa/ financeira, podendo até comentar e intervir activamente. Esta atitude é apenas negada por uma pequena empresa, a mesma que não dispõe de um processo de C.O. estruturado e estratégico, na qual a informação financeira é também no momento da entrevista um factor concorrencial, cuidadosamente reservado.

**Afirmção 20: «As TIC ajudam as pessoas a exprimirem mais livremente a sua opinião» [Atitudes face à CO]**

Outra atitude, maioritariamente positiva, atesta que as TIC ajudam as pessoas a exprimirem-se mais livremente. Ao facilitarem o processo de comunicação e a partilha generalizada de informações sobre a empresa, tornam a própria comunicação num processo mais democrático. Um dos indicadores mais relevantes das culturas inovadoras é, precisamente, a possibilidade das pessoas partilharem abertamente as suas opiniões. Na maioria das entrevistas, este foi apontado como um comportamento bem aceite e até fomentado nos trabalhadores. Porém, podemos verificar duas discordâncias, por razões até opostas: uma grande empresa industrial, onde os trabalhadores têm algumas dificuldades em lidar com as tecnologias e onde, parte deles, não tem ainda acesso a ferramentas electrónicas de informação e de comunicação; e outra média empresa da área da computação e softwares ligados à construção civil, que dada a sua cultura muito inovadora, descentralizada, flexível e de abertura ao diálogo permanente, sempre considerou a expressão livre das opiniões como um dado assumido (independentemente de um maior ou menor uso das TIC).

**Afirmção 21: «Quando se recorre às TIC a comunicação entre chefes e subordinados é mais fácil» [Atitudes face à CO]**

Mais uma vez, a maioria das empresas inovadoras concorda que as TIC promovem a aproximação entre diferentes hierarquias, tornando o processo de comunicação entre superior-subordinado mais facilitado. Uma comunicação mediada por ferramentas electrónicas contribui para ultrapassar certos formalismos inerentes aos contactos pessoais face-a-face. Ou seja, a distância, o automatismo e a simplicidade impostos pelas máquinas, acabam por ajudar a ultrapassar certos constrangimentos (e.g. timidez, falta de à-vontade...) inerentes a uma comunicação analógica carregada de significados gestuais, posturais, etc. Esta facilidade deverá resultar numa comunicação organizacional mais eficaz. As empresas que não concordam com a afirmação são as mesmas que já haviam discordado com o facto de as TIC ajudarem as pessoas a exprimirem-se mais livremente. Os argumentos, anteriormente avançados, parecem justificar mais uma vez esta discordância. Na grande empresa industrial, os trabalhadores estão muito dispersos e nem todos têm acessos às novas ferramentas tecnológicas, continuando a relacionar-se com as suas chefias como sempre foi habitual. Na média empresa da área da engenharia civil, o relacionamento entre todos é algo formal e distante. Esta é uma empresa já com uma longa data e com chefias de uma média etária elevada, mais habituadas às relações tradicionais e hierarquizadas entre superiores e subordinados. E mesmo sendo uma empresa que trabalha recorrendo muito às TIC, usa-as mais nos processos de trabalho e de desenho ou gestão de obra e menos como ferramenta de comunicação ou de relação entre os diferentes elementos, que têm formações igualmente diferentes. Uma terceira empresa inovadora, da área das soluções

informáticas em investigação médica, considera que a afirmação não se aplica, talvez devido à existência de uma cultura muito formalizada, onde todas as decisões acabam por ser centralizadas no CEO. Ao mesmo tempo, dada a pequena dimensão desta empresa, a comunicação superior-subordinado é maioritariamente feita pelas vias tradicionais, não se recorrendo quase às vias electrónicas – tudo é falado e discutido directamente, num contexto de espaço aberto e contactos directos e pessoais.

**Afirmação 23: «Com o uso das TIC a comunicação entre colegas é mais fácil/ fomentada»**  
**[Atitudes face à CO]**

Na comunicação entre colegas, a mesma grande empresa industrial que na afirmação anterior não concordava, volta a manter-se coerente considerando que também aqui as TIC não são responsáveis por uma maior facilidade. Os argumentos serão os mesmos, já que pela sua dimensão e falta de informatização generalizada dos diferentes sectores e sucursais, o contacto humano feito directa e pessoalmente é mais comum. Outra empresa que discorda é a pequena empresa inovadora do software ligado à investigação médica, que novamente pela sua reduzida dimensão e proximidade dos vários membros também ela recorre mais frequentemente aos contactos e relações pessoais, sem serem mediados pelas TIC. Nesta pequena empresa, ferramentas comuns de comunicação entre colegas, como por exemplo o *Messenger*, estão a cair em desuso por serem consideradas «demasiado intrusivas». Surge ainda uma média empresa da área da construção civil que considera não se aplicar a atitude, por ter uma comunicação entre colegas algo formal e tradicional, que recorre pouco às TIC.

**Afirmação 13: «Uma organização mais descentralizada promove uma comunicação organizacional mais eficaz»** [Pressupostos sobre as TIC]

As grandes empresas e a maioria das pequenas e médias empresas inovadoras do estudo consideram que a descentralização (por vezes suportada com recurso às TIC) promove uma ‘C.O. Eficaz’. Uma organização descentralizada comporta-se de forma mais flexível, mais aberta e menos hierarquizada (isto é, com uma estrutura hierárquica mais plana), logo indicia ser uma organização com uma cultura mais inovadora. A flexibilidade, a abertura e uma delegação de poderes mais facilitada (descentralizada) são indicadores de uma melhor compreensão dos processos e fluxos comunicacionais, também eles mais eficazes. As empresas que discordam da afirmação são a média empresa da área engenharia civil, que pela sua natureza e cultura algo tradicional é mais centralizada nas hierarquias superiores, e uma pequena empresa de softwares ligados à engenharia, que pelo contrário tem uma estrutura fortemente descentralizada, não conhecendo outra forma de operar. Nesta segunda pequena empresa inovadora a C.O. flui de

forma eficaz e os processos comunicacionais são já vistos de forma estratégica, enquanto na média empresa a comunicação ocupa um papel algo técnico.

**Afirmção 14: «Os gestores abdicam da hierarquia, perante outros mecanismos de coordenação facilitados pelas TIC» [Pressupostos sobre as TIC]**

Em relação a esta afirmação, regista-se uma opinião bastante equilibrada nos três diferentes grupos de empresas. Uma empresa de cada um dos grupos discorda da afirmação. Na grande empresa de transportes, dificilmente os gestores abdicam da sua hierarquia, por se tratar de uma empresa com uma enorme dimensão e algo estruturada hierarquicamente. A média empresa de softwares discorda da afirmação por não sentir que existe uma hierarquia pronunciada da qual os gestores de topo tenham de abdicar. Há uma centralização no CEO, quase visto como o herói máximo da empresa, mas depois os diferentes serviços e sectores são muito partilhados e pouco hierarquizados. Na pequena empresa que discorda da afirmação, sucede um pouco o mesmo da anterior. Não há uma estrutura rígida de quadros hierarquizados, e como tal não se considera que estes necessitem de abdicar da sua coordenação. De resto, duas grandes empresas e uma pequena acham que as TIC podem facilitar o trabalho dos gestores, tornando-o mais flexível e menos estruturante em termos hierárquicos. Estas são também empresas muito ligadas às TIC e com fortes convicções nas suas vantagens aos mais variados níveis, inclusive na comunicação organizacional. Há ainda a referir que uma média empresa de construção civil e uma pequena empresa de software ligado à investigação médica, não consideram que a afirmação se aplica à sua realidade, quer pela dimensão, quer pelo peso hierárquico das suas estruturas. Ou seja, nestas duas empresas as TIC não iriam interferir com a tradição implantada de coordenação e controlo hierárquicos.

**Afirmção 18: «As chefias adeptas das TIC partilham mais informação com os subordinados» [Atitudes face à CO]**

Um pouco relacionada com as afirmações 19 e 30 (ambas sem opiniões discordantes), que focam a questão da partilha de informações, esta atitude face à C.O. acolhe, igualmente, a maioria das opiniões positivas. Ou seja, as chefias familiarizadas e adeptas das TIC, partilham mais facilmente informação com os seus subordinados. Surpreendentemente, a grande empresa industrial, está em desacordo neste ponto, mas talvez por existir já uma cultura de partilha e inúmeros canais de informação para o fazer (dos mais tradicionais em suporte de papel, aos mais actuais em suporte digital/virtual). Existe ainda uma grande empresa para a qual esta atitude não se aplica. Trata-se da empresa de transportes, onde ainda não existe uma partilha generalizada

das informações e onde grande parte das chefias pertence a uma faixa etária mais avançada e menos adepta das TIC (cenário que a empresa não esconde estar empenhada em alterar).

**Afirmção 31: «Os gestores utilizam as TIC para perguntarem o que os trabalhadores pensam» [Atitudes face à CO]**

Esta é mais uma afirmação que aponta para a democratização e a partilha da informação e para a promoção da comunicação, fomentadas pelas TIC, embora não de forma tão concertada como em afirmações anteriores. Podemos observar que, mais uma vez, as duas grandes empresas mais adeptas das TIC, uma na área industrial e outra nas telecomunicações, as médias empresas centradas na informática e nos softwares, e a pequena empresa de softwares ligados à engenharia, concordam que as TIC contribuem para que os gestores estejam mais atentos às opiniões dos trabalhadores e sejam mais flexíveis ao que estes possam pensar e contribuir. Contudo, a média empresa do campo da construção civil e engenharia e a pequena empresa também dos softwares ligados à engenharia, discordam da afirmação. A primeira porque, como já afirmámos, não pratica uma gestão participativa e a segunda exactamente pela razão oposta que faz com que tudo seja partilhado e perguntado, seja pessoalmente, seja em fóruns de discussão – logo, as TIC não alteram em nada o que já faz naturalmente parte de uma cultura de empresa. Finalmente, a grande empresa transportadora e a pequena empresa do software e investigação médica, consideram que a afirmação não se aplica sequer aos seus contextos, porque não faz parte das suas culturas recorrerem ao feedback dos trabalhadores e perguntarem o que estes pensam. A primeira por ser demasiado grande e ainda não ter acesso generalizado às TIC (embora anseie por essa possibilidade num futuro próximo, reconhecendo as potencialidades daí advindas, nomeadamente para uma ‘C.O. Eficaz’). A última por ser demasiado pequena e perguntar directamente ou acolher as propostas pessoalmente sem considerar recorrer às TIC. Em todo o caso, nesta pequena empresa, os trabalhadores são tidos como bastante activos e reivindicativos dos seus direitos e da sua palavra – o que é apontado como uma mais-valia, mas ao mesmo tempo um maior desafio e exigência em termos da gestão da própria comunicação e dos *inputs* constantemente recebidos, mais comuns pessoalmente e menos intermediados tecnologicamente.

**Afirmção 22: «As trocas de informação via e-mail diminuíram as reuniões» [Atitudes face à CO]**

Quanto ao facto de as reuniões terem diminuído com o uso generalizado dos e-mails, todas as grandes empresas e a maioria das médias e pequenas empresas inovadoras concordam. As vantagens em ganhos de tempo e de recursos são evidentes: poupa-se em deslocações, evitam-se

os momentos informais menos produtivos, beneficia-se da possibilidade de acertar agendas, dado não ser mais necessária a presença física de todos os elementos num mesmo espaço e período de tempo, etc. As empresas que discordam são uma média empresa muito recente, que nunca conheceu outra forma de trabalhar senão via contactos electrónicos, fóruns virtuais e videoconferências (e portanto, nem sequer havia reuniões para diminuir) e uma pequena empresa, que mantém as tradicionais reuniões como ferramenta de comunicação, por considerar o contacto pessoal mais vantajoso a nível da promoção de relações humanas mais próximas e também em virtude de se tratar uma empresa com penas 15 pessoas, que estão em permanente contacto directo. Contudo, em ambas estas empresas o e-mail continua a ser uma ferramenta muito usada, mas sempre como complemento dos contactos pessoais.

**Afirmção 26: «Com recurso às TIC as diferentes agendas de trabalho são do conhecimento de todos» [Atitudes face à CO]**

Numa perspectiva mais funcional, podemos verificar que a maioria das empresas aceita que as TIC disponibilizam a todos o conhecimento comum das agendas de trabalho e de contactos, o que facilita o trabalho e os processos comunicacionais. A única voz discordante parte de uma pequena empresa de equipamentos informáticos e software ligados a actividades de engenharia, que, pese embora tenha uma cultura bastante democrática e de partilha, ainda se encontra organizada electronicamente por acessos diferenciados a algumas aplicações – o que poderá justificar o facto de nem todas as agendas serem públicas virtualmente. Outra pequena empresa de softwares, mas aplicados à medicina e investigação médica, não considera que a afirmação se aplique ao seu contexto. Como já tivemos oportunidade de enunciar, trata-se de uma empresa com 15 trabalhadores, muito próximos fisicamente, e com uma utilização limitada de ferramentas electrónicas para fins da comunicação organizacional.

**Afirmção 25: «AS TIC permitem uma maior partilha das responsabilidades do trabalho entre todos» [Atitudes face à CO]**

Um pouco na sequência de afirmações anteriores, a maioria das empresas inovadoras acredita que as TIC favorecem uma partilha de responsabilidades entre todos (‘responsabilidades’ nas tarefas e nos *outputs* da comunicação organizacional). A utilização de tecnologias de informação e de comunicação é aqui entendida como favorecendo a partilha, o *feedback*, o *empowerment* e, como tal, uma co-responsabilização sobre o trabalho de comunicação. De ressaltar que ao nível das grandes empresas nota-se um menor consenso. Enquanto a grande empresa de transportes não considera que a afirmação se aplica à sua realidade, já a grande empresa da área industrial rejeita esta atitude de partilha de responsabilidades face à comunicação organizacional. A

primeira, eventualmente, por não ter ainda uma cultura generalizada assente numa C.O. estratégica e partilhada; a segunda, por assumir uma centralização dos objectivos e das responsabilidades sobre a comunicação organizacional, apenas partilhada com a Direcção Geral e o CEO. Não devemos, contudo, esquecer que esta afirmação se encontra muito ligada à organização da própria estrutura empresarial e à formatação política das diferentes Direcções.

**Afirmação 27: «As TIC ajudam as pessoas a serem mais independentes na realização das suas tarefas» [Atitudes face à CO]**

Novamente, a maioria das empresas inovadoras denota uma atitude positiva face ao uso que as pessoas fazem das TIC, nas suas tarefas mais ligadas à C.O.. Esta afirmação aponta para um certo ganho de autonomia, e até eventualmente um certo poder, uma vez que as TIC disponibilizam mais informação e facilitam o trabalho das pessoas, que deixam de recorrer tanto à ajuda e ao esclarecimento de dúvidas entre si. Revelando coerência com a afirmação anterior, surge a grande empresa industrial com uma atitude negativa, descartando a possibilidade de as pessoas se tornarem mais independentes nas suas tarefas associadas à C.O., só por estas estarem suportadas nas TIC. Nesta empresa, existe um planeamento estratégico da C.O., que é seguido com algum rigor, o que poderá explicar esta tomada de atitude. Num outro registo, surge a pequena empresa de investigação médica, que se considera de novo fora do âmbito da afirmação, o que parece compreensível por algumas das suas características já enunciadas.

**Afirmação 15: «Uma organização mais automatizada é melhor» [Pressupostos sobre as TIC]**

Uma organização automatizada significa maior rapidez e facilidade nas tarefas, fluxos comunicacionais mais rápidos e eficientes, aumento da capacidade de resposta, crescente uniformização de responsabilidades, ganhos em termos de tempo e de recursos. Pelos resultados obtidos em relação a este pressuposto, assente nas vantagens da automatização das empresas, apenas a grande empresa industrial assume uma opinião discordante, talvez por entender esta automatização como algo que, em certos contextos, poderá retirar alguma importância às pessoas (um recurso muito valorizado pela empresa).

**Afirmação 4: «A transmissão de dados e a computação rápidas são sempre preferíveis a processos lentos» [Pressupostos sobre as TIC]**

A automatização influencia também este pressuposto acerca das vantagens numa maior rapidez na transmissão e no processamento de dados. E, mais uma vez, a maioria das empresas assume uma opinião positiva. Em cada dia as empresas são confrontadas com ambientes mais complexos

e hostis, que exigem respostas ultra-rápidas. Esses ambientes implicam, igualmente, o aumento de dados e de informações a tratar, a segmentar, a transmitir, originando desafios acrescidos, que as TIC ajudam a cumprir. Apenas uma média empresa, na área da computação e software, se mostra discordante.

**Afirmção 3: «A informação disposta num ecrã é tão credível como a informação impressa em papel» [Pressupostos sobre as TIC]**

Um outro pressuposto fundamental, enquanto indicador do grau de inovação de uma empresa, é a credibilidade depositada na informação e nos dados virtuais, por oposição à confiança nos recursos em papel. E, de facto, a maioria das empresas entrevistadas acredita que a informação electrónica merece igual credibilidade à informação em suporte físico. Existe apenas uma média empresa de software, que não considera aplicar-se o pressuposto, por funcionar quase em exclusivo num contexto electrónico e virtual, e uma grande empresa de transportes, que discorda da afirmação porque ainda está muito dependente dos suportes físicos – em grande medida devido ao facto de muitos dos seus trabalhadores ainda não funcionarem num registo electrónico (quer pelas tarefas desempenhadas, grau de escolaridade ou faixa etária). Esta última empresa continua a confiar mais numa ‘C.O. Eficaz’ através das ferramentas tradicionais de suporte físico, do que nas electrónicas.

**Afirmção 8: «Um ambiente livre de papéis é mais eficiente e desejável» [Pressupostos sobre as TIC]**

Acerca da preferência de um ambiente sem papéis, a maioria das empresas inovadoras concorda novamente. A excepção surge da parte das mesmas empresas que face à afirmação anterior revelaram posições distintas. A primeira, a grande empresa de transportes, rejeita ser positivo livrar-se do suporte papel, por este continuar a ter um peso relevante para alguns dos seus públicos, nomeadamente uma expressiva percentagem dos seus trabalhadores, que não tem acesso a meios e suportes electrónicos. A segunda, a média empresa de softwares, apesar de quase dependente em exclusivo de uma comunicação tecnológica e digital, mantém alguns públicos com os quais considera ser pertinente uma comunicação que necessariamente recorre a suportes escritos – já que muitos dos seus actuais parceiros e clientes ainda não atingiram o seu próprio grau de desenvolvimento tecnológico.

A pequena empresa da área de investigação médica, considera tratar-se de mais um pressuposto que não se aplica ao seu contexto comunicacional – pois, embora se trate de uma empresa muito avançada em termos tecnológicos e de forte aposta na inovação de produtos e processos, não tem uma função de C.O. expressiva, que justifique afirmações como esta.

**Afirmção 5: «Os meios/suportes electrónicos fazem com que a informação recebida seja, frequentemente, excessiva» [Pressupostos sobre as TIC]**

Um pressuposto que foca um aspecto menos positivo das TIC refere-se ao excesso de informação e de dados que, por vezes, os meios electrónicos fazem chegar às pessoas. Se por um lado, este factor é sinónimo de acesso a mais informação útil e em tempo real, por outro lado, pode significar uma sobrecarga de tempo para quem tem de gerir e seleccionar as mensagens de maior interesse para o seu trabalho. Aqui a opinião das empresas também foi maioritariamente a favor da afirmação. Ou seja, há uma concordância quanto ao frequente excesso de informação recebida por via electrónica – que para alguns representa um desafio e um esforço acrescido de organização. Considerando não relevante para a sua realidade esta afirmação temos a pequena empresa de software de apoio à investigação médica, até porque esta empresa não disponibiliza muita informação electronicamente, como já tivemos oportunidade referir. Em desacordo com a afirmação temos a média empresa ligada à construção civil, que, similarmente à anterior, também não tem uma cultura de partilha de informação por via de meios electrónicos.

**Afirmção 6: «Mais informação é sempre melhor que menos» [Pressupostos sobre as TIC]**

Apesar da maioria das empresas inovadoras (87,5%) concordar com a possibilidade das TIC disponibilizarem informação de forma excessiva (comparar com o pressuposto nº5), face a esta afirmação constata-se que também uma maioria considera ser preferível ter acesso a mais informação do que a menos (mesmo investindo maior esforço no seu tratamento e selecção). Apenas três empresas, que antes haviam reconhecido a possibilidade desse excesso informativo, negam ser positivo lidar com um tal acréscimo de informações – a grande empresa industrial, a média empresa de sistemas de informação e software, a pequena empresa de sistemas informáticos de automação na área da engenharia. A pequena empresa de software de apoio à investigação médica, que antes considerara não se aplicar o pressuposto, concorda agora que mais informação é sempre melhor que menos – apesar deste pressuposto não se traduzir na prática quotidiana da empresa, que acaba por não se socorrer das TIC para tornar acessível muita informação. A média empresa da área da construção civil mantém a sua discordância também nesta afirmação.

**Afirmção 7: «Quanto mais quantificada for a informação melhor» [Pressupostos sobre as TIC]**

Em relação a este pressuposto, ainda acerca da informação, a maioria das empresas mantém a sua concordância. Constata-se, assim, que as empresas inovadoras apreciam informação

traduzida em números, dados quantificados e exactos. Contudo, um conjunto significativo destas empresas (quatro em nove, o que se traduz em 44,4%) não perfilha deste pressuposto. São estas a grande empresa industrial, a grande empresa de transportes, a média empresa de sistemas de informação e software e a pequena empresa de softwares de gestão – todas empresas inovadoras que dão também extrema importância à comunicação menos técnica, veículo de informações mais motivantes e ajustadas aos diferentes grupos de trabalhadores.

**Afirmção 32: «As TIC promovem uma comunicação organizacional eficaz com a comunidade envolvente» [Atitudes face à CO]**

Para saber a opinião sobre o eventual contributo das TIC na abertura da empresa ao exterior, foi introduzida esta afirmação, focada na comunicação com a comunidade envolvente. O resultado atesta que maioritariamente (67%) as empresas inovadoras consideram que as TIC promovem uma ‘C.O. Eficaz’ com a sua envolvente. Contudo, três empresas discordam da afirmação. São elas a grande empresa industrial, a grande empresa de transportes e a pequena empresa de sistemas automação para actividades de engenharia. Esta opinião poderá significar que estas empresas ou não acreditam que a sua envolvente esteja preparada para uma comunicação virtual, ou ainda não estão a utilizar com eficácia as tecnologias de informação e de comunicação para uma aproximação às suas comunidades. Curiosamente, da análise dos Questionários Electrónicos, feitos previamente a esta Escala de Valores, apenas a pequena empresa referiu não desenvolver actualmente funções de comunicação com a comunidade, por acreditar tratar-se de um «*negócio muito técnico e específico com mais interesse para outros constituintes*». Ainda em relação à grande empresa industrial também sabemos que leva a cabo um conjunto de táticas com vista a favorecer essa aproximação, e que começam a ter uma preocupação cada vez maior com uma utilização recorrente a novos meios electrónicos, nomeadamente discussões e seminários disponibilizados em fóruns online, através do seu site, bem como se encontram a estudar novas soluções como os *Blogs*.

**Afirmção 33: «As TIC permitem distribuir mais informações aos jornalistas» [Atitudes face à CO]**

No seguimento da atitude anterior, esta afirmação procura averiguar como interpretam as empresas inovadoras o papel das TIC face à relação com os meios de comunicação social. E verifica-se que a maioria (89%) acreditam que com os novos meios electrónicos é mais fácil comunicar e passar informações aos media. A única excepção, com uma opinião contrária é a pequena empresa de sistemas automação para actividades de engenharia, que nas suas funções de C.O. não desenvolve relações com os jornalistas (conforme se confirma no Questionário).

#### **d. Opiniões Maioritariamente Negativas**

**Afirmção 28:** «Com o uso das TIC a comunicação informal, não controlada, perdeu importância» [Atitudes face à CO]

A única afirmação que mereceu a maioria do desacordo das empresas inovadoras (67%) refere-se ao facto de as TIC não terem contribuído para diminuir ou tirar importância à comunicação informal. O facto de se usar ferramentas electrónicas para dinamizar a C.O. aparentemente não retira o lado mais humano da comunicação, a possibilidade de continuarem a existir canais paralelos de comunicação não controlada, possibilidade de rumores, etc. Contudo, duas médias empresas, uma ligada aos sistemas de informação e comunicação e outra ligada à construção civil, discordam da afirmação, acreditando que uma C.O. assente nas TIC tende a controlar e formalizar mais as relações e processos comunicacionais dentro e fora da empresa. A grande empresa transportadora considera que a afirmação não se aplica, até porque ainda não faz um uso extensivo das TIC na C.O..

#### **e. Igual ocorrência de Opiniões Positivas e Negativas**

**Afirmção 9:** «A tecnologia lidera e as pessoas adaptam-se» [Pressupostos sobre as TIC]

No pressuposto sobre a necessidade (quase mandatária) das pessoas se adaptarem às novas tecnologias, regista-se um empate de opiniões a favor e de opiniões contra. Por um lado, temos uma grande empresa industrial, uma média empresa ligada à construção civil e duas pequenas empresas, uma ligada à investigação médica e outra a aplicações de engenharia civil, com uma visão mais associada a um determinismo tecnológico, que influencia as competências das pessoas. Por outro lado, temos a grande empresa transportadora, as médias empresas mais tecnológicas ligadas ao desenvolvimento de sistemas de informação e softwares, e a pequena empresa de softwares mais ligados à gestão e sistemas informáticos, a partilharem de uma visão que aponta mais para o determinismo social, que atribui menos relevo ao impacto da técnica e dá mais destaque a outros factores da envolvente social, nomeadamente o papel dos actores sociais. A grande empresa de telecomunicações considera que esta afirmação não é relevante no seu contexto. Observa-se que são as empresas com uma cultura mais tecnológica, até por inerência da sua actividade, que negam a supremacia das tecnologias sobre as pessoas. As restantes empresas menos dependentes, na sua actividade, das tecnologias parecem acreditar mais num eventual “poder” da técnica.

### 8.1. Resumo dos Dados da Escala de Valores

Uma das observações que se destaca na análise conjunta dos dados é o facto de a dimensão das empresas inovadoras (apresentadas como grandes, médias e pequenas) não constituir vector diferenciador relevante nas opiniões formuladas, quer em relação aos pressupostos mais genéricos sobre as TIC, na sua variante da C.O., quer no que respeita às atitudes em face da função de comunicação. As divergências observadas radicam, maioritariamente, em dois aspectos: primeiro, no papel que é atribuído à C.O. na estrutura da empresa; segundo, no facto de denotarem mais ou menos traços de uma cultura inovadora.

No grupo das nove empresas analisadas, encontramos indistintamente grandes, médias e pequenas empresas, que reservam um lugar estratégico à C.O., o que determina os investimentos feitos nessa função, sejam estes em recursos financeiros, humanos ou tecnológicos. Este factor acaba por determinar atitudes mais positivas face às performances e aos sucessos alcançados pela comunicação que recorre ou assenta nas TIC.

Ao mesmo tempo, existem nos três grupos de empresas de dimensões diferenciadas, certos indicadores de inovação que justificam o seu crédito positivo nas TIC usadas no contexto da C.O. (e.g. elevado grau de responsabilização por parte de todos os trabalhadores, abertura ao diálogo, democratização nos processos de tomada de decisões, partilha de informações relevantes sobre a estratégia, os objectivos, as finanças da empresa). Ou seja, as empresas que dão mostras de um grau maior de inovação cultural, apresentam mais convicções e atitudes positivas face à utilização das TIC na sua função de C.O.. A partir desta constatação, ganha terreno a hipótese de que uma empresa com uma cultura organizacional tendencialmente mais inovadora acaba por revelar maior confiança numa função de C.O. mais estruturada, estratégica, pro-activa, que utiliza necessariamente as TIC para garantir a sua maior eficácia.

Outra constatação está relacionada com o facto de, no conjunto das nove empresas analisadas, se destacar a concordância face à maioria das afirmações com as quais foram confrontadas, confirmando serem adeptas do uso das TIC em benefício de uma C.O. Eficaz. Mesmo a única afirmação onde maioritariamente foi registada discordância (Afirmação nº 28), tratava-se de uma atitude positiva perante as TIC, e significa que as empresas inovadoras consideram que a utilização de tecnologias não compromete a comunicação informal, ou seja, as relações entre as pessoas – um pressuposto comum entre os cépticos das TIC. Isto dá-nos o mote para confirmar a hipótese de que as empresas inovadoras em Portugal têm pressupostos positivos acerca da utilização das TIC na C.O., bem como denotam uma atitude favorável face ao papel que estas desempenham no sucesso e na eficácia das estratégias e tácticas da C.O..

Ocorre ainda referir algumas ilações feitas com base nas categorias onde reunimos as diferentes afirmações.

**Informação**

1º. Esta categoria foi aquela que originou maiores consensos, com a totalidade das empresas inovadoras a concordarem que as TIC possibilitam trabalhar, transmitir/distribuir e armazenar mais informação, de forma mais rápida e eficaz.

2º. Nas seis afirmações sobre a informação houve apenas uma média empresa inovadora que discordou com o facto de as TIC tornarem excessiva a quantidade de informação recebida, acreditando que mais informação nem sempre é necessariamente melhor.

3º. Das restantes empresas, que haviam concordado que as TIC originam frequentemente um excesso de informação, cinco delas (duas grandes, uma média e duas pequenas) acabaram por admitir que, apesar de tudo, mais informação é sempre preferível a menos informação.

4º. Sobre a quantificação da informação foi onde se registou menor grau de acordo, com quatro das nove empresas inovadoras a discordarem do pressuposto de que uma informação mais quantificada é melhor.

**Gestão da Comunicação / Performance**

5º. A opinião partilhada neste conjunto de afirmações é, de igual modo, fortemente consensual. Com excepção das empresas que não dispõem de estruturas comunicacionais organizadas, nem integram uma visão estratégica da C.O. (uma média e uma pequena empresa), regista-se um acordo total das restantes empresas quanto aos pressupostos que confiam nas TIC para melhorar a gestão dos processos comunicacionais, facilitando uma melhor performance das tarefas/planos de C.O. e favorecendo a conexão da empresa em várias direcções.

6º. Reforçando a observação anterior, e com apenas uma empresa discordante, confirma-se o acordo de oito das nove empresas quanto às vantagens de uma maior automatização dos processos (comunicacionais) numa organização.

7º. Acerca da maior eficácia da C.O. numa estrutura empresarial descentralizada, apenas duas empresas discordam: uma média e uma pequena, ambas a actuar nas áreas da engenharia e da construção civil – se bem que no caso da segunda, a discordância se deva ao facto desta pequena empresa sentir que a comunicação desenvolvida não acompanha ainda eficazmente as necessidades da sua estrutura descentralizada; por isso estar a investir fortemente na formação dos elementos responsáveis pela gestão da C.O., objectivando maior eficácia.

8º. Quanto ao contributo das TIC para a promoção de relações mais eficazes com diferentes públicos, oito empresas inovadoras assumem uma atitude positiva no que se refere ao contacto com os jornalistas e seis empresas são favoráveis no que respeita ao contacto com a comunidade envolvente. As empresas discordantes são a pequena empresa de *software* na área da engenharia, que se encontra a fazer um esforço de melhoria da sua comunicação, e duas grandes empresas (uma industrial e outra de transportes), que não confiam ainda nos mecanismos tecnológicos à

disposição nas suas comunidades envolventes, para investirem numa comunicação mais suportada nas TIC.

### **Relação**

9°. No que se refere a este grupo de afirmações, temos as nove empresas inovadoras a concordarem que uma comunicação apoiada nas TIC ajuda as pessoas a pedirem apoio e a estabelecerem parcerias com colegas e chefias.

10°. A maioria das empresas também concorda que as TIC facilitam a comunicação entre colegas e entre superior-subordinado. Aqui a excepção surge na voz da grande empresa industrial, que pelas características do negócio e as diferentes formações nas várias hierarquias promovem um afastamento quase natural; surge também na posição da pequena empresa de investigação médica, que dada a sua reduzida dimensão e estrutura muito centralizada no CEO e restantes directores, não recorre praticamente a ferramentas tecnológicas para comunicar e nem tem uma estrutura de C.O. formalizada.

11°. No seguimento das afirmações anteriores, é ressaltada a atitude positiva face à manutenção da comunicação informal, mesmo com a proliferação das TIC. Aqui, apenas duas médias empresas consideraram que esse informalismo perde importância, e uma grande empresa de transportes nem considera que a afirmação se adequa ao seu contexto.

### **Abertura / Partilha**

12°. Neste conjunto de afirmações, os consensos são igualmente acentuados. Oito das nove empresas inovadoras consideram que as TIC facilitam o acesso a informações sobre as estratégias e os objectivos da empresa, ao mesmo tempo que promovem uma partilha das decisões corporativas com todos os trabalhadores. Em relação a esta atitude, reveladora de uma cultura de inovação, duas empresas (uma grande de transportes e uma pequena de investigação médica) consideram não haver aplicação no seu contexto. Sobre o acesso específico a informações financeiras, oito empresas concordam com o importante papel desempenhado pelas TIC, enquanto apenas a pequena empresa de investigação médica discorda.

No caso da partilha de informações por parte dos superiores com os subordinados, sete empresas consideram que as chefias adeptas das TIC promovem essa partilha, excepção feita a uma grande empresa industrial, que discorda, e uma grande empresa de transportes, que revela não se aplicar a atitude ao seu contexto organizacional.

13°. Quanto ao papel das TIC na promoção de uma maior democratização das opiniões e livre expressão, a mesma proporção de sete empresas inovadoras reconhece a existência dessa atitude. As opiniões contra são apresentadas pela grande empresa industrial (que admite não fomentar mais esta atitude dada a sua dimensão, dispersão da actividade de negócio e falta de acesso de grande parte dos trabalhadores a ferramentas que lhes possibilitem dar *feedback*; contudo, a

mesma empresa admite estar a desenvolver esforços no sentido de reverter a actual situação), e também pela média empresa de construção civil (que admite não ter condições estruturais, sobretudo devido a uma tradição hierárquica vincada, para dar espaço à opinião dos trabalhadores). Em complemento, temos ainda a afirmação que atesta a utilização das TIC por parte dos gestores para perguntarem a opinião dos trabalhadores. Aqui, cinco empresas concordam com a afirmação, enquanto uma grande empresa de transportes e uma pequena empresa de investigação médica consideram não se aplicar. Observam-se, igualmente, duas posições contra a existência desta atitude por parte dos gestores, na média empresa de construção civil (a mesma que discorda da afirmação anterior) e na pequena empresa dedicada a sistemas e *software* de engenharia (que se encontra num esforço de formação na tentativa de tornar a C.O. mais eficaz, também a este nível). Todavia, o reflexo de todas estas opiniões não deixa de provar a existência de uma mentalidade muito aberta e inovadora, da parte das empresas inquiridas.

14°. Sete empresas são também da opinião que as TIC promovem uma maior partilha de responsabilidades (na comunicação). A excepção aqui vem da parte da grande empresa industrial, a qual discorda, e da grande empresa de transportes, que considera não se aplicar.

#### **Uso / Funcionalidade**

15°. O maior número de afirmações recai, sobretudo, em pressupostos relacionados com os usos das TIC. Nesta categoria, o consenso surge no acordo quanto à necessidade de todos aprenderem a usar melhor as TIC. No que respeita ao uso responsável por parte dos gestores da comunicação, temos sete empresas inovadoras a concordar com o pressuposto (que não se aplica à média empresa da área da construção civil e à pequena empresa de investigação médica, porque ambas não têm a função de comunicação organizacional estruturada e um responsável directo pela função). Assume-se, então, um cenário positivo nas empresas inovadoras em Portugal, onde a competência e o conhecimento sobre o uso e funcionalidade das TIC é visto como fundamental e reconhecido aos gestores da área da C.O..

16°. Contudo, quanto ao facto desses mesmos gestores abdicarem da sua posição hierárquica em benefício de outros mecanismos de coordenação facilitados pelas TIC, apenas quatro empresas concordam (duas grandes, uma média e uma pequena). A média empresa de construção civil e a pequena empresa de investigação médica afirmam não se aplicar este pressuposto, enquanto três empresas discordam totalmente (a grande de transportes, a média de *software* e equipamentos informáticos e a pequena de sistemas aplicados à engenharia). Estes resultados particulares talvez não sejam tão surpreendentes porque esta matéria é susceptível de levantar maiores reticências, dado implicar questões relacionadas com poderes instituídos.

17°. Nas afirmações que remetem para aspectos mais funcionais, como a diminuição das reuniões em favor do uso do e-mail, ou a partilha das agendas de trabalho por todos os

trabalhadores, ou mesmo a maior independência das pessoas nas suas tarefas (de comunicação e não só), as posições são novamente mais concertadas, com sete empresas a mostrar o seu acordo. Nas restantes, observam-se duas discordâncias na questão do e-mail diminuir a frequência de reuniões (média empresa de *software* e equipamento informático e pequena empresa de aplicações para investigação médica – porque continuam a persistir as reuniões, seja por contacto pessoal e directo, seja por intermediação de outras tecnologias como videoconferências ou *wikis*); uma discordância na questão da partilha das agendas electrónicas (na pequena empresa de sistemas e aplicações na engenharia civil), e uma não aplicação (na pequena empresa de investigação médica); no que toca a uma maior independência nas tarefas, a grande empresa industrial está discordante e, novamente, a pequena empresa de investigação médica considera não se aplicar.

18°. Os pressupostos sobre a credibilidade da informação electrónica e a vantagem de uma transmissão de dados mais rápida e fiável contam com a maioria das concordâncias, com apenas a grande empresa de transportes a discordar da questão da credibilidade e a média empresa de *software* e equipamentos informáticos a discordar no pressuposto das vantagens de uma computação mais rápida e a considerar que a questão da credibilidade nem se aplica.

19°. Se a tecnologia lidera e as pessoas se adaptam ou é o inverso, é o pressuposto que divide as opiniões com igual peso. A grande empresa de transportes, as duas médias empresas e a pequena empresa de *softwares* e sistemas informáticos discordam, provando ser mais adeptas de um determinismo social. Contrariamente, com convicções mais voltadas para o determinismo tecnológico, temos a grande empresa industrial, a média empresa de construção civil e as duas pequenas empresas de investigação médica e de engenharia, respectivamente. À margem deste desacordo fica a grande empresa de telecomunicações, que opta por não concordar nem discordar.

Pode constatar-se, a partir destes resultados, que muitas das apostas na C.O. suportada nas TIC não são assumidas pelas empresas inovadoras em Portugal, por estas recearem que os seus públicos ainda não estejam preparados e disponíveis (sobretudo em termos de acessos e conhecimentos às tecnologias) para as acompanhar no seu grau de inovação e desenvolvimento. Assim, identifica-se uma falha, não tanto ao nível das empresas inovadoras e na sua capacidade de domínio das ferramentas tecnológicas em prol de uma ‘C.O. Eficaz’, mas um deficit ao nível da sociedade portuguesa e da sua mentalidade para aceder e tirar o máximo proveito das vantagens que as TIC podem representar na sua relação com as empresas. Por outro lado, muitos dos parceiros de negócio e entidades reguladoras não estão ainda conectados em rede, pelo que as “bolsas de inovadores” não encontram eco em redes generalizadas de inovação.

## CAPÍTULO 9

### Conclusões e Recomendações

Embora o presente trabalho tenha sido desenvolvido em duas etapas (que produziram um conjunto de informações diferenciadas), na realidade a primeira etapa teve por finalidade central ajudar a sustentar com maior precisão a escolha de um número limitado de casos de empresas inovadoras, para se proceder ao seu estudo comparativo através de uma análise multidimensional.

Uma vez que já foram oportunamente retiradas ilações acerca dos resultados dos Questionários Electrónicos (ver subcapítulo 6.2.), não é pertinente voltar a esses mesmos resultados – até porque estes não são representativos da realidade das empresas inovadoras em Portugal (esse nunca foi o seu propósito). Em todo o caso, optamos por fazer alusão, neste capítulo final, a todos os dados relevantes que contribuam para uma apreciação mais completa dos fenómenos captados no contexto dos casos comparados – ponto central da presente dissertação.

Após algumas ressalvas às premissas de partida, iremos concluir acerca da comunicação organizacional eficaz em empresas inovadoras, para terminarmos com breves recomendações, que procuram constituir pistas rumo a uma eficácia da comunicação organizacional.

#### **9.1. Ressalva às Premissas de Partida**

Começamos por registar que duas, das quatro, pressuposições base desta dissertação<sup>312</sup>, que orientaram em grande medida as opções seguidas em relação ao campo de análise, acabaram por não se verificar inteiramente nos casos em estudo.

- Primeiro, uma empresa reconhecida no mercado como um “agente económico inovador” ou “beneficiária de incentivos financeiros a projectos inovadores”, não representa necessariamente o “paradigma de uma empresa detentora de uma cultura inovadora” (premissa #2).

Esta constatação revelou-se uma surpresa, já que era nossa convicção inicial, que empresas fortemente empenhadas e capazes de investir em inovação tecnológica de processos ou de produtos/serviços, deteriam naturalmente um espírito empreendedor no sentido da partilha de valores inovadores. Assumimos erradamente que, por exemplo, a instalação de máquinas e equipamentos *high-tech*, a modernização de uma linha de produção, a utilização de matérias-primas inovadoras ou revolucionárias, a pesquisa científica para melhorar a qualidade de um dado produto, a oferta de um serviço de encomendas suportado numa base tecnológica avançada,

<sup>312</sup> Ver “Premissas de Partida” no subcapítulo 5.1.

a implementação de um sistema electrónico de processamento de dados de clientes, a introdução de um software de gestão de stocks ou de encomendas, a aquisição de uma infra-estrutura capaz de suportar maior tráfego de dados/informação, ou qualquer outra solução tecnologicamente inovadora, seguia a par de uma mudança nos valores organizacionais e na estrutura de poderes<sup>313</sup>.

Contudo, verifica-se uma clivagem entre, por um lado, o investimento económico “puro e duro” (que, normalmente, resulta de decisões estratégicas de renovação/actualização de processos produtivos, estratégias de mercado, as orientações de negócio, a gestão otimizada de recursos), e, por outro lado, a renovação cultural (com implantação de valores de abertura, flexibilização, rapidez, liberdade para a experiência e para o erro - sem penalização -, consenso, mobilidade, delegação, ênfase nas pessoas, aposta numa comunicação efectiva e multidireccional, etc.).

No período em que decorreu este estudo, pudemos verificar que uma empresa inovadora (no sentido da presente dissertação) não ganha esse estatuto através da sua dimensão tecnológica. Esta constatação vem, aliás, ao encontro da redefinição do termo ‘empresa inovadora’, subscrita pela terceira revisão do ‘Manual de Oslo’, que deixa cair a noção de ‘empresa tecnologicamente inovadora’, para abarcar todo um conjunto de empresas que são inovadoras fora do jugo da tecnologia.

- Segundo, uma empresa com traços próprios de uma cultura inovadora, não desenvolve obrigatoriamente um modelo de comunicação organizacional de excelência, ou seja, bi-direccional simétrica e estratégica – um indicador base de uma ‘*C.O. Eficaz*’ (premissa #4).

Os dados referentes aos nove casos estudados não deixam dúvidas. Embora estando em presença de empresas culturalmente inovadoras (ou potencialmente inovadoras<sup>314</sup>), nem todas estas desenvolvem uma comunicação organizacional inteiramente eficaz. Como está exposto no subcapítulo 7.3., no qual é proposto um “modelo de avaliação da eficácia da comunicação organizacional”, os casos estudados apontam para diversos cenários: seis empresas inovadoras com uma ‘*C.O. Eficaz*’ (cinco destas ‘*Muito Eficaz*’), uma empresa com uma ‘*C.O. de Eficácia Limitada*’ e duas empresas com uma ‘*C.O. Pouco Eficaz*’.

As duas restantes premissas mantêm-se válidas. Verifica-se que as empresas inovadoras portuguesas estão a atravessar momentos de mudança, que as obrigam a redefinir as suas

---

<sup>313</sup> Por exemplo, devido à promoção de novas práticas e processos de trabalho, criação de novas tarefas sustentadas em políticas de *empowerment*, processos de reengenharia de bases mais democráticas, mudanças nas relações entre as pessoas e nos processos de decisão tendencialmente mais participativos e partilhados.

<sup>314</sup> Ver Quadro 24 sobre “Comunicação e Cultura Inovadoras”.

estruturas e lógicas organizativas, os seus processos de trabalho, a forma como lidam com uma envolvente, cada vez mais, complexa e povoada de desafios e incertezas (premissa #1). Este movimento de mudança reflecte-se num esforço visível de abertura a novas ideias e novos meios de posicionar o negócio, e repensar sobre a própria identidade corporativa. Reflecte-se, igualmente, numa ansiedade constante em estar actualizado face às novas directrizes e tendências (de produção, de negócio, de gestão e liderança, de relação com empregados e clientes...), em estar integrado, em ajustar-se da melhor maneira possível.

Existe um investimento em infra-estruturas tecnológicas, em equipamentos informáticos e de telecomunicações de última geração, na procura de um status inovador e da garantia de um lugar na Sociedade da Informação<sup>315</sup> (premissa #3). Este investimento beneficia de vários programas e incentivos disponibilizados pela Comunidade Europeia e pelo Governo Português que, em parte, são responsáveis por este esforço de inovação e de adaptação à economia digital mundial<sup>316</sup>. As empresas inovadoras estão atentas a estes ventos de mudança, mas nem todas estão a conseguir tirar o máximo partido das condições disponibilizadas no actual contexto político, económico e tecnológico do nosso País. Entre as várias pessoas que contactámos ao longo do estudo, sentimos alguma insegurança e insatisfação face aos resultados de toda esta movimentação. Mesmo nas empresas mais pequenas e mais inovadoras, persiste um certo clima de tensão. Um indicador relevante nesta observação é, por exemplo, o facto de existirem falhas ao nível do aproveitamento das potencialidades das TIC para uma gestão estratégica e eficaz da comunicação organizacional. Apesar da “sede” de informação e de conhecimento, alguns responsáveis pelas Direcções de Comunicação das empresas inovadoras necessitam de um período de aprendizagem e de adaptação para conseguirem dar o salto para um modelo de comunicação organizacional eficaz, apoiado na eficácia das TIC disponíveis hoje em dia, o que vai ao encontro do que preconiza, por exemplo, Lordan in Heath (2001:588)<sup>317</sup>.

Mas, ser uma empresa inovadora traz o ónus da pressão, da tensão e da incerteza. Em contrapartida, traz também mecanismos que as tornam mais aptas a defenderem-se, a enfrentar esse clima. Como foi dado observar, nas empresas inovadoras onde a tensão é mais visível, as pessoas são proporcionalmente mais dinâmicas, assertivas face aos problemas das tarefas do dia-a-dia, mais criativas e mais seguras do seu papel na empresa.

---

<sup>315</sup> Investimento muitas vezes justificado por um tipo de «discurso da aparência» que, nas palavras de António Dias de Figueiredo, resulta da «necessidade de impressionar terceiros e granjear respeito e admiração» (Figueiredo in Coelho, 2007:142).

<sup>316</sup> Qualquer análise discursiva aos conteúdos de entidades como a “Agencia para a Inovação” ou de documentos como “O Livro Verde para a Sociedade da Informação”, facilmente confirmará esta hipótese. A título exemplificativo, no ‘Livro Verde’ pode ler-se «*É pois prioritário o apoio à utilização das tecnologias da informação nas empresas, ao estímulo na utilização de transferência electrónica de dados, à generalização do comércio electrónico e ao aumento da competência empresarial em gestão e organização (...)*» (1997:52).

<sup>317</sup> Ver página 112 (capítulo 2) desta dissertação.

Ao mesmo tempo encontramos em curso um processo de aprendizagem organizacional, com as hierarquias superiores a frequentar congressos, seminários, palestras sobre novos modelos de gestão pela inovação, estilos de liderança mais participativa e delegada, gestão optimizada de recursos, aplicação das TIC ao negócio, etc. Paralelamente, as hierarquias intermédias e os níveis mais baixos da organização são pressionados para se actualizarem, frequentarem cursos de informática, de colaboração em equipa, de novos processos de trabalho nas mais diversas áreas. Neste clima organizacional, os líderes estão mais próximos dos subordinados, as hierarquias tendem a esbater-se e vive-se num modelo renovado de relações interpessoais – o que reforça o carácter de inovador das empresas estudadas, de acordo com os indicadores de cultura de inovação apresentados ao longo do subcapítulo 4.3. As TIC, a nosso ver, ao possibilitarem mais contactos (virtuais), mais momentos de interacção e maior proximidade entre pessoas com funções e poderes diversos, são também responsáveis por este reequacionamento<sup>318</sup>.

Em relação à premissa #3, os dados recolhidos confirmam que as empresas em Portugal que mais investem em TIC na sua função de comunicação organizacional são inovadoras. As empresas que desenvolvem uma comunicação organizacional mais apoiada em ferramentas digitais, que fazem uma gestão mais eficaz dos seus processos e planos comunicacionais e que planeiam mais projectos inovadores de comunicação digital no futuro, são as que revelam mais indicadores de terem uma cultura inovadora<sup>319</sup>.

## **9.2. Comunicação Organizacional Eficaz em Empresas Inovadoras em Portugal**

Começamos por dar resposta às hipóteses de pesquisa equacionadas de início.

**Hipótese #1.** As empresas inovadoras em Portugal tendem a considerar a função de C.O. como um elemento central na sua estratégia corporativa.

Sim, confirma-se esta hipótese, embora com algumas ressalvas. **Os casos estudados demonstram, na sua maioria, que quanto mais uma empresa se revela culturalmente inovadora, maior reconhecimento, autonomia e estatuto/poder são atribuídos à função de comunicação organizacional** (ver os Quadros 17 e 24). Como vimos no capítulo 2 desta dissertação, uma posição de poder na estrutura organizacional por parte do comunicador traz mais possibilidades de sucesso para os objectivos e metas da organização<sup>320</sup>. Porém, dois dos casos estudados destacam-se pela negativa: tratam-se das pequenas empresas do sector da

---

<sup>318</sup> Partilhamos das opiniões mais optimistas que acreditam nas vantagens das tecnologias para a promoção de interacções de maior qualidade – a título de exemplo, veja-se a posição de vários autores no capítulo 2 desta dissertação, páginas 111-112.

<sup>319</sup> Ver Quadro 24 sobre “Comunicação e Cultura Inovadoras”.

<sup>320</sup> Por exemplo, confrontar a posição de Smith citado por Walmsley in Swart (2001), na página 116 desta dissertação.

engenharia e do software aplicado à investigação médica, respectivamente, que embora apresentem um conjunto de traços culturalmente inovadores, não vêem a função de comunicação organizacional como tendo um papel central no sucesso da organização. Há ainda a considerar a grande empresa de transportes, que apresenta indícios de uma fraca valorização desta função e a média empresa de construção/engenharia, que se constitui como um caso único onde a C.O. parece não ter sequer um papel a representar no todo da organização.

Naturalmente, o grau de inovação cultural não é igual nos nove casos estudados, assim como a estrutura e a dimensão das empresas, o que acaba por condicionar, em certa medida, o lugar e o papel reservados à comunicação. Contudo, é seguro afirmar que, tendencialmente, uma empresa inovadora de grande, média ou pequena dimensão, terá um responsável pela C.O. a participar na estratégia corporativa, mais ou menos activa e formalmente, consoante o contexto organizativo.

**Hipótese #2.** As TIC têm um impacto positivo na função de C.O. das empresas inovadoras em Portugal, nomeadamente na sua estrutura, operacionalização e resultados, porque permitem uma actuação mais consistente com as novas racionalidades dos negócios e respostas mais rápidas aos desafios enfrentados.

Sim, também se confirma esta segunda hipótese. **As empresas inovadoras que mais apostam no investimento em TIC na sua função de comunicação organizacional incorporam de modo vantajoso essas mesmas tecnologias na sua estrutura organizativa e na sua forma de operar, o que acaba por ter impacto nas respostas e nos resultados alcançados.** Com recurso a ferramentas digitais gerem-se as tarefas, as agendas e as actividades, cada vez mais ambíguas e complexas. As Direcções de C.O. com maior acesso às TIC também se integram mais facilmente no Sistema de Informação das suas empresas, o que dinamiza processos, trocas, acelera decisões e aproxima a comunicação das restantes funções organizacionais.

Ainda assim, este impacto positivo das TIC nota-se mais a um nível técnico e instrumental, do que a um nível estratégico. Isto significa que, na prática, as mudanças promovidas pela incorporação das TIC na C.O. se notam mais no dia-a-dia do funcionamento dos serviços, do que no planeamento e na execução de estratégias de comunicação ou no desenvolvimento de políticas e práticas concertadas de avaliação dos programas, das campanhas e do trabalho das Direcções de Comunicação/R.P. Por exemplo, o investimento, feito por empresas inovadoras em Portugal, em equipamentos tecnológicos especificamente desenhados para a gestão estratégica da C.O. é quase inexistente (sobretudo *software* de gestão e de monitorização/pesquisa).

**Hipótese #3.** Qualquer investimento tecnológico na função de C.O. é ineficiente, quando não se faz acompanhar de uma nova mentalidade e de uma nova atitude estratégica a todos os níveis da

organização, com especial enfoque na forma como as elites dominantes concebem o papel da C.O. no todo da empresa.

Hipótese confirmada. **Nos casos estudados que apresentam uma maior sensibilização (e até envolvimento) das chefias de topo para com as questões da C.O., o investimento em TIC na C.O. é maior – esta sensibilização pode resultar de uma compreensão do peso que o papel da comunicação tem no sucesso da empresa, ou da autonomia e voz activa reconhecidas aos profissionais da comunicação.** Ao mesmo tempo, as empresas com um grau de inovação cultural mais notório fazem uma aposta maior na promoção de ferramentas tecnológicas e na formação em TIC, junto dos seus trabalhadores e quadros directivos. As empresas inovadoras com as mentalidades mais “criativas”, “empreendedoras”, “participativas”, apresentam taxas maiores de uso das TIC devotadas à C.O. Esta hipótese prova igualmente que «*existe pouca justificação para qualquer prática das relações públicas, a não ser que os profissionais da comunicação sejam incluídos na coligação dominante*» (Grunig, 1992:484). Caso contrário, um avanço tecnológico e uma aposta em ferramentas e processos inovadores, com um potencial de melhorar a prática da comunicação organizacional, seria ignorado, ou visto como inapropriado e caro (Grunig, 1992:494). Não se pode esquecer que os valores da coligação dominante são um indicador significativo do uso da tecnologia nas tarefas de relações públicas, mais até do que a formação e o profissionalismo dos próprios responsáveis da área (Ossareh in Grunig, 1992:493-494)<sup>321</sup>.

**Hipótese #4.** Uma das barreiras à ‘C.O. Eficaz’ consiste na falta de uma gestão optimizada dos processos comunicacionais com bases tecnológicas.

Confirma-se. **As empresas inovadoras em Portugal têm um acesso generalizado às TIC, mas não fazem uso das suas potencialidades ao serviço de uma gestão óptima da C.O..** Apesar de as tecnologias digitais disponibilizarem, hoje em dia, um vasto conjunto de ofertas e opções para pesquisa e tratamento de dados, armazenamento de informações, difusão e gestão de mensagens, monitorização estratégica de públicos e assuntos, gestão táctica e estratégica de planos e processos de comunicação, nem todas as empresas inovadoras estudadas capitalizam estes recursos em prol de uma eficácia comunicacional. Esta constatação leva-nos a considerar a ideia de que «não escolhemos uma tecnologia porque ela é eficaz, mas é porque a escolhemos que ela se torna eficaz» (Foray in Flichy, 1995:153)<sup>322</sup>. Ou seja, talvez um melhor conhecimento das

<sup>321</sup> As questões do poder associadas a uma gestão mais eficaz da comunicação organizacional encontram-se documentadas no subcapítulo 4.4., dedicado à dimensão estratégica da presente investigação.

<sup>322</sup> Esta observação radica na chamada “escola da competição tecnológica” ou “escola da mudança técnica”, constituída por um grupo de economistas contemporâneos que consideram não poder explicar o sucesso de uma tecnologia, enquanto solução técnica única e perfeita, simplesmente pela evolução das leis do mercado (Flichy, 1995: 152-156). É importante ter em consideração os jogos particulares das interações complexas dos actores-

potencialidades das TIC ajustadas à C.O. e uma melhor adaptação a estas ferramentas, quer da parte dos profissionais de comunicação, quer da parte dos públicos que depois serão os destinatários dos outputs da comunicação, poderá ajudar a ultrapassar eventuais barreiras que estejam a limitar a eficácia da comunicação organizacional, devido a um uso e uma gestão menos optimizadas dos recursos e ferramentas tecnológicas ao seu serviço.

**Hipótese #5.** Os agentes directamente implicados na função de C.O. das empresas inovadoras em Portugal estão conscientes das vantagens das TIC e possuem o *know-how* necessário à sua melhor utilização.

Esta hipótese não se confirma na sua totalidade, e vem em parte sustentar também a hipótese anterior. **Existe um deficit em informação e *know-how* da parte dos agentes responsáveis, e/ou directamente implicados, na C.O. das empresas inovadoras em Portugal, que garantam uma utilização adequada e plena das potencialidades das TIC aplicadas à C.O..**

Na prática, observa-se a necessidade de um maior investimento na aquisição de competências associadas ao domínio das TIC, que possam ser aplicadas a uma ‘C.O. Eficaz’. Apesar da maioria dos entrevistados dos casos em estudo, estar consciente das possíveis vantagens das TIC na sua actividade e no reconhecimento da própria função de C.O. por parte da gestão de topo (portanto, a sua maior eficácia também), o certo é que a maioria também admite não estar a par das últimas novidades do mundo digital à disposição da C.O.. As duas razões mais apontadas para este desfasamento prendem-se ou com a falta de tempo para recolha de informação e para a pesquisa das últimas actualizações ou com a dimensão limitada das equipas ao serviço da C.O., o que impossibilita uma resposta “*just in time*” – exigida pela maioria das novas ferramentas. Há uma terceira razão, esta menos explícita, que remete para a questão já abordada nesta dissertação das “*culture wars*” entre a C.O. e as T.I. (Pavlik, 1996:2). Ou seja, prevalece o pressuposto de que tudo o que tem a ver com as tecnologias digitais é da competência exclusiva dos engenheiros e técnicos informáticos, não sendo reconhecido espaço, nem dado apoio, aos profissionais da comunicação/RP para um maior protagonismo no domínio das ferramentas digitais. Esta falta de apoio acaba por desmotivar muitos dos profissionais da comunicação, que optam por centrar os seus esforços em competências e ferramentas mais tradicionais. Esta observação vem confirmar que se regista nas empresas inovadoras em Portugal o mesmo cenário revelado em estudos internacionais.

Face ao “silogismo hipotético” avançado a propósito destas hipóteses, ocorre concluir:

---

utilizadores, de acordo com o grau de conhecimento que possuem sobre a utilidade de uma tecnologia, bem como a adaptação destes às vantagens que podem advir da sua utilização (Artur in Flichy, 1995:153-156).

1º - As empresas inovadoras em Portugal **usam as TIC na C.O. de forma pouco expressiva, em face das potencialidades oferecidas.**

2º - Nas empresas inovadoras em Portugal, **as TIC, por si só, não promovem uma ‘C.O. Eficaz’, mas potenciam-na.**

3º - Existem empresas inovadoras em Portugal com incorporação de TIC que **não desenvolvem obrigatoriamente uma ‘C.O. Eficaz’.**

Esta conclusão resume-se à constatação da existência de quatro cenários diferenciados nos casos comparados neste estudo – que resultam de variações do ‘cenário C.O. Eficaz com TIC’, avançado na introdução desta dissertação, após aplicado um modelo por nós criado. A nossa proposta, intitulada de ‘*Modelo de Avaliação da Eficácia da Comunicação Organizacional na Era Digital*’ (MAECOED), supõe uma avaliação dos graus de eficácia da comunicação organizacional numa perspectiva alargada da eficácia da função de comunicação/relações públicas, como um dos componentes estruturais e estruturantes do sucesso das empresas inovadoras, e não numa perspectiva mais restrita da eficácia dos programas/planos/campanhas de comunicação que possam ser implementados<sup>323</sup>:

- a) Existem empresas inovadoras em Portugal que desenvolvem uma ‘**C.O. Muito Eficaz**’, suportada em fortes bases tecnológicas (cenário prevalecente em cinco dos casos comparados).
- b) Existem empresas inovadoras em Portugal que desenvolvem uma ‘**C.O. Eficaz**’, usufruindo de limitadas bases tecnológicas face à sua real capacidade de investimento nesta área (cenário verificado num dos casos comparados).
- c) Existem empresas inovadoras em Portugal que desenvolvem uma ‘**C.O. de Eficácia Limitada**’, usufruindo de algumas bases tecnológicas, com possibilidade de serem colocados ao serviço da comunicação (cenário verificado também num único caso deste estudo comparativo).
- d) Existem empresas inovadoras em Portugal que desenvolvem uma ‘**C.O. Pouco Eficaz**’, dispondo de um acesso limitado a bases tecnológicas, passíveis de serem usados na função de C.O. (cenário verificado em dois dos casos comparados).

Essencialmente, a diferenciação do grau de eficácia assenta na observação de um maior ou de um menor número de critérios, distribuídos por quatro módulos: *Lugar, Valor, Operação e Incorporação das TIC* na comunicação organizacional das empresas inovadoras em estudo.

---

<sup>323</sup> Consultar subcapítulo 7.3., onde são apresentados os resultados da aplicação do modelo que propomos avaliar o grau de eficácia da C.O. das empresas inovadoras comparadas neste estudo.

Assim, as empresas inovadoras avaliadas como apresentando um grau elevado de eficácia da sua função de comunicação organizacional são descritas como possuindo uma '*C.O. Muito Eficaz*'. As restantes graduações são reservadas a empresas inovadoras onde se vai observando sucessivamente um menor número de critérios enquadrados no modelo proposto.

O grau, que representa o expoente máximo de uma '*C.O. Eficaz*' dentro do modelo criado, resulta da ocupação de um **lugar cimeiro** da função de Comunicação na estrutura organizacional, a par das restantes funções de gestão de topo da empresa. Ou seja, o responsável pela área da comunicação organizacional pertence à 'coligação dominante'. Este lugar cimeiro implica um elevado grau de autonomia, com uma voz activa nas decisões estratégicas da empresa; resulta numa equipa de profissionais de comunicação (proporcional às necessidades impostas por exemplo pela dimensão da empresa), com formação na área e uma distribuição de tarefas estruturada de acordo com os desafios próprios da empresa no seu todo; envolve a existência de uma missão formalizada e clara da razão de ser e da posição da função de C.O. na organização; e reflecte uma sensibilização positiva da parte dos administradores/CEO face ao papel e ao poder que a comunicação tem no sucesso da empresa.

Uma '*C.O. Muito Eficaz*' traduz ainda uma **valorização** vincada da função de comunicação organizacional, com uma avaliação e controlo do desempenho da Direcção ou Departamento de Comunicação, que por vezes se reflecte em prémios, distinções, certificações, ligação a associações profissionais e/ou académicas da área; o valor da função de C.O. é também reconhecido pelas alianças internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares) e pelas parcerias externas ligadas à área (Universidades, Centros de Investigação, Consórcios, Projectos Comunitários).

Em terceiro lugar, a **forma como se opera/actua** nesta função constitui outro indicador de uma '*C.O. Muito Eficaz*'. Neste âmbito, a empresa demonstra seguir processos e modelos de trabalho apoiados em investigação, planificação estratégica, implementação táctica e avaliação correctiva (*feedback*).

Finalmente, a '*C.O. Muito Eficaz*' tem uma **incorporação efectiva de TIC**, ou seja, é sustentada em actividades informatizadas (softwares de gestão da comunicação, bases de dados, ferramentas digitais de monitorização); utiliza com profusão instrumentos digitais de informação e de comunicação/diálogo; assume uma atitude pró-activa e de pioneirismo face a novos projectos tecnológicos, que podem ser usados para potenciar a eficácia da comunicação organizacional; consegue ainda gerir de forma equilibrada eventuais vantagens e desvantagens das TIC.

Com base nas comparações efectuadas, e apesar do resultado final se revelar tendencialmente positivo na avaliação feita à eficácia da comunicação organizacional das empresas inovadoras

em Portugal, podem ser avançadas algumas explicações que justificam aquele que, segundo a nossa leitura, ainda é um uso limitado de TIC na comunicação organizacional destas empresas (algumas razões imputadas à gestão de topo, outras da responsabilidade dos profissionais da comunicação e ainda algumas movidas por constrangimentos do próprio mercado/sociedade).

#### Coligação Dominante

- Falta de sensibilidade para o facto do investimento em tecnologias de apoio à função da C.O. potenciar o sucesso empresarial no seu todo;
- Falta de cultura tecnológica, por parte de alguns dos actores-chave das empresas inovadoras (o que constrange um maior investimento em TIC);

#### Agentes da Comunicação Organizacional

- Desconhecimento acerca das potencialidades das ofertas tecnológicas disponíveis no mercado, para uma gestão Eficaz da C.O. (explicação que remete para o já referido desfasamento entre os saberes tecnológicos dos profissionais da C.O. e dos profissionais das áreas de sistemas de informação/informática);
- Dimensão limitada das equipas ao serviço da C.O., o que constrange os elementos existentes em tempo e disponibilidade para explorar novos caminhos/soluções tecnológicas;

#### Mercado

- Evolução rápida das TIC, e constantes exigências de actualização das mesmas, enquanto factor impeditivo da uma permanente aposta e investimento por parte do mundo empresarial – onde mesmo as empresas inovadoras têm dificuldade em acompanhar o ritmo;
- A maioria dos interfaces tecnológicos que chegam ao nosso País não é tão *user-friendly* quando seria desejável (por exemplo, a adaptação à língua portuguesa nem sempre é rápida e eficiente);
- Deficit de interactividade das pessoas com os meios tecnológicos – apesar de Portugal estar cotado como um País de forte adesão às novidades e *gadgets* tecnológicos<sup>324</sup>, este é um comportamento residual e a maioria da população (com níveis baixos de literacia) ainda resiste ao digital<sup>325</sup>; e este facto ainda retrai certas empresas inovadoras em

<sup>324</sup> «Os portugueses "são *early adopters*" de produtos tecnológicos (...)» (Zeinal Bava in Jornal Público online, 01.07.2009, acessível em: [www.publico.pt/Tecnologia/primeiro-telemovel-com-android-chega-segunda-feira-a-portugal\\_1389724](http://www.publico.pt/Tecnologia/primeiro-telemovel-com-android-chega-segunda-feira-a-portugal_1389724) [14.03.2010]). Ver também dados do EUROSTAT sobre a “penetração da Internet na população portuguesa” revistos por José Dias Coelho (2007:285).

<sup>325</sup> Não se pense que este se trata de um fenómeno exclusivamente português. Na realidade «verifica-se em praticamente todos os países que disponibilizam infra-estruturas e serviços pela internet uma fraca utilização destes serviços pela população e, se bem que em graus diferentes, isto é verdade no Sul, Centro e Norte da Europa, assim como na América do Norte» (Coelho, 2007:283).

Portugal, na aposta em programas e campanhas de comunicação com recurso a ferramentas digitais, como pudemos constatar no presente estudo comparativo<sup>326</sup>;

- Malgrado a anunciada transparência das políticas de comunicação, a realidade das empresas inovadoras em Portugal mostra uma preocupação em manter reservadas as suas formas de actuar, estruturas organizativas e comunicacionais (em parte por muitas destas terem uma visão da C.O. integrada no marketing, onde prevalecem estratégias comerciais e de mercado altamente competitivas).

Resumindo, e em resposta à questão de partida colocada no início desta dissertação sobre a possibilidade da ‘C.O. Eficaz’ ser potenciada pelas TIC ao serviço da comunicação nas empresas inovadoras em Portugal, estamos em condições de afirmar que SIM, mas com uma ressalva.

Os estudos comparativos efectuados demonstram que as TIC constituem apenas mais um vector, que contribui em conjunto com outros (nomeadamente o *Lugar*, o *Valor* a forma de *Operar* da C.O.), para uma comunicação organizacional eficaz. Porém, hoje em dia, num cenário económico cada vez mais pautado por empresas inovadoras, dificilmente se poderá ambicionar uma ‘C.O. Eficaz’ sem a incorporação de TIC.

### **9.3. Rumo a uma Comunicação Organizacional Eficaz**

Reserva-se agora um breve espaço para algumas recomendações, que esperemos facilitem o caminho das empresas inovadoras em Portugal rumo ao desenvolvimento de uma comunicação organizacional mais eficaz.

- **Maior protagonismo da C.O..** A função de comunicação organizacional deverá lutar por alcançar um papel preponderante no futuro das empresas inovadoras em Portugal<sup>327</sup>. Tal como mostramos ao longo desta dissertação as Direcções de C.O. devem estar situadas no topo hierárquico da organização, para uma maior excelência – logo eficácia (Grunig, 1992:485-491).
- **Envolvimento dos CEO.** É imprescindível que a gestão de topo das empresas inovadoras em Portugal ganhe sensibilidade e conhecimento estratégico relativamente ao domínio da

<sup>326</sup> Uma equilibrada ‘inclusão digital’, capaz de combater a «complexidade e sofisticação» das «infra-estruturas, meios de acesso e serviços» obriga a concentrar esforços no estímulo à procura (Coelho, 2007:279). E dos vários factores a ter em conta nesse estímulo, vemos como fundamental, não só assegurar ao cidadão comum a ‘segurança e privacidade no uso da internet’, como alerta o Professor Dias Coelho (2007:287), mas garantir, igualmente, às empresas a protecção dos seus dados e combater todos os riscos decorrentes do uso das ferramentas digitais.

<sup>327</sup> «A comunicação eficaz é um dos factores essenciais de suporte à inovação» (Spence, 1995:35). Como referimos na página 97-98 desta dissertação, esta é uma área que se encontra em crescimento, muito particularmente devido ao «papel da tecnologia», enquanto factor que «está a criar mais atenção para mais e melhor comunicação» (Bredenkamp in Swart, 2001:33).

comunicação organizacional e de todas as vantagens para o negócio que estão implícitas numa visão macro desta área<sup>328</sup>.

- **Maior domínio das TIC.** Os profissionais de comunicação/relações públicas deverão fortalecer os seus conhecimentos e as suas competências nas áreas tecnológicas. Será vantajoso que não fiquem de costas voltadas para os desenvolvimentos tecnológicos e saibam adaptar-se aos desafios lançados pela sociedade do conhecimento<sup>329</sup>. Esta aprendizagem é particularmente relevante se considerarmos que «*para aumentar o seu acesso à coligação dominante, os profissionais de relações públicas devem apostar na sua especialização por via da educação, experiência e profissionalismo*» (Grunig, 1992:485).
- **Diálogo aberto entre especialistas.** Deverá ser promovido um maior diálogo entre os especialistas da comunicação organizacional e os especialistas das tecnologias de informação. Uma conjugação de esforços e uma aproximação das linguagens tornará possível uma melhor gestão das infra-estruturas e dos recursos tecnológicos das empresas inovadoras e uma subsequente eficácia, quer dos processos da comunicação organizacional, quer da implementação e performance dos sistemas de informação (que constituem o núcleo central do funcionamento das empresas da economia digital).
- **Sistemas de Informação para gestão estratégica da C.O..** É altura das empresas inovadoras em Portugal beneficiarem de um sistema de informação de suporte à gestão da comunicação organizacional. Um tal sistema não só facilitaria os processos de decisão relacionados com a monitorização de assuntos e de públicos, como capacitaria a avaliação do trabalho e dos produtos da comunicação organizacional, promovendo o seu valor e poder na empresa.
- **Desenvolvimento sustentável.** As empresas que optem por seguir os princípios tendentes a uma ‘*C.O Muito Eficaz*’, devem enveredar por uma via sustentável e responsável, capaz de suportar os avanços do desenvolvimento internacional, as exigências dos dispositivos de informação e de comunicação em tempo real, as múltiplas ligações, experiências e formas de pensamento, que promovem oportunidades para o planeamento estratégico e para a resolução positiva de questões e problemas.

---

<sup>328</sup> Nas organizações complexas de hoje, a comunicação é vital para alcançar os objectivos organizacionais (More e Laird, 1985:7).

<sup>329</sup> Robert Reich considera que os profissionais de relações públicas, juntamente com os engenheiros de software, os profissionais da publicidade e do marketing, pertencem à categoria dos «analistas simbólicos», uma das três categorias de trabalho do futuro que incluem as actividades estratégicas de identificação e de resolução de problemas. Para tal, recorrem a inúmeros recursos, dos quais se podem destacar ferramentas tecnológicas de vanguarda (Reich in Webster, 2004:207).

- **Recurso equilibrado às TIC.** Embora a tecnologia e a inovação devam ser motores da eficácia comunicacional<sup>330</sup>, não deverá haver uma extrema confiança nas tecnologias, prevalecendo uma atenção aos seus limites e armadilhas (sem negligenciar as questões éticas e legais<sup>331</sup>). Os princípios básicos de uma ‘*C.O. Eficaz*’ não dependem, na sua essência, das tecnologias que se usa, mas sim de um conjunto de factores dos quais se destaca uma compreensão clara das audiências estratégicas, do estabelecimento de um processo multi-dinâmico de pesquisa, planificação e avaliação constante e continuado, de um alinhamento dos objectivos de comunicação com a estratégia da organização e de uma compreensão e respeito pelo valor da comunicação para o sucesso da organização. Em suma, uma comunicação organizacional eficaz deverá assentar na gestão de relações e de comunicações de qualidade, tendentes ao sucesso da organização no seu todo.
- **Integração no projecto cultural da empresa.** É fundamental compreender que o tipo de cultura e a identidade (ou personalidade) de cada empresa inovadora constituem peças centrais no intrincado puzzle que é o processo de implementação e adopção de TIC (seja qual for a área ou função da empresa em que ocorra). Apesar do esforço financeiro em infra-estruturas e sistemas de informação, fomentado pelo crescente desejo em beneficiar das mais-valias tecnológicas ao serviço de uma ‘*C.O. Eficaz*’, algumas aplicações acabam por não cumprir as expectativas das empresas. Em certos casos, esta situação deve-se a um desajustamento entre a tecnologia e o projecto da cultura do grupo onde esta é implantada. Na verdade, apesar de ser ponto assente que os progressos das TIC contribuem para a melhoria das capacidades, alcance e eficácia dos processos de gestão, os gestores (das diferentes funções de uma empresa, entre estas a função de C.O.) continuam a lutar com a integração das tecnologias no projecto da sua empresa ou da sua direcção. Os desafios são inúmeros, desde questões culturais, percepção de novos valores, atitudes positivas face aos processos de mudança, aceitação de renovados modelos de tomada de decisão, transferência de saberes, domínio das alterações introduzidas nos processos de trabalho e capacidade geral de adaptação a uma envolvente em constante transformação.
- **Mudança conceptual do modelo organizacional.** As empresas inovadoras em Portugal não deverão adiar mais a aposta numa mudança conceptual na forma de gerir e dinamizar o seu

---

<sup>330</sup> «Comunicar eficazmente implica algum tipo de TIC» (Eisenberg, 1997:320).

<sup>331</sup> O domínio da *World Wide Web* apresenta ainda muitas falhas e «dilemas legais para aqueles que a procuram gerir eficazmente (...). Entre essas questões encontram-se a viabilidade legal das actividades no ciberespaço, os direitos da propriedade intelectual e a protecção dos direitos de autoria, a privacidade e a pirataria» (Pavlik e Dozier, 1996:7); «(...) Nestas áreas a densidade normativa é muito inferior ou praticamente inexistente» (Rainha e Vaz, 2001: Breve Apresentação); «Neste campo o legislador, movido pela engrenagem comunitária, não descansa de produzir textos com implicações no dia-a-dia de cada um, (...) a um ritmo tão vertiginoso que os juristas têm dificuldade em acompanhar» (Martins et al., 2004: 9).

negócio<sup>332</sup>. Falamos de uma mudança que implica alargar os seus processos de tomada de decisão à participação das múltiplas entidades individuais e colectivas que têm interesse e impacto na sua actuação e no seu *core business* – tal como preconiza o ‘modelo *stakeholder*’ (Deetz in Jablin e Putnam, 2001:38-39) que é apresentado na abertura da discussão desta temática, na introdução da presente dissertação. Esta mudança segue também a «tendência da ‘Mobilização Pública’», defendida por Pavlik e Dozier (1996:3)<sup>333</sup>.

- **Aplicação do modelo MAECOED.** Uma pesquisa/avaliação aturada e permanente, permite monitorizar, gerar retorno e prosseguir uma política de qualidade e de excelência – vectores fulcrais de uma ‘*C.O. Muito Eficaz*’. Uma forma de validar e/ou promover esta eficácia deverá passar, igualmente, pela aplicação de modelos de avaliação e controlo das políticas e processos de organização das Direcções de Comunicação das empresas inovadoras. O modelo aqui proposto serve como matriz de um conjunto de factores a dinamizar, ao mesmo tempo que ajuda a identificar o grau de eficácia da C.O. alcançado.

Apresentadas as recomendações, resta terminar com a partilha de uma ideia de confiança no futuro: Uma integração ajustada das TIC à realidade da comunicação organizacional das empresas inovadoras em Portugal contribuirá para que esta se torne numa função de gestão cada vez mais estratégica e integrada.

1º Através de uma mais fácil pesquisa e avaliação, suportadas pelas ferramentas informáticas e electrónicas;

2º Através da adopção de sistemas de informação de apoio à gestão da comunicação;

3º Através do acréscimo da confiança e do incremento da adesão das pessoas às TIC;

4º Através da promoção de processos de informação e de modelos comunicação mais democráticos e convergentes, suportados em TIC.

---

<sup>332</sup> «Em qualquer processo de mudança deve assegurar-se que, ao longo de toda a sua vida e com o máximo de transparência, se cuida permanentemente da Comunicação, tanto interna como externa (...)» (Coelho, 2007:195). Esta observação remete-nos para a primeira recomendação de “Maior protagonismo da C.O.”, completando assim o argumento da pertinência de uma Comunicação Organizacional Eficaz numa empresa inovadora.

<sup>333</sup> Sugere-se a consulta das reflexões feitas no subcapítulo 2.4. desta dissertação, acerca da relação entre as TIC e a Comunicação Organizacional Eficaz.

**BIBLIOGRAFIA**

Acosta, Mónica Salazar (2006) "Delineando los estudios en ciencia y tecnología: diques, brechas y puentes", *VI Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología*, Bogotá – Abril 2006, [online], Acessível em: [www.ocyt.org.co/esocite/PDF/6COL019.pdf](http://www.ocyt.org.co/esocite/PDF/6COL019.pdf) [01.08.2006]

Alin, Frédéric (et al.) (2000). *Os projectos Intranet: Da análise das necessidades da empresa à realização das soluções*. Lisboa. Edições CETOP.

Almeida, Filipe, (2002). *Organizações, pessoas e novas tecnologias*. Ed. Quarteto. Coimbra.

Almeida, Maria Amélia P. N. de & Rolo, Orlando B. (2000). *Introdução às Ciências Sociais e às Organizações*. Viseu. Vislis Editores.

Almeida, Reginaldo Rodrigues de (2004). *Sociedade Bit – Da Sociedade da Informação à Sociedade do Conhecimento*. Maia. Fomento.

Amaral, Luís Mira (2008). *Economia Tech: Da Indústria à Sociedade da Informação e do Conhecimento*. Lisboa. Booknomics.

Amitaï Etzioni citado por Thines, G. e Lempereur, Agnés (1984). *Dicionário Geral das Ciências Humanas*. Lisboa. Edições 70.

Andrews, Dorine; Nonnecke, Blair; Preece, Jennifer, "Electronic Survey Methodology: A Case Study in Reaching Hard-to-Involve Internet Users", *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(2), 185–210, 2003, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Angot, H. (2002). *Système d'information de l'entreprise - Analyse théorique des flux d'information et cas pratiques*. Paris. De Boeck.

Argenti, Paul A. (September 2005), "The Power of Integration: Building a Corporate Communication Function That Is Greater Than the Sum of Its Parts", *The Tuck School of*

*Business at Dartmouth*, NIRI's Center for Strategic Communication, [online], Acessível em: [www.awpagesociety.com/images/uploads/IntegrationWhiteppR.pdf](http://www.awpagesociety.com/images/uploads/IntegrationWhiteppR.pdf) [08.04.2008]

Assunção, Fátima e Bilhim, João, Organização, Tecnologia e Actores Sociais: um estudo de caso no sector das comunicações”, *Revista APSIOT: Formação, Trabalho e Tecnologia*, Dezembro de 1998, Lisboa, Celta, pp. 25-38.

Azevedo, J. & Esteves, A. (Eds.) (1998). *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto. Instituto de Sociologia.

Baker, Kathryn A., *Organizational Communication*, (2002), cap. 13, [online], Acessível em: [www.sc.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%201320Organizational%20Communication%2006.08.02.pdf](http://www.sc.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%201320Organizational%20Communication%2006.08.02.pdf) [14-04-2004]

Bardin, Laurence (1988). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.

Bartoli, Annie (1991). *Communication et Organisation - pour une politique générale cohérente*. Paris. Les Éditions D'Organisation.

Basili, Victor R. (1997), “Communication and organization in software development: An empirical study”, *IBM Systems Journal*, Vol. 38 – nº 4, 1997, [online], Acessível em: <http://www2.umassd.edu/SWPI/ISERN/isern-96-04.pdf> [04.03.2008]

Batista, João e Figueiredo, A. Dias de, “Estudo de aproximação entre os sistemas de informação e a aprendizagem organizacional”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 1 – No. 1, Abr/Jun 2002, pp. 82-88.

Baudrillard, Jean (1992). *A Ilusão do Fim ou a Greve dos Acontecimentos*. Lisboa. Edições Terramar.

Bauman, Z., “Liquid Modernity”, *Wikipedia*, [online], Acessível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Zygmunt\\_Bauman#cite\\_ref-6](http://en.wikipedia.org/wiki/Zygmunt_Bauman#cite_ref-6) [09.07.2009]

Beniger, James R. (1986). *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*. Massachusetts. Harvard University Press.

Bernardo, Carla; Garcia, Filipa; Lopes, Sílvia; Pimental; Duarte, “Estrutura e Comunicação Organizacionais: Uma Autonomia Relativa”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, Publicações Europa-América, No. 36, 2001, pp. 143-158.

Bernoux, Philippe (s/d). *A Sociologia das Organizações*. Porto. Rés Editora.

Bertrand, Yves & Guillemet, Patrick (1994). *Organizações: Uma abordagem sistémica*. Lisboa. Instituto Piaget.

Black, Sam (1997). *The Essentials of Public Relations*. London. Kogan Page.

Botan, Carl H. and Hazleton, Jr., Vincent (1989). *Public Relations Theory*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

Braga, Ascensão, “A Gestão da Informação”, *Milénio online*, nº 19 – Junho 2000, [online], Acessível em: [www.ipv.pt/millenium/Millenium\\_19.htm](http://www.ipv.pt/millenium/Millenium_19.htm) [04.09.2006]

Breakenridge, Deirdre e DeLoughry, Thomas J. (2003). *The New PR Toolkit*. New York. FT Prentice Hall.

Breckler, Steve & Burgoon, Judee (org.) (2001), “Communication Research: addressing the scientific and social challenges of human and technological systems”, *National Communicational Association (USA)*, [online], Acessível em: [www.natacom.org/research/monograph.pdf](http://www.natacom.org/research/monograph.pdf) [25.03.2005]

Breton, Philippe & Proulx, Serge (1997). *A explosão da comunicação*. Lisboa. Editorial Bizâncio.

Breton, Philippe, (1994). *A Utopia da Comunicação*. Lisboa. Instituto Piaget.

Brøn, Peggy Simcic et al, (2004). “Intangible assets, communication and relationships”. Moss, Danny et al (edts). *Proceedings of BledCom2004*. Pristop Communications. Slovenia. pp. 103-110.

Broom, Michael F. (2002). *The Infinite Organization – Celebrating the Positive use of Power in Organizations*. California. Davies-Black Publishing.

Brown, David A.H. e Brown, Debra L. (February 2000), “Members Briefing: A Time to Speak: Strategic Leadership for Effective Corporate Communications”, *The Conference Board of Canada*, [online], Acessível em: [www.conferenceboard.ca/Boardwiseii/LayoutAbstract.asp?DID=148](http://www.conferenceboard.ca/Boardwiseii/LayoutAbstract.asp?DID=148) [27.06.2006]

Browning, Larry D., “Technology and Culture: Action Bias Effects in the Implementation of Word Processing”, in Goldhaber & Barnett (1995). *Handbook of Organizational Communication*. New Jersey. Ablex Publishing Corporation. pp.453-471.

Bruggen, Gerrit Van & Weirenga, Berend, “Matching Management Support Systems and Managerial Problem-solving Modes: The Key to Effective Decision Support”, *European Management Journal*, 2001, Vol. 19, No. 3, pp. 228-238.

Bütschi, W.Gerhard (2004). “Software supported communication management offers new perspectives”, *Virtual Library – Paper, Management AG Switzerland*, [online], Acessível em: <http://www.digitalmgmt.com/> [18.01.2007]

Bütschi, W.Gerhard (s.d.), “Glossary”, *Digital Communication Management Portal*, Switzerland, [online], Acessível em: <http://compro.digitalmgmt.com/GAdmsWeb/index.jsp> [22.02.2007]

Burawoy, M., “Public Sociologies”, *University of California, Berkeley – Department of Sociology*, [online], Acessível em: <http://burawoy.berkeley.edu/PS.Webpage/ps.mainpage.htm> [20.10.2009]

Burns, Tom R. & Flam, Helena (2000). *Sistemas de Regras Sociais: Teoria e Aplicações*. Oeiras. Celta.

Cabin, Philippe (Coord.) (1999). *La Communication: Etat des Savoirs*. Auxerre. Éditions Sciences Humaines.

Caetano, Emília (2000). “Dominique Wolton: os furos da rede”. *Revista Visão*, 27 de Abril, pp. 13-15.

Cameron, K. & Quinn, R. (1998). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Cameron, K. (1986a), “A study of organizational Effectiveness and its Predictors”, *Management Science*, Vol. 32, No. 1 – January, pp. 87-112.

Cameron, K. (1986b), “Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness”, *Management Science*, Vol. 32, No. 5 – May, pp. 539-553.

Carroll, Tina & Stacks, Don W. (2004) “Bibliography of Public Relations Measurement”, *The Institute For Public Relations*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.com/pdf/Measurement\\_Bibliography\\_0604.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/Measurement_Bibliography_0604.pdf) [06.07.2006]

Cartier, Michel (1997). *Le nouveau monde des infrastructures*. Québec. Éditions Fides.

Castells, Manuel (1996). *The rise of the network Society*. London. Blackwell Publishers.

Castells, Manuel e Cardoso, Gustavo (org.) (2006). *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Acção Política*. Coleção Debates da Presidência da República. Lisboa. Imprensa Nacional Casa-da-Moeda.

Castro, João Pinto (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa. Edições Sílabo.

“100 Empresas e Grupos de Empresas com maior despesa em actividades de I&D em 2001”, Lista de Empresas e Inovação Tecnológica, *Observatório da Ciência e do Ensino Superior*, [online], Acessível em: [www3.oces.mcies.pt/relat\\_popup.php?id\\_item=50636&pasta=19](http://www3.oces.mcies.pt/relat_popup.php?id_item=50636&pasta=19) [29.11.2004]

“CCI Corporate Communication Practices & Trends Study 2003 – Final Report”, *Corporate Communication Institute – Fairleigh Dickinson Institute*, New York - March 2004, [online], Acessível em: [www.corporatecomm.org/pdf/Report2003.pdf](http://www.corporatecomm.org/pdf/Report2003.pdf) [07.02.2007]

Checkland, Peter and Holwell, Sue (1998). *Information, Systems and Information Systems – making sense of the field*. New York. John Wiley & Sons.

Chizzotti, António (1991). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. Vol. 16. São Paulo. Cortez Editora.

Ciência & Tecnologia – Principais Indicadores Estatísticos 2003, *Observatório da Ciência e do Ensino Superior*, [online], Acessível em: [www3.oces.mcies.pt/docs/ficheiros/PBOOK2003.pdf](http://www3.oces.mcies.pt/docs/ficheiros/PBOOK2003.pdf) [29.11.2004]

Cilliers, Berdine (2004a), “The Internet as a Medium in the Achievement of Corporate Communication and Marketing Goals – A Descriptive Study”, Dissertation for MCOM in Communication Management, *Faculty of Economic and Management Sciences – University of Pretoria*, [online], Acessível em: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-03092004-134931/unrestricted/00Document.pdf> [04.02.2007]

Cilliers, Berdine et al. (2004b), “The Internet; a technology in search of a strategy”, Moss, Danny et al (eds). *Proceedings of BledCom2004*. Pristop Communications. Slovenia, pp. 35-46

Clark, Peter (2003). *Organizational Innovations*. London. Sage Publications.

Clegg, Stewart R. (1998). *As Organizações Modernas*. Oeiras. Celta Editora.

Clerkin, Kris (ed.) (1993). *This is PR: The realities of Public Relations*. 5<sup>th</sup> Edition. California. Wadsworth Publishing Company.

Coelho, José Dias (Coord.) (2007). *Sociedade da Informação – O Percorso Português*. Lisboa. Edições Sílabo.

Cole, Jeff (2004), “Center For The Digital Future”, [online], Acessível em: [www.digitalcenter.org](http://www.digitalcenter.org), [05.04.2005]

Conrad, Charls & Poole, Marshall Scott (2001). *Strategic Organizational Communication: Into the Twenty-First Century*. 4<sup>th</sup> Edition. Stamford (USA). Thomson Learning. [5<sup>a</sup> edição revista em 2002, “*Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*”]

Corman, Steven R. et al. (eds) (1995). *Foundations of Organizational Communication*. 2nd Edition. New York. Longman.

“Council employees put on an e-mail diet”, *The Hub for Internal Communicators – UK Community - Melcrum Publishing*, 26 January 2007, [online], Acessível em: [www.internalcommshub.com/open/news/diet.shtml](http://www.internalcommshub.com/open/news/diet.shtml) [31.01.2007]

Couto, Ana Isabel (2007). “Das barreiras alfandegárias entre campos disciplinares: breve ilustração a partir do caso sociologia e ciências da comunicação”. *CIES e-Working Paper* No. 36/2007. Lisboa. ISCTE.

Crozier, Michel (1963). *O fenómeno burocrático*. Brasília. Editora Universidade de Brasília.

Crozier, Michel, et Friedberg, Erhard (1977). *L'acteur et le système*. Paris. Éditions Du Seuil.

Culnan, Mary J., & Markus, M. Lynne, “Information Technologies”, in Jablin, Fredric M. & Putnam, Linda L. (Eds) (1987). *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*. London. Sage Publications.

Cutlip, Center, Broom (1985). *Effective Public Relations*. New Jersey. Prentice Hall.

Daniels, N. Caroline (1997). *Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação*. Lisboa. Editorial Caminho.

Dantas, José (2001). *Gestão da Inovação*. Porto. Edições Vida Económica.

Davis, Anthony (2004). *Mastering Public Relations*. New York. Palgrave Macmillan.

Davis, Barbara D.; Tisdale, Judy Jones; Krapels, Roberta H., “Voice Messaging”, *Business Communication Quarterly*, 2001, Vol. 64, No. 2, pp. 120-126.

Deetz, Stanley, “Conceptual Foundations” in Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L. (Eds) (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and*

*methods*. Sage Publications. London. pp. 3-46.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London. Sage.

Dewett, Todd e Gareth, R. Jones, “The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment”, *Journal of Management*, 27 (2001), pp. 313-346.

Dias, Fernando Nogueira (2001). *Sistemas de Comunicação, de Cultura e de Conhecimento – Um Olhar Sociológico*. Lisboa. Instituto Piaget.

Dias, José Duarte e Gomes, Jorge F., “Impacto dos ambientes tecnológico e informacional no planeamento dos sistemas de informação: A percepção dos responsáveis pelos sistemas de informação”, *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 2 – No. 2, Out. 1996, pp. 239-252.

Drucker, Peter (1987). *Inovação e Gestão*. 4ª Edição. Lisboa. Editorial Presença.

Dutton, William H. (Oxford Internet Institute), “Social Transformation in an Information Society: Rethinking Access to You and the World”, *UNESCO 2004*, [online], Acessível em: [http://portal.unesco.org/ci/en/file\\_download.php/7364b6dd37bcc23a9038e48cb7f956dcorpus-1-144.pdf](http://portal.unesco.org/ci/en/file_download.php/7364b6dd37bcc23a9038e48cb7f956dcorpus-1-144.pdf) [28.09.2005]

Eiró-Gomes, Mafalda e Duarte, João, “New Technologies, new publics?”, Moss, Danny et al (eds). *Proceedings of BledCom2004*. Pristop Communications. Slovenia., pp. 79-82

Eisenberg, Eric & Goodall, H.L. (1997). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. 2nd Edition. Boston. St. Martin’s Press.

“Enquadramento Comunitário dos Auxílios Estatais à Investigação e Desenvolvimento e à Inovação” (versão em Português de “Community framework for state aid for research and development and innovation”), *Jornal Oficial da União Europeia*, (2006/C 323/01), [online], Acessível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006XC1230%2801%29:EN:NOT> [12.09.2007]

“Enquadramento Empresarial – Definição de micro, pequenas e médias empresas”, *Portal das Actividades da União Europeia: Síntese da Legislação*, [online], Acessível em: <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/lvb/n26026.htm> [20.10.2006]

Étienne, Jean et al (1998). *Dicionário de Sociologia*. Lisboa. Plátano Edições Técnicas.

“European Innovation Scoreboard 2008 – Comparative Analysis of Innovation Performance”, PRO INNO Europe paper N° 10, *European Commission under the Lisbon Strategy*, [online], Acessível em: <http://www.proinno-europe.eu/index.cfm?fuseaction=page.display&topicID=437&parentID=51> [05.02.2009]

“European Trend Chart on Innovation - Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report: Portugal 2006”, A publication from the Innovation/SMEs Programme, *European Commission - Enterprise Directorate-General*, [online], Acessível em: [http://www.startracking.org/files/biblioteca/country\\_report\\_portugal\\_2006.pdf](http://www.startracking.org/files/biblioteca/country_report_portugal_2006.pdf) [10.10.2009]

Falconi, Toni Muzi (2004), “Who’s afraid of big bad PR?”, *Global Alliance*, [online], Acessível em: [www.globalpr.org/knowledge/features/falconi\\_contatti.pdf](http://www.globalpr.org/knowledge/features/falconi_contatti.pdf) [18.06.2006]

Falconi, Toni Muzi (November 2006), “How Big Is Public Relations (and Why Does It Matter)? The Economic Impact of Our Profession”, Lumsa University, Rome, *Published by the Institute for Public Relations*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.org/files/uploads/Falconi\\_Nov06.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Falconi_Nov06.pdf) [20.02.2007]

Ferro, Álvaro (Abril-2009), “Princípios de Redes Sociais para Empresas”, *Blog Ferro*, [online], Acessível em: [www.ferro.cc/index.php/homens-e-maquinas/principios-de-redes-sociais-para-empresas/](http://www.ferro.cc/index.php/homens-e-maquinas/principios-de-redes-sociais-para-empresas/) [12.11.2009]

Ferreira, J.M. Carvalho et al. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. McGraw-Hill Portugal.

Ferreira, J.M. Carvalho et al. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. McGraw-Hill Portugal.

Fleisher, Craig S. & Mahaffy, Darren (1997), “A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management Assessment”, *Public Relations Review*, 23 (2), Summer 1997, pp. 117-142.

Flichy, Patrice (1995). *L’Innovation Technique – Récents développements en sciences sociales - Vers une nouvelle théorie de l’innovation*. Paris. Éditions La Découverte.

“Formalidades e Aspectos Legais – Estatuto jurídico da empresa”, Temas A-Z, *Portal do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)*, [online], Acessível em: [www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=15&temaid=3](http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=15&temaid=3) [02.09.2006]

“Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development”, 6<sup>th</sup> Edition, *OECD – Organisation For Economic Co-operation and Development, Directorate For Science, Technology and Industry*, [online], Acessível em: [http://www.oecd.org/document/6/0,3343,en\\_2649\\_34451\\_33828550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/6/0,3343,en_2649_34451_33828550_1_1_1_1,00.html) [22.10.2006]

Freire, Adriano (2006). *Inovação: Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Lisboa. Verbo.

Freire, João (1998). “Empresas e organizações: Mudanças e modernização”. In *Portugal que Modernidade?* ed. José M. L. Viegas e António F. da Costa. Edições Celta. Oeiras. pp. 285-309.

Fulk, Janet & Steinfield, Charles (eds) (1991). *Organizations and Communication Technology*. 2<sup>a</sup> Ed. London. Sage Publications.

Garcia, José Luís; Pires, Isabel e Melo, Aira de Carvalho, “A Comunicação nas Empresas na Perspectiva de Articulação entre a Sociologia das Organizações e a Sociologia da Comunicação”, *Cadernos do Nordeste, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho*, Vol. 10(2), 1997. pp. 85-107.

Giddens, Anthony (2000). *O mundo na era da globalização*. 2<sup>a</sup> Edição. Lisboa. Ed. Presença.

Giddens, Anthony (2004). *Sociologia*. 4<sup>a</sup> Edição. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

“Glossary”, *Digital Management*, [online], Acessível em <http://compro.digitalmgmt.com/GAdmsWeb/index.htm> [12.01.2007]

Godinho, Mira e Caraça, M.G., “Inovação tecnológica e difusão no contexto de economias de desenvolvimento intermédio”, *Análise Social*, vol. XXIV (103-104), 1988 (4º, 5º), pp. 929-962.

Godzinski, Ronald, Jr., (2005), “(En)Framing Heidegger’s Philosophy of Technology”, *Essays in Philosophy - A Biannual Journal*, Vol. 6, No. 1, January 2005, Humboldt State University, [online], Acessível em: [www.humboldt.edu/~essays/godzinski.html](http://www.humboldt.edu/~essays/godzinski.html) [18.10.2006]

Goldhaber, Gerard M. & Barnett, George A. (1995). *Handbook of Organizational Communication*. New Jersey. Ablex Publishing Corporation.

Goldman, Jordan (1995). *Public Relations in the Marketing Mix*. Chicago. NTC Business Books.

Gomes, Duarte (2000). *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*. Coimbra. Quarteto.

Gomes, Jorge F., “Em busca da informação: A procura de informação em empresas portuguesas”, *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 2 – No. 2, Out. 1996, pp. 269-288.

Görpe, Serra & Kurtoğlu, Sergün (2004), “Prós and cons of using new communication technologies in public relations: an analysis of public relations practitioners’ views”, Moss, Danny et al (eds), *Proceedings of BledCom2004*, Pristop Communications, Slovenia, pp. 22-25.

Gouveia, Luís Borges (2002), “Módulo Técnicas de Informação, de Comunicação e Negociação, para Segurança e Higiene do Trabalho – Textos de apoio”, *Universidade Fernando Pessoa*, [online], Acessível em: [www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/hig\\_seg\\_trab.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/hig_seg_trab.pdf) [12.01.2007]

Gowthorpe, Catherine, “Asymmetrical dialogue? Corporate financial reporting via the Internet”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, 2004, pp. 283-293.

Gray, Rodny e Robertson, Larry, “Effective internal communications starts at the Top”, *Communication World*, July-August 2005, pp.26-28, [online], Acessível em: [www.employee-communication.com.au/util/doc.jsp?i=86&f=blob2&c=2](http://www.employee-communication.com.au/util/doc.jsp?i=86&f=blob2&c=2) [30.01.2007]

“Green Paper on Innovation”, (December, 1995), *European Commission*, [online], Acessível em: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf) [22.05.2008]

Griffin, E. (1997). *A First Look at Communication Theory*. 3rd Edition. New York. McGraw-Hill.

Grunig, Dr. James E. e Hon, Dr. Linda (1999), “Guidelines For Measuring Relationships in Public Relations”, *The Institute For Public Relations*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.com/pdf/1999\\_guide\\_measure\\_relationships.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/1999_guide_measure_relationships.pdf) [06.07.2006]

Grunig, James E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

Gutwirth, Serge (2002). *Privacy and the Information Age*. Rowman & Littlefield Publishers. Colorado.

Hamrefors, Sven (2004). “Creativity and Holistic Thinking in Organisations - A reflection from the research project “Business effective communication”, *International Public Relations Association*, [online], Acessível em: [www.ipra.org/news/frontlineoct2004/\\_images/Sven\\_Hamrefors.pdf](http://www.ipra.org/news/frontlineoct2004/_images/Sven_Hamrefors.pdf) [25.06.2006]

Hancock, Philip & Tyler, Melissa (2001). *Work, Postmodernism and Organization*. London. Sage.

Hargie, Owen & Tourish, Dennis (2000). *Handbook of Communication Audits for Organizations*. London. Routledge.

Harris, Thomas L. (1991) *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York. J. Wiley & Sons, Inc.

Hastings, Colin (1996). *The new organization: Growing the culture of organizational networking*. London. McGraw-Hill.

Haywood, Rogers (1990). *All About Public Relations*. Berkshire (UK). McGraw-Hill.

Heath, Robert L. (Ed.) (2001). *Handbook of Public Relations*. California. Sage Publications.

Heckscher, Charles (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. California. Sage Publications.

Heller, Robert (1993). *A revolução na empresa*. Lisboa. Editorial Presença.

Hill, Manuela M. & Hill, Andrew (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa. Sílabo.

Hinrichs, Randy J. (1997). *Intranets: What's the bottom line?*. California. Sun Microsystems Press.

Hochereau, François, “La contractualisation interne dans l’entreprise et ses limites”, *Revue Française de Sociologie*, 41-4, 2000, pp. 719-746.

Holtz, Shel (1999). *Public Relations on the Net*. New York. Amacom.

Hon, Linda Childers, “What Have You Done For Me Lately? Exploring Effectiveness in Public Relations”, in Toth, Elizabeth L. (editor), *Journal of Public Relations Research*, Vol. 9, number 1, 1997, Ney Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-30.

Hooff, Bart van den; Groot, Jasper; Jonge, Sander de, “Situational Influences on the Use of Communication Technologies - A Meta-Analysis and Exploratory Study”, *Journal of Business Communication*, 2005, Vol. 42, No. 1, pp. 4-27.

Howard, Elizabeth, “High-Tech Times – Goodbye Hype, Hello Core Values: The Past, Present and Future of Technology Public Relations”, *The PR Strategist - PRSA*, Summer 2003, vol. 9, No. 3, [online], Acessível em: [www.prsa.org/\\_Publications/magazines/strat\\_inthis-1.asp?ident=s1](http://www.prsa.org/_Publications/magazines/strat_inthis-1.asp?ident=s1) [22.09.2003]

Ilharco, Fernando (2002). “Information Technology as Ontology: A Phenomenological Investigation Into Information Technology and Strategy In-The-World”, *Thesis for Doctored, London School of Economics and Political Science*, [online], Acessível em: [www.lse.ac.uk/collections/informationSystems/pdf/theses/Ilharco.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/informationSystems/pdf/theses/Ilharco.pdf) [01.09.2006]

Ilharco, Fernando (2004). *A Questão Tecnológica: Ensaio Sobre a Sociedade Tecnológica Contemporânea*. Cascais. Principia.

“Innovation in Europe – Results for the EU, Iceland and Norway”, 2004, Eurostat - *European Commission*, [online], Acessível em: [www3.oces.mces.pt/docs/ficheiros/EN\\_catalogue\\_Eurostat&product\\_KS\\_59\\_04\\_257\\_\\_N\\_EN&mode\\_download.pdf](http://www3.oces.mces.pt/docs/ficheiros/EN_catalogue_Eurostat&product_KS_59_04_257__N_EN&mode_download.pdf) [15.06.2004]

“Inquérito Comunitário à Inovação (CIS III) - Questionário relativo ao processo de inovação na empresa referente a 1998-2000”, *Observatório das Ciências e das Tecnologias, Ministério das Ciências e das Tecnologias*, [online], Acessível em: [www.oces.mctes.pt](http://www.oces.mctes.pt) [05.06.2006]; [www.gpeari.mctes.pt/archive/relatorios/50616/files/CISIII.pdf](http://www.gpeari.mctes.pt/archive/relatorios/50616/files/CISIII.pdf) [14.01.2010]

“Internal Communication in Europe: Present Trends and Future Developments – a View of ‘Knowbodies’” (2001), *a study of FEIEA in cooperation with the University of Salzburg - Department of Communication*. FEIEA (Federation of Internal Editors Association).

Isaac, Henri e Kalika, Michel, «Organisation, nouvelles technologies et vie privée», *Revue Française de Gestion*, Juin/Juillet/Août 2001, pp. 101-105.

Isaac, Henri, «L’entreprise numérique – Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d’information», *Revue Française de Gestion*, Juin/Juillet/Août 2000, pp. 75-79.

Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L. (Eds) (1987). *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*. London. Sage Publications.

Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L. (Eds) (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods*. London. Sage Publications.

Jaspersen et al. (2002), “Power and Information Technology Research: A Metatriangulation Review”, *MIS Quarterly Review*, Vol. 26, No. 4, [online], Acessível em: [www.misq.org/archivist/vol/no26/Issue4/Jaspersen.html](http://www.misq.org/archivist/vol/no26/Issue4/Jaspersen.html) [21.06.2006].

Jeanneret, Yves (2000). *Y a-T-Il (Vraiment) Des Technologies de L'Information?*. Paris. Presses Universitaires du Septentrion.

Johnson, Claire B., “Information Technology in Organizations”, in Pace, R. Wayne e Faules, Don F. (1993). *Organizational Communication*. New Jersey. Prentice-Hall. Pp.156-169

Johnson, Melissa A., “Public Relations and Technology: Practitioner Perspectives”, *Journal of Public Relations Research*, 9 (3), 1997, pp. 213-236.

José, A. Filipe Garcez (s.d.), “Notas do curso de Análise Económica do Direito, pelo professor doutor Arlindo Donário”, *Universidade Autónoma de Lisboa*, [online], Acessível em: <http://cogitoergosun.no.sapo.pt/ecopol1asem.pdf> [02.09.2006]

Kalika, Michel, “Le management est mort, vive le e-management”, *Revue Française de Gestion*, Juin/Juillet/Août 2000, pp. 68-74.

Ketele, Jean-Marie de & Roegiers, Xavier (1993). *Metodologia da Recolha de Dados – Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa. Instituto Piaget.

Kunsch, Margarida M. Krohling (2000), “Comunicação Organizacional: Convergência entre o público e o privado”, *Escola de Comunicação e Artes – U. São Paulo*, [online], Acessível em: [www.eca.usp.br/alaic/chile2000/12%20GT%202000Com.%20Organizacional%20e%20RP/pales tra%20Margarida%20Chile.doc](http://www.eca.usp.br/alaic/chile2000/12%20GT%202000Com.%20Organizacional%20e%20RP/pales tra%20Margarida%20Chile.doc) [19.11.2006]

L'Etang, Jacquie (1998). *Critical Perspectives in Public Relations*. London. International Thomson Business Press.

Laranja, Manuel, “A inovação que não necessita de I&D: sugestões para uma política de inovação tecnológica centrada na difusão e na procura”, *Análise Social*, vol. XL (175), 2005, 319-343.

Leal, Walter, “Communicating Sustainable Development: A practical guide for communications and media professionals”, European Reference Point for Technology Transfer for Sustainable Development, *Alliance of Communicators for Sustainable Development*, TuTech Innovation

GmbH, Hamburg, [online], Acessível em:  
[www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1](http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1) [24.02.2007]

Leidner, Dorothy E. e Kayworth, Timothy, “A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict”, *MIS Quarterly Review*, June 2006, Vol-30, No.2, [online], Acessível em:  
<http://misq.org/archivist/vol/no30/issue2/LeidnerKayworth.html> [21.06.2006]

Lesley, Philip (1997). *Handbook of Public Relations and Communication Management*. Chicago. NTC – Business Books.

Lévi, Pierre (1990). *As Tecnologias da Inteligência: O futuro do Pensamento na Era Informática*. Lisboa. Instituto Piaget.

Lev-on, Azi, (2006), “Computer-Mediated Communication and Cooperation in Social Dilemmas: An Experimental Analysis”, *Journal of Political Philosophy*, 4:322, [online], Acessível em:  
<http://hevra.haifa.ac.il/com/documents-comm/CommEffect%20Presentation%20Paper%20Azi%20Lev-On.pdf> [21.06.2006]

Lewin, Aire Y. e Minton, John W. (1986), “Determining Organizational Effectiveness: Another Look, And An Agenda For Research”, *Management Science*, Vol. 32, No. 5 – May, pp. 515-538.

Likely, Fraser (2002), “Performance Measurement: Can PR/Communication Contribute to the New Bottom Line of Intangible, Non-Financial Indicators”, *Institute For Public Relations*, [online], Acessível em:  
[www.instituteforpr.com/measurement\\_and\\_evaluation.phtml?article\\_id=2002\\_performance\\_measurement](http://www.instituteforpr.com/measurement_and_evaluation.phtml?article_id=2002_performance_measurement) [05.07.2006]

Lindenmann, Dr. Walter K., (2005), “Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective”, *The Institute For Public Relations*, [online], Acessível em:  
[www.instituteforpr.com/pdf/Lindenmann-022005\\_Revised-History\\_of\\_PR.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/Lindenmann-022005_Revised-History_of_PR.pdf) [06.07.2006]

Lindenmann, Dr. Walter K., Likely, Fraser (2003), “Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities”, *The Institute For Public Relations*, [online], Acessível em:  
[www.instituteforpr.com/pdf/2002\\_Guidelines\\_Standards\\_Book.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/2002_Guidelines_Standards_Book.pdf) [04.07.2006]

Lindenmann, Walter K. (May, 2006), “Public Relations Research for Planning and Evaluation - Resource booklet”, *Institute for Public Relation*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.org/pdf/2006\\_Lindenmann\\_Resource\\_Booklet.pdf](http://www.instituteforpr.org/pdf/2006_Lindenmann_Resource_Booklet.pdf) [20.06.2006]

Linhart, Danièle (1994). *La modernisation des entreprises*. Paris. Éditions La Découverte.

Lipovetsky, Gilles (1994). *O Crepúsculo do Dever – A Ética Indolor dos Novos Tempos Democráticos*. Lisboa. Publicações D. Quixote.

Littlejohn, Stephen W. (1988). *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro. Editora Guanabara. [Edição posterior: *Theories of Human Communication*. 1999. 6th Edition. Belmont. Wadsworth.]

“Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal” (1997). *Missão para a Sociedade da Informação*. Lisboa. Edição do Ministério da Ciência e Tecnologia.

“Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa” (Jan. 2003), *Comissão das Comunidades Europeias*, *Bruxelas*, [online], Acessível em: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/green\\_paper\\_final\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_pt.pdf) [07.09.2006]

Lopes, Maria do Céu (2005). *Tecnologias de Informação e de Comunicação – Incidência do seu uso no desenvolvimento local*. Viseu. Palimage.

Lyon, David (1992). *A Sociedade da Informação*. Oeiras. Celta.

“Manual de Oslo: Proposta de Directrizes para Colecta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica” – 2ª Edição em Português (1997) feita a partir da edição revista publicada pela OCDE, FINEP — Financiadora de Estudos e Projectos, *Ministério da Ciência e Tecnologia (Brasil)*, [online], Acessível em: [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0005/5069.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5069.pdf) [24.05.2008]

Marín, Antonio Lucas et al., (1999). *Sociología de la Comunicación*. Valladolid. Ed. Trotta.

Marques, Carla Susana e Santos, Carlos Machado (2001), “Inovação e Gestão nas Empresas Industriais de Trás-os-Montes e Alto Douro”, *Departamento de Economia e Sociologia da UTAD*, Vila Real, [online], Acessível em: [http://home.utad.pt/~des/acervo\\_des/2001marcarsinoges22.doc](http://home.utad.pt/~des/acervo_des/2001marcarsinoges22.doc) [04.017.2008]

Martin, Chuck (1996). *The digital estate: Strategies for competing, surviving, and thriving in an Internetworlded world*. USA. McGraw-Hill.

Martins et al. (2004). *Cyberlaw em Portugal – O direito das tecnologias da informação e comunicação*. Lisboa. Centro Atlântico.

Martins, Hermínio & Garcia, José Luís (Coord.) (2003). *Dilemas da Civilização Tecnológica*. Coleção Estudos e Investigações. No. 28. Lisboa. Imprensa de Ciências Sociais – ICS.

Mast, Cláudia et. al., “Innovation Communication – outline of the Concept and Empirical Findings from Germany”, *Innovation Journalism*, Vol. 2, No. 7, May 2005, pp. 1-14.

Matos, Conceição, “A avaliação dos sistemas de informação”, *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Volume 2 – No. 2, Out. 1996, pp. 187-209.

Mattelart, Armand e Mattelart Michèle (2002). *História das Teorias da Comunicação*. 2ª Edição. Porto. Campo das Letras.

McClelland, Kent (2000), “Symbolic Interactionism”, [online], Acessível em: <http://web.grinnell.edu/courses/soc/s00/soc111-01/IntroTheories/Symbolic.html> [05.09.2004]

McKenna, Eugene (2000). *Business Psychology and Organizational Behaviour – A student's handbook*. 3rd Edition. London. Psychology Press.

McLaughlin, Janice et. al. (1999). *Valuing Technology – Organizations, Culture and Change*. New York. Routledge.

McPhee, Robert D. & Tompkins, Phillip K. (eds) (1985). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. London. Sage Publications.

McQuail, Denis (2000). *McQuail's Mass Communication Theory*. 4th Edition. London. Sage.

Melville, Nigel et. al., "Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value", *MIS Quarterly Review*, June 2004, Vol. 28, No. 2, [online], Acessível em: <http://misq.org/archivist/vol/no28/Issue2/Melville.html> [21.06.2006].

Middleberg, Don (2000). *Winning PR in the Wired World: Powerful Communications Strategies for the Noisy Digital Space*. New York. McGraw Hill.

Miège, Bernard (1995). *La pensée communicationnelle*. Grenoble. Presses Universitaires de Grenoble.

Miller, Katherine (1999). *Organizational Communication – Approaches and Processes*. 2<sup>nd</sup> Edition. USA. Wadsworth Publishing Company.

Milon, Alain et Jouve, Michèle (1994). *Communication et Organisation des Entreprises – Approche critique et cas pratiques*. 3<sup>a</sup> Édition. Paris. Bréal Editions.

Mintzberg, Henry (1983). *Le Pouvoir Dans Les Organisations*. Paris. Les Éditions D'Organisation.

Mintzberg, Henry (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Moniz, A. Brandão (coord.), "Futuros do Emprego na Sociedade da Informação", *Cadernos de Emprego*, nº 34, Dez. 2001, Ministério do Trabalho e da Solidariedade – Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.

Moniz, António Brandão, "Novos modelos de produção na indústria automóvel? Análise de uma fábrica de motores", *Revista APSIOT: Formação, Trabalho e Tecnologia*, Dezembro de 1998, Lisboa, Celta, pp. 5-14.

More, E.A. and Laird, R.K. (1985). *Organisations in the Communications AGE – An Introduction to Organisational Communication and Communication Technology for Management*. Sydney. Pergamon Press.

Moreira, Adriana (2001), “O segredo não é mais a alma do negócio – Comunicação empresarial e as novas tecnologias da informação”, *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação – UBI*, [online], Acessível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-comunicacao-empresarial.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-comunicacao-empresarial.pdf) [10.01.2007]

Moreira, Carlos Diogo (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Moreira, Elisabeth Huber, e Pons, Mônica Dias (2002), “Novas Tecnologias na Comunicação Empresarial: a Intranet como ferramenta de Comunicação Interna”, *Revista Comunicação Organizacional*, FAMECOS – PPGCOM, [online], disponível em: [www.pucrs.br/famecos/geacor/texto7.html](http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto7.html) [01.03.2005]

Morgan, Gareth (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo. Editora Atlas.

Morin, Edgar (1981). *As Grandes Questões do Nosso Tempo*. Lisboa. Editorial Notícias.

Moss, Danny e DeSanto, Barbara (2003), “Valuing managerial competence: Examining how public relations practitioners add value to organisations”, *10th International Public Relations Research Symposium – Bled - Slovenia*, [online], Acessível em: [www.bledcom.com/history/10th\\_international\\_public\\_relations\\_research\\_symposium/proceedings\\_2003/](http://www.bledcom.com/history/10th_international_public_relations_research_symposium/proceedings_2003/) [03.04.2005]

Moss, Danny e Warnaby, Gary, “A Strategic Perspective For Public Relations”, in Kitchen, P. (1997). *Public Relations Principles and Practice*. London. Thomson.

Moutinho, Ana Viale (2001). *Dicionário de Relações Públicas*. Porto. Campo das Letras.

Mucchielli, Alex (1998). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris. Armand Colin Éditions.

Mucchielli, Roger (1993). *Communication et réseaux de communications*. 9<sup>a</sup> Édition. Paris. Les Éditions ESF.

Narbonne, Aimery de (1993). *Communication d'entreprise: Conception et pratique*. Paris. Éditions Eyrolles.

Negroponte, Nicholas (1996). *Ser Digital*. Lisboa. Caminho.

Neves, Eurico Correia (1997). *Inovar sem Risco*. Lisboa. Editorial Presença.

Neves, Eurico Correia (2000). *Da Empresa Industrial à Empresa Inovadora*. Lisboa. Publicações D. Quixote.

Newson, Doug e Carrell, Bob (2001). *Public Relations Writing*. 6th Edition. Belmont - USA. Wadsworth Publishing Company.

Noguero, Antonio, “Comunicación Organizacional Versus Relaciones Públicas”, *Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas (ALACAURP)* – Perú, Publicaciones, [online], Acessível em: [www.alacaurp.org/noti1.htm](http://www.alacaurp.org/noti1.htm) [29.08.2006]

Ntambue, Raphaël, “Infra-estrutura e acesso universal”, in Alain Ambrosi, Valérie Peugeot e Daniel Pimienta (2005). *Desafios de Palavras: Enfoques Multiculturais sobre as Sociedades da Informação*. Caen (França). C & F Éditions, [online], Acessível em: [http://vecam.org/article.php3?id\\_article=543&nemo=edm](http://vecam.org/article.php3?id_article=543&nemo=edm) [19.04.2006]

Oliveira, Silvio Luiz de (1999). *Sociologia das Organizações – Uma Análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo*. São Paulo. Pioneira – Thomson Learning.

Orgogozo, Isabelle (1998). *L'entreprise communicante*. Paris. Les Éditions D'Organisation.

“Oslo Manual – The Measurement of Scientific and Technological Activities” (1997 - 2nd Edition), *Eurostat - European Commission & OCDE*, [online], Acessível em: [http://www.oecd.org/document/1/0,3343,en\\_2649\\_34451\\_33847553\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/1/0,3343,en_2649_34451_33847553_1_1_1_1,00.html) [15.06.2008]

“Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”, 2005 (3rd Edition), *A joint publication of OECD and Eurostat*, [online], Acessível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html> [10.05.2009]

Otero, Fernando, “A Gestão da Informação”, *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Volume 2 – No.2, Out. 1996, pp. 155-168.

Oudrhiri, R. (2002). *Une approche de l'évolution des systèmes - Applications aux systèmes d'information*. Paris. Vuibert.

Pace, R. Wayne & Faules Don F. (1994). *Organizational Communication*. 3rd Edition. New Jersey. Prentice-Hall.

Pavlik, John V. & David M. Dozier (1996), “Managing the Information Superhighway: A Report on the Issues Facing Communication Professionals”, *The Institute for Public Relations Research and Education and MCI Communications Corporation*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.org/files/uploads/Pavlik\\_Study.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Pavlik_Study.pdf) [30.01.2007]

Pepper, Gerald L. (1995). *Communicating in Organizations – A Cultural Approach*. Singapore. McGraw-Hill.

Pereira, Sandra (2001). “Comunicação Organizacional: Novos Desafios”. *Actas do II Congresso da SOPCOM: Rumos da Sociedade da Comunicação*. Lisboa. SOPCOM.

Pereira, Sandra (2001). O Poder das Redes ou as Redes do Poder? – Análise Estratégica numa Organização com Intranet. [Texto policopiado], Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, *ISCTE*. Lisboa.

Pereira, Sandra (Jun 2003). “e-Communicator”. *CD-ROM Proceedings of International Conference Towards New Media Paradigms: Content, Producers, Organizations and Audiences*. Pamplona. Universidade de Navarra.

Pereira, Sandra, “O Poder das Redes ou as Redes do Poder: Análise Estratégica numa Organização com Intranet”, *Revista de Sociologia, Problemas e Práticas*, ISCTE, No. 45, 2004, pp. 99-115.

Perry, Monica e Bodkin, Charles, “Content analysis of Fortune 100 company Web sites”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 2, Feb. 2000, pp. 87-97

Peters, T. & Waterman, B. (1995). *Na Senda da Excelência*. 3ª Edição. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Pritchitt, Jim (1994), “Public Relations Evaluation: Professional Accountability”, *IPRA’s Gold Paper N.º 11*, [online], Acessível em: [www.ipra.org/\\_links/\\_pdf/Gold\\_Paper\\_no\\_11.pdf](http://www.ipra.org/_links/_pdf/Gold_Paper_no_11.pdf) [08.07.2008]

Programa do XVII Governo Constitucional (2005-2009), *Portal do Governo*, [online], Acessível em: [www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC17/Programa](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Programa) [19.02.2006]

“Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU”, Communication From The Commission To The Council, The European Parliament, *The European Economic and Social Committee And The Committee Of The Regions*, (Brussels, COM – 2006 - 502 final), European Commission – Enterprise and Industry, [online], Acessível em: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-services/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-services/index_en.htm) [11.10.2007]

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª Edição. Lisboa. Gradiva.

Raíña, Paula e Vaz, Sónia (2001). *Guia Jurídico da Internet em Portugal*. Lisboa. Centro Atlântico.

Rallet, Alain e Bolaño, César Ricardo Siqueira (1996), “Economia das Tecnologias da Informação e da Comunicação: Algumas Questões para a Pesquisa”, *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información e de la Comunicación*, [online], Acessível em: [www.eptic.com.br/projport.doc](http://www.eptic.com.br/projport.doc) [05.01.2007]

Rascão, José (2001). *Análise Estratégica – Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica*. 2ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.

Regouby, Christian (1988). *La Communication Globale: Comment construire le capital image de l’entreprise*. Paris. Les Éditions d’Organisation.

- Reich, Robert. (1996). *O Trabalho das Nações*. 2ª Edição. Lisboa. Quetzal Editores.
- Rezende, “Tecnologia da Informação”, Wikipédia, [online], Acessível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia\\_da\\_Informa%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_da_Informa%C3%A7%C3%A3o) [04.09.2006].
- Rice, Ronald E. e Aydin, Carolyn, “Attitudes toward New Organizational Technology: Network Proximity as a Mechanism for Social Information Processing”, *Administrative Science Quarterly*, 36 -1991, pp. 219-244.
- Rivas, F. Gómez-Pallete (1989). *Estruturas Organizativas e Informação na Empresa*. Lisboa. Editorial Domingos Barreira.
- Roberto, Jorge, “Apresentação da Disciplina de Informática de Gestão”, *Universidade Independente*, [online], Acessível em: [www.uni.pt/cursos/licenciaturas/programas/721.pdf](http://www.uni.pt/cursos/licenciaturas/programas/721.pdf) [04.01.2007]
- Rochefort, Robert (1999). *O Consumidor Empreendedor: Os novos modos de vida*. Lisboa. Instituto Piaget.
- Rodhain, Florence e Bourrié-Quenillet, Martine, “À qui appartiennent les messages électroniques des salariés ?”, *Revue Française de Gestion*, Juin/Juillet/Août 2001, pp. 81-88.
- Rodrigues, Adriano Duarte (1998), “As Novas Tecnologias da Informação e a Experiência”, *Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação (UBI)*, [online], Acessível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/rodrigues-adriano-novas-tecnologias.html> [04.08.2005]
- Rodrigues, Paulo (1999). “O trabalho na sociedade da informação”. *Interface: Gerir na sociedade da informação*, 22 (Novembro), pp. 18-19.
- Ruão, Teresa (Abril, 2004). “O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação”. *Comunicação apresentada no VI Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Covilhã.

Sainsauliau, Renaud & Segrestin, Denis, “Para uma Teoria sociológica da empresa”, *Sociologia: Problemas e Práticas*, 3 (Novembro, 1997), pp. 199-215.

Sainsaulieu, Renaud, (s.d.). *Sociologia da Empresa – Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa. Instituto Piaget.

Salmon, Jean-Marc (2000). *Um Mundo a Grande Velocidade: A Globalização, Manual de Instruções*. Porto. Ambar.

Salwen, Michael B. and Stacks, Don W. (1996). *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

Santos, Boaventura de Sousa (1994). *Pela Mão de Alice – o Social e o Político na Pós-Modernidade*. Porto. Edições Afrontamento.

Sarana, Mine e Görpe, Serra, “Use of websites by public relations firms as an interactive communication tool: a comparative content analysis of websites of German and Turkish public relations’ firms”, Moss, Danny et al (eds). *Proceedings of BledCom2004*. Pristop Communications. Slovenia., pp. 28-34.

Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Schiller, Dan (2002). *A Globalização e as Novas Tecnologias*. Lisboa. Editorial Presença.

Schmitz, Carsten (Project Leader), “PHPSurveyor gets a new name: LimeSurvey”, [online], Acessível em: [www.limesurvey.org/](http://www.limesurvey.org/) [06.07.2007]

Scott, John (1997). *Sociological Theory – Contemporary Debates*. Cheltenham (UK). Edward Elgar.

Serra, Helena, “Tecnologias da Informação, Emprego e Organização do Trabalho – A sociedade da informação como problemática teórica”, *Revista APSIOT: Formação, Trabalho e Tecnologia*, Dezembro de 1998, Celta, Lisboa, pp. 39-50.

Serrano, António e Caldeira, Mário Maciel, “Um modelo para gestão de investimentos em sistemas e tecnologias de informação”, *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série – ano 17, No.1, Jan/Fev/Mar 2002, pp. 14-23.

Sfez, Lucien (1993). *Dictionnaire critique de la communication*. Vol I. Paris. Presses Universitaires de France (PUF).

Sfez, Lucien (2002). *Técnica e Ideologia: Uma questão de Poder*. Lisboa. Instituto Piaget.

Silva, Augusto Santos & Pinto, José Madureira (1982). *A Investigação nas Ciências Sociais*. 3ª Edição. Lisboa. Editorial Presença.

Silva, Ester Maria Gomes da (2004). “Structural change and economic growth. A lost issue? - A critical synthesis of the literature on the relationship between innovation, economic growth and structural change”, *Doctoral Programme in Economics, Faculdade de Economia – Universidade do Porto*, [online], Acessível em: [www.fep.up.pt/docentes/ateixeira/04.05.14\\_Artigo\\_MEI\\_vers%C3%A3o%20final2.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/ateixeira/04.05.14_Artigo_MEI_vers%C3%A3o%20final2.pdf) [03.09.2006]

Silva, Francisco (2004). *A Quadratura do Círculo – Desenvolvimento, Sustentabilidade, Criação de Valor, Emancipação*. Lisboa. Caminho da Ciência.

Silva, Hugo Neves da (2005), “Blogs: experiência portuguesa”, *Laboratório de ideias, estudos, experiências e reflexões*, [online], Acessível em: <http://blog.lisbonlab.com/estudos/blogues-experiencia-portuguesa> [08.11.2006]

Silveira, R.R et al., *Cultura Organizacional Conservadora e Inovadora: Estudo de caso nos Supermercados Imperatriz, Universidade Federal de Sta. Catarina*, [online], Acessível em: [www.ene.ufsc.br/enempre\\_anais/ANAIS/40.pdf](http://www.ene.ufsc.br/enempre_anais/ANAIS/40.pdf) [26.11.2004]

Simões, Roberto Porto (1995). *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo. Summus Editorial.

Simon, Herbert A. (1955), “A Behavioral Model of Rational Choice”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, February, pp. 99-118, [online], Acessível em: <http://cowles.econ.yale.edu/P/cp/p00b/p0098.pdf> [21.06.2006]

Sinickas, Angela, “Communicationg Is Not Optional”, *Harvard Management Communication Letter Article*, June 1 – 2001, pp. 1-5.

“Sixth Framework Programme of the European Community for Research, Technological Development and Demonstration Activities” (2002-2006), *The European Commission*, [online], Acessível em: [europa.eu.int/comm/research/fp6/documents\\_en.html#fp](http://europa.eu.int/comm/research/fp6/documents_en.html#fp) [26.11.2004]

Smart, Karl L; Whiting, Matthew E.; DeTienne, Kristen Bell, “Assessing the need for printed and online documentation: A study of customer preference and use”, *The Journal of Business Communication Urbana*, Jul 2001, Vol. 38, Iss. 3, pp. 285-314.

Soares, António L. e Mendonça, José M., “Processos de desenvolvimento técnico-organizacional: mediação e participação”, *Revista APSIOT: Formação, Trabalho e Tecnologia*, Dezembro de 1998, Celta, Lisboa, pp. 15-23.

Soares, Viegas e Aguiar, Bruno, “Questionário sobre Comunicação Empresarial”, *ESCS e APCE*, Outubro 1998 [Texto Policopiado].

Solow, R. (2002). *Institutions et innovation - De la recherche aux systèmes sociaux d'innovation*. Paris. Albin Michel.

Sousa, Sérgio (1999). *Recursos Humanos & Tecnologias de Informação*. Lisboa. Ed. FCA.

Souza, Maria da Paixão Neres de, “Efeitos das tecnologias da informação na comunicação de pesquisadores da Embrapa”, *Revista Ciência da Informação*, Brasília, jan./abr. 2003, Vol. 32, No.1, pp. 135-143.

Spence, W.R. (1995). *Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products*. London. Chapman & Hall.

Stacks, Dr. Don W. (ed.), (2006), *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*, *Institute For Public Relations*, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.com/pdf/Dictionary.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/Dictionary.pdf) [30.06.2006]

Steyn e Bütschi (2004), “A model for developing corporate communication / public relations strategy: an online application”, Moss, Danny et al (eds), *Proceedings of BledCom2004*, Pristop Communications, Slovenia, pp. 89-101.

Steyn, Benita (2003), “A conceptualization and empirical verification of the “strategist”, (redefined) ‘manager’ and ‘technician’ roles of public relations. *Proceedings of BledCom2003*, Lake Bled – Slovenia, 3-6 July 2003, pp. 1-29.

Ströh, Ursula, (2002), “An Experimental Study on the Impact of Change Communication Management on Relationships with Employees”, *IABC Research Foundation Papers Competition*, [online], Acessível em: [www.iabc.com/rf/pdf/Stroh\\_paper2002.pdf](http://www.iabc.com/rf/pdf/Stroh_paper2002.pdf) [21.06.2006]

Subramaniam, Revati (2005), “A Multivariate Study of the Relationship between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry”, *A Thesis for Master of Arts in Human Resource management, Australian Graduate School of Entrepreneurship*. Swinburne University of Technology.

Sullivan, Megan D. (2004), “Knowledge-Capturing Technologies and the Culture of Change”, International Association of Business Communicators (IABC), *Research Foundation’s Recent Award-Winning Papers*, Ithaca College, New York, [online], Acessível em: [www.iabc.com/fdtnweb/pdf/2004KnowledgeCapture.pdf](http://www.iabc.com/fdtnweb/pdf/2004KnowledgeCapture.pdf) [11.02.2005]

Swart, Christelle (October 2001), “The Use of Technology in Relationship Management: A Public Relations Perspective”, *Dissertation for Magister Artium in Communication, Faculty of Arts – Rans Afrikaans University*, [online], Acessível em: <http://etd.rau.ac.za/theses/available/etd-03022004-124434/> [31.01.2007]

Taylor, James R. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communications: How to Read an Organization*. New Jersey. Ablex Publishing Corporation.

Teeni, Dov, (2001) “A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing IT”, *MIS Quarterly Review*, Vol. 25, nº 2 - June 2001, pp. 251-312, [online], Acessível em: [www.misq.org/archivist/bestpaper/teeni.pdf](http://www.misq.org/archivist/bestpaper/teeni.pdf) [21.06.2006]

Tench, Ralph & Yeomans, Liz (2006). *Exploring public relations*. Essex - UK. Pearson Education.

Thamhain, Hans J., “Project Management, Information Technology, and Information Systems”, *Engineering Management Journal*, American Society for Engineering Management, Vol. 16, No.1, March 2004, pp. 1-2.

Thayer, Lee & Barnett, George A. (Eds) (1994). *Organization – Communication*. New Jersey. Ablex Publishing.

“The Culture of Innovation and the Building of Knowledge Societies – Issue Paper”, (September 2003), *UNESCO - Bureau of Strategic Planning*, [online], Acessível em: [www.unesco.org/dialogue2001/en/COI\\_Issue\\_Paper\\_080903.pdf](http://www.unesco.org/dialogue2001/en/COI_Issue_Paper_080903.pdf) [12.04.2005]

Theaker, Alison (2005). *The Public Relations Handbook*. 2<sup>nd</sup> Edition. Oxfordshire. Routledge.

Theory Workbook, (Spring 2001), *University of Kentucky*, [online], Acessível em: [www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/#List%20of%20Representative](http://www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/#List%20of%20Representative) [04.04.2005]

Thevenet, Maurice (1990). *Cultura de Empresa: auditoria e mudança*. Lisboa. Monitor.

Thomas, Gail Fann et al., “Reconceptualizing E-Mail Overload”, *Journal of Business and Technical Communication*, 2006, Vol. 20, No. 3, pp. 252-287.

Tkalac, Ana; Verčič, Dejan e Laco, Kristina (2004), “Application of the coorientation theory on communication problems in international relations: the case of Slovenia and Croatia”, Moss, Danny et al (eds), *Proceedings of BledCom2004*. Pristop Communications, Slovenia, pp. 8-21.

Tório, James, (August, 2005), “Blogs. A Global Conversation - A Master’s Thesis on the Social Phenomenon of Blogs”, *Dissertation for Master of Arts in Advertising Design - Syracuse University*, [online], Acessível em:

[www.thenewpr.com/wiki/pmwiki.php?pagename=Resources.ThesesAndDissertations](http://www.thenewpr.com/wiki/pmwiki.php?pagename=Resources.ThesesAndDissertations)  
[06.02.2007]

Touraine, Alain (1970). *A sociedade post-industrial*. Lisboa. Moraes.

Turner, Jonathan H. (2001). “Sociological theory today” in Jonathan H. Turner (org.) (2001). *Handbook of Sociological Theory*. New York. Kluwer Academic. pp. 1-17.

“Uma Nova Dimensão de Oportunidades – Plano de Acção para a Sociedade de Informação” (2003), *UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento*, MCTES [online], Acessível em: [www.unic.gov.pt/UMIC/SociedadeDaInformacao](http://www.unic.gov.pt/UMIC/SociedadeDaInformacao) [08.12.2004]

“Unlocking the Potential of Public Relations: Developing Good Practice” (2003), *The UK Institute of Public Relations (IPR-UK) & Department of Trade & Industry (DTI): A jointly report*, [online], Acessível em: [www.ipr.org.uk/unlockpr/Unlocking-Potential-Report.pdf](http://www.ipr.org.uk/unlockpr/Unlocking-Potential-Report.pdf) [08.07.2006]

Vala, Jorge, “Análise de Conteúdo” in Silva, Augusto S. & Pinto, José Madureira (eds) (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto. Afrontamento. pp. 101-128.

Valin, Jean, (Out. 2004), “Overview of Public relations around the world and principles of modern practice”, *CONFERP conference – Brasilia*, [online], Acessível em: [www.globalpr.org/news/features/overview\\_jv\\_04.pdf](http://www.globalpr.org/news/features/overview_jv_04.pdf) [15.06.2006]

Valle, Benjamim de Medeiros, “Tecnologia da informação no contexto organizacional”, *Ciência da Informação – Volume 25, número 1, 1996*, [online], Acessível em: [www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=869&article=524&mode=pdf](http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=869&article=524&mode=pdf) [15.08.2006]

Ventura, J.F. (Dezembro 1992). Impactes dos Sistemas de Informação e da Tecnologias da Informação nas Organizações. *Tese de Mestrado* [texto policopiado]. Lisboa. ISEG.

Vicente et al. (1996), referido por Ferreira, Maria João e Campos, Pedro, “Dossier Didáctico: XI – O Inquérito Estatístico – uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação dos resultados”, *Projecto ALEA – INE*, [online], Acessível em: <http://alea.ine.pt/html/statofic/html/dossier/doc/dossier11.pdf> [02.07.2007]

Viegas, José Maniel Leite & Costa, António Firmino da (org.) (1998). *Portugal, que modernidade?*. Oeiras. Celta Editora.

Vlastelica, Tamara et al. (2005), “The ‘Pro Model’ For Evaluation of Public Relations Effectiveness”, *Proceedings of BledCom 2005*, Slovenia, [online], Acessível em: [www.bledcom.com/history/12th\\_international\\_public\\_relations\\_research\\_symposium/proceedings\\_2005](http://www.bledcom.com/history/12th_international_public_relations_research_symposium/proceedings_2005) [02.06.2006]

Vos, Marita e Schoemaker, Henry (2004), “Accountability of communication policy” in Moss, Danny et al (edts), *Proceedings of BledCom2004*, Pristop Communications, Slovenia, pp. 111-115.

Wall, Patrick (2001), “Centralized versus Decentralized Information Systems in Organizations”, *Waterford Institute of Technology*, Republic of Ireland, [online], Acessível em: <http://emhain.wit.ie/~pwall/CvD.htm> [02.10.2006]

Waters, Malcolm (1999). *Globalização*. Oeiras. Celta Editora.

Watson, Tom (2005), “Towards Common Nomenclature For Public Relations Evaluation - Does Return on Investment (ROI) Have a Central Role?”, *Proceedings of BledCom 2005*, Slovenia, [online], Acessível em: [www.bledcom.com/history/12th\\_international\\_public\\_relations\\_research\\_symposium/proceedings\\_2005](http://www.bledcom.com/history/12th_international_public_relations_research_symposium/proceedings_2005) [02.06.2006]

Watson, Tom e Noble, Paul (2005). *Evaluating Public Relations – A Best Practice Guide To Public Relations Planning, Research & Evaluation*. London. Kogan Page.

Webster, Frank (2004). *The Information Society Reader*. London. Routledge.

Weichoo, Chun; Detlor, Brian; Turnbull, Don (2001). *Webwork – Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*. Lancaster (UK). Kluwer Academic Publishers.

Weick, Karl E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Massachusetts. Blackwell.

Wen, H. Joseph e Anandarajan, Asokan, “Intranet: a cost reduction tool for corporate publication”, *Journal: Industrial Management & Data Systems*, Aug 1998, Vol. 98, Issue 5, pp. 200–204.

Westphalen, M.-H. (s.d.). *A Comunicação na Empresa*. Porto.Rés Editora.

White, Dr. Jon (1991). *How to Understand and Manage Public Relations*. London. Business Books Limited.

White, Dr. Jon (2005), “Measurement and Evaluation: Moving the Debate Forward”, *The Chartered Institute of Public Relations (UK)*, [online], Acessível em: [www.cipr.co.uk/News/research/evaluation\\_June05.pdf](http://www.cipr.co.uk/News/research/evaluation_June05.pdf) [09.07.2006]

Wolton, Dominique (1999). *Pensar a Comunicação*. Oeiras. Difel.

Wolton, Dominique (2000). *E depois da Internet?*. Oeiras. Difel.

Wolton, Dominique (2006). *É preciso salvar a comunicação*. Casal de Cambra. Caleidoscópio.

Worrall, Diane & Steyn, Benita, “Different Contributions by Corporate Communication and Marketing to Organisational Strategy Formulation: A Case Study”, *Paper submitted to the 8th Annual EUPRERA Conference, Carlisle from 6-9th September 2006*, [online], Acessível em: <http://www.digitalmgmt.com/htm/en/library/artikel/WorrallSteyn2006.pdf> [17.09.2008]

Wright, Donald K. (2001), “The Magic Communication Machine: Examining the Internet's Impact on Public Relations, Journalism, and the Public”, *WORLDCOM Public Relations Group for The Institute for Public Relations*, University of Florida, [online], Acessível em: [www.instituteforpr.org/index.php/IPR/IPR\\_info/magic\\_communication\\_machine/](http://www.instituteforpr.org/index.php/IPR/IPR_info/magic_communication_machine/) [12.01.2007]

Wyatt, Watson, “Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance - 2005/2006 Communication ROI Study”, [online], Acessível em: [www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1](http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1) [25.06.2006]

Wyatt, Watson, “How effective employee communication drives financial results”, (WorkUSA-study 2004), [online], Acessível em: [www.ragan.com/ME2/dirmod.asp?sid=&type=gen&mod=Core%20Pages&gid=CD5E4B89EBFD4B3E8AD386021B7CF925&](http://www.ragan.com/ME2/dirmod.asp?sid=&type=gen&mod=Core%20Pages&gid=CD5E4B89EBFD4B3E8AD386021B7CF925&) [25.06.2006]

Xifra, Jordi (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid. McGraw-Hill.

## AGRADECIMENTOS

São diversas as pessoas e entidades em relação às quais pretendo manifestar o meu apreço. A primeira palavra de agradecimento é dirigida ao meu orientador, Professor Doutor António Brandão Moniz, por todas as sugestões, pelo apoio e disponibilidade sempre demonstrados e pela compreensão para com a minha dificuldade no cumprimento dos prazos. Devo-lhe ainda o encorajamento, a motivação e a confiança depositadas no meu trabalho, que projectaram a minha investigação e enriqueceram o meu percurso profissional.

Um agradecimento especial às colegas e amigas Mafalda Eiró Gomes e Paula Nobre. Sem o seu apoio não teria persistido ante as dificuldades que foram surgindo ao longo do trabalho.

Às minhas amigas Ana Horta, Catarina Lorga, Ana Cristina Antunes e Margarida Carvalho agradeço as sugestões, as críticas, as revisões e as longas conversas que foram sempre um degrau em frente nesta longa subida.

A todos os colegas da Escola Superior de Comunicação Social que contribuíram com paciência e disponibilidade sempre que solicitei apoio. Um destaque especial aos Professores Ricardo Flores, Orlando Gomes, Rui Simões, António Belo, Costa Pereira, Fátima Morais, Fernando Otero.

Ao Professor José Viegas Soares agradeço a aposta na minha carreira. Encontro-me hoje a escrever estas palavras graças ao seu convite para ingressar como assistente na Escola Superior de Comunicação Social, há dezassete anos atrás. Todas as bases do meu percurso na academia foram-me transmitidas por ele, a quem considero um mestre de vida.

À Escola Superior de Comunicação Social, instituição na qual desenvolvo a minha actividade profissional, por apadrinhar todo o processo e facilitar as minhas obrigações profissionais.

Não posso, necessariamente, deixar de agradecer a todas as pessoas que colaboraram neste estudo com o seu testemunho. Mesmo sem poder citar nomes, quero expressar um especial obrigado aos elementos das Direcções de Comunicação das empresas que serviram de palco a este trabalho, por todo o acompanhamento, disponibilidade e compreensão demonstradas.

Quero destacar também o apoio e o carinho incondicionais dos meus pais e do Robi. A sua motivação, as críticas e sugestões que oportunamente me apresentaram, o amor e a compreensão face às longas ausências impostas pela necessária clausura do trabalho, mantiveram a minha lucidez racional e emocional nos momentos em que as provas de resistência foram mais duras.

Devo-lhes ainda a correção do trabalho final, que o cansaço já me impedia de ver até os erros mais simples... Muito e muito obrigada.

Estou igualmente grata aos meus amigos e familiares, que compreenderam e souberam aceitar a minha “ausência” durante tanto tempo.

Finalmente, faço questão de estender o meu agradecimento À Fundação para a Ciência e a Tecnologia pelas Bolsas que possibilitaram a prossecução deste trabalho científico.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1: Tarefas típicas do gestor de comunicação segundo diferentes modelos [Cap.1.6.]**

<b>Modelo do agente de imprensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Convencer o jornalista a publicar sobre a organização</li> <li>. Conseguir que o nome da organização saia nos media</li> <li>. Conseguir o máximo de publicidade/visibilidade num evento</li> <li>. Manter a má publicidade fora do alcance dos media</li> </ul>
<b>Modelo da informação pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Actuar como jornalista dentro da organização</li> <li>. Compreender os valores dos jornalistas</li> <li>. Preparar notícias para os jornalistas publicarem</li> <li>. Providenciar informação objectiva acerca da organização</li> </ul>
<b>Modelo de duas-vias assimétrico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Persuadir os <i>stakeholders</i> de que a organização tem razão acerca de um dado assunto</li> <li>. Conseguir que os <i>stakeholders</i> se comportem como a organização pretende</li> <li>. Manipular cientificamente os <i>stakeholders</i></li> <li>. Usar a teoria das atitudes nas campanhas de comunicação</li> </ul>
<b>Modelo de duas-vias simétrico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Negociar com públicos activistas</li> <li>. Usar as teorias da resolução de conflitos para lidar com os <i>stakeholders</i></li> <li>. Ajudar a gestão de topo a compreender a opinião de <i>stakeholders</i> particulares</li> <li>. Determinar como os <i>stakeholders</i> reagem à organização</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cilliers, 2004: 14-17

**ANEXO 2: Critérios de impacto nos programas de comunicação/relações públicas****[Cap.2.2.]**

10. Mudança Social e Cultural
9. Número de pessoas que repetem um comportamento
8. Número de pessoas que se comportam de um modo desejado
7. Número de pessoas que mudam de atitude
6. Número de pessoas que mudam de opinião
5. Número de pessoas que apreendem o conteúdo de uma mensagem (aumento de atenção, entendimento e conhecimento)
4. Número de pessoas expostas às mensagens / actividades (frequência da leitura, audição, visão e participação)
3. Número de pessoas que recebem as mensagens / actividades
2. Número de mensagens colocadas nos media e actividades organizadas (cobertura, conteúdo, duração, exposição potencial)
1. Número de mensagens enviadas e actividades planeadas (distribuição, esforço dispendido, recursos utilizados)

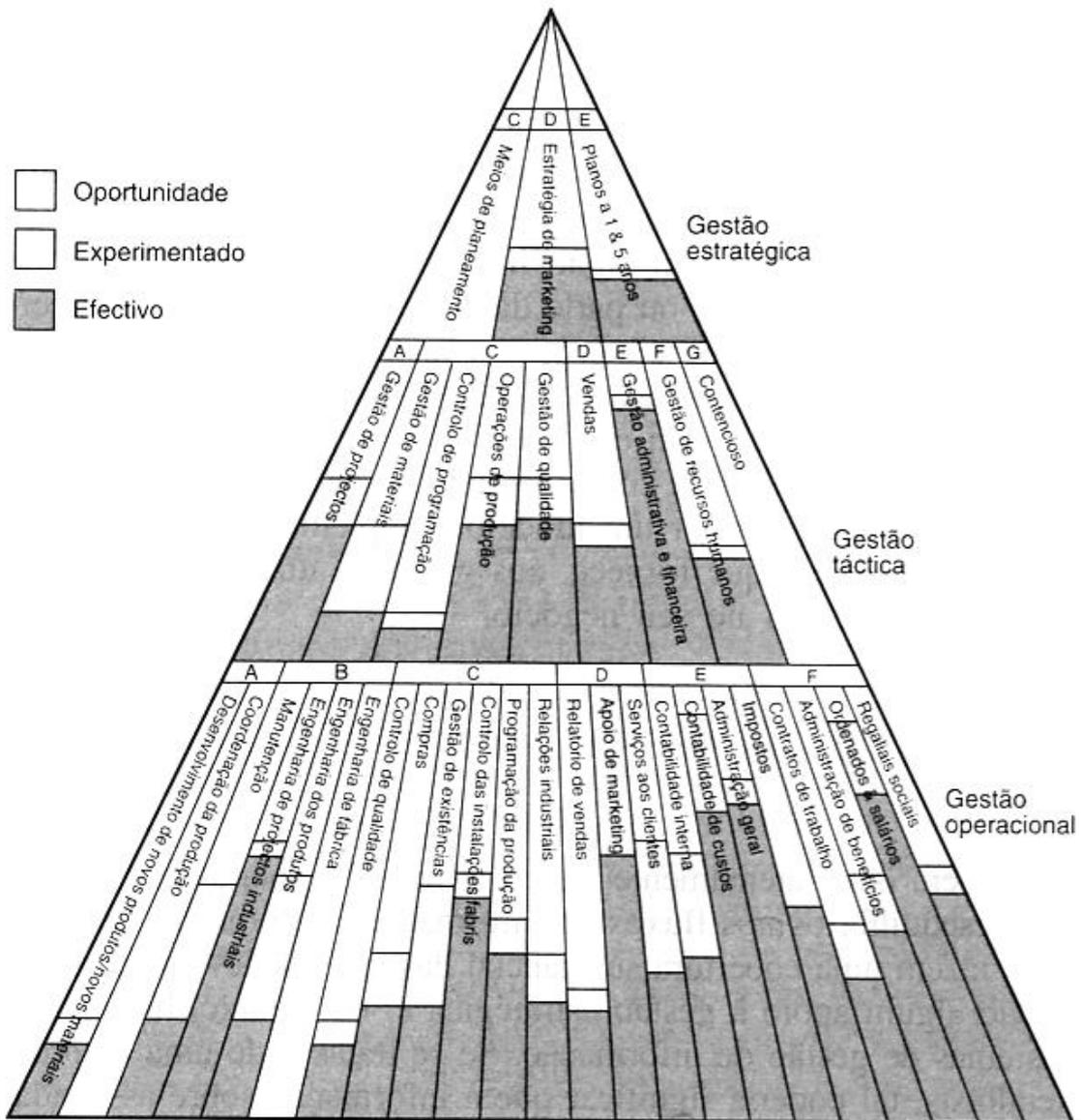
Fonte: Adaptado de Broom e Dozier in Grunig, 1992:167

**ANEXO 3: Aplicações para sistemas de hardware e de software [Cap.3.4.]**

<b>Hardware</b>		<b>Software</b>	
<b>Sistemas de interacção humana</b>	São dispositivos responsáveis pela tradução entre um formato digital e um formato "perceptível" pelo utilizador. Agrupam os dispositivos clássicos de entrada e saída de dados (teclado, digitalizador de imagens, monitor, vídeo e impressora) com dispositivos mais adaptados ao modo de operação humana: rato, "trackball", "joystick", caneta óptica, mesa digitalizadora, ecrã táctil, sensores (térmicos, de humidade, etc.), microfone e altifalantes. Podemos encontrar inúmeros estudos sobre sistemas de interacção humana realizados pelo professor Ben Shneiderman ( <a href="http://www.cs.umd.edu/hcil/members/bshneiderman/umlpapers/articles.html">www.cs.umd.edu/hcil/members/bshneiderman/umlpapers/articles.html</a> [08.01.2007]).	<b>Sistemas de desenvolvimento e de autoria</b>	Estes sistemas são utilizados no desenvolvimento de aplicações que permitam posteriormente ao utilizador o controlo de fluxo e processamento de dados e informação no dispositivo tecnológico. Estes sistemas também asseguram a construção de interfaces e a interacção com o utilizador e integram os diversos componentes do dispositivo tecnológico que constituem os recursos disponíveis.
<b>Sistemas de armazenamento de dados</b>	Agrupam os subsistemas de registo de dados em formato electrónico e os sistemas que garantem a segurança de operação e salvaguarda de dados. Incluem uma grande variedade de sistemas de registo magnético e óptico e também sistemas de segurança do género "disk array", "disk mirroring", subsistemas de armazenamento de dados de alta disponibilidade e tolerantes a falhas.	<b>Sistemas de gestão de dados / informação</b>	Agrupam as estruturas de dados e os mecanismos para a sua manipulação. Nestes são incluídos os sistemas de gestão de ficheiros, de gestão de base de dados e as bases de informação. Incluem ainda os sistemas periciais e as bases de conhecimento (temporais e lógicas).
<b>Sistemas de processamento</b>	São responsáveis pelos processos de conversão e tratamento de dados, agrupam as placas responsáveis por funções específicas e os processadores de uso geral. Exemplos são o processamento de vídeo, áudio, aceleradores gráficos, sistemas de controlo e a própria unidade central do computador.	<b>Sistema de controlo e gestão de recursos</b>	Agrupam o software de controlo e gestão onde estão incluídos monitores, supervisores, sistemas operativos e software de controlo de serviços básicos, como sejam a impressão, a gestão de memória, o reconhecimento e tratamento de baixo nível de dispositivos de entrada e saída de dados.
<b>Sistemas de comunicação</b>	Agrupam os sistemas com a função de comunicação e transferência de dados entre os diversos componentes que compõem o dispositivo tecnológico, ou outros dispositivos tecnológicos distintos. Incluem, entre outros, placas de comunicação para diversas redes de dados e placas para interligação com os dispositivos de interacção humana.	<b>Sistemas de identificação, segurança e comunicações</b>	Incluem a identificação e referência dos diversos utilizadores do dispositivo tecnológico ou com ele relacionados, os sistemas de segurança e integridade dos dados e os mecanismos para efectuar os níveis mais básicos de comunicação de dados.

Fonte: Gouveia, Luís Borges (2002). *Módulo Técnicas de Informação, de Comunicação e Negociação, para Segurança e Higiene do Trabalho* - Textos de apoio [online], Acessível em: [http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/hig\\_seg\\_trab.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/hig_seg_trab.pdf) [12.01.2007], pp. 26-28

**ANEXO 4: Nível de aplicação das TI numa organização [Cap.3.4.]**



Fonte: Nolan, Norton & Co. In Daniels, 1997:69

**ANEXO 5: Normas que Promovem a Inovação [Cap.4.3.1.]**

<b>Normas que Promovem a Criatividade</b>	<b>Normas que Promovem a Implementação</b>
1. Correr riscos	1. Objectivos comuns
. Liberdade para experimentar e falhar	. Sentido de orgulho na organização
. Aceitar erros	. Trabalho de equipa
. Discutir ideias “disparatadas”	. Vontade de partilhar o prestígio
. Não castigar os enganos	. Flexibilidade no trabalho e orçamento
. Desafiar o <i>status quo</i>	. Sentido de domínio
. Esquecer o passado	. Eliminar mensagens confusas
. Vontade não centrada no curto prazo	. Gerir as interdependências
. Expectativa na inovação	. Partilhar visões e direcção comum
. Atitude positiva face à mudança	. Construir consenso
. Trabalhar para melhorar	. Respeito e confiança mútuas
2. Recompensas pela mudança	. Preocupação com toda a organização
. Respeitar as novas ideias	2. Autonomia
. Construir na estrutura:	. Procedimentos de descentralização
. Orçamentos; oportunidades; tempo; ferramentas; recursos; promoções	. Responsabilidade de tomada de decisão nos níveis baixos da hierarquia
. Atenção e apoio da gestão de topo	. Liberdade para agir
. Festejo das realizações	. Expectativa de acção
. Implementação das sugestões	. Crença de que ‘você faz a diferença’
. Encorajamento	. Delegação
3. Abertura	. Tomada de decisão rápida e flexível
. Comunicação aberta e partilha de informações	. Minimização da burocracia
. Escutar bem	3. Crença na acção
. Acesso aberto	. Não ser obcecado com a precisão
. Gente brilhante, egos fortes	. Ênfase nos resultados
. Exploração, pensamento alargado	. Cumprimentos dos seus compromissos
. Posição de força fora da empresa	. Ansiedade com as oportunidades
. Mobilidade das pessoas	. Valorizar trabalho cumprido
. Encorajar pensamento lateral	. Esperar e apreciar trabalho duro
. Adoptar a perspectiva do consumidor	. Dar poder às pessoas ( <i>empower</i> )
. Aceitar a crítica	. Ansiedade para fazer as coisas
. Não ser demasiado sensível	. Atalhar caminho à burocracia
. Treino contínuo	
. Honestidade intelectual	
. Esperar e aceitar o conflito	
. Vontade para alcançar os outros	

Fonte: O’Reilly in McKena, 2000:488

**ANEXO 6 – Pesquisa a alguns Periódicos Académicos [Cap.5.3.1.]**

**Quadro 1: Periódicos Portugueses (2000-2005)**

Periódico	Tema	Artigos	Título do Artigo e Data da Publicação
Revista Sociologia, Problemas e Práticas (ISCTE)	Comunicação Organizacional / RP	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Estrutura e Comunicação Organizacionais: uma autonomia relativa”, pp.143-158 (Nº 36, Set. 2001)</li> <li>• “O Poder das Redes ou as Redes do Poder: Análise Estratégica numa Organização com Intranet”, pp. 99-115 (Nº 45, Ago. 2004)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação (NET)	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “On-line off-line: Internet e democracia na sociedade da informação”, pp.101-116 (Nº 36, Set. 2001)</li> <li>• “Planos de Acção para a Sociedade da Informação e do Conhecimento: mudança tecnológica e ajustamento estrutural”, pp.109-133 (Nº 44, Abril 2004)</li> </ul>
Revista Organizações e Trabalho (APSIOT) [2000-2003]	Comunicação Organizacional / RP	0	
	Estilos comunicacionais (nos indivíduos)	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O Modelo Sara dos Estilos Comunicacionais: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida”, pp.9-25 (nº 28, Dez. 2002)</li> </ul>
	Inovação e novas Configurações da Organização	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Análise de Redes Sociais e sua aplicação ao estudo das organizações: uma introdução”, pp.87-106 (nº 23, Nov. 2000)</li> <li>• “Estratégias de modernização organizacional e tecnológica e recomposição dos perfis profissionais: estudos de caso na indústria química”, pp.47-66 (nº 24, Dez. 2000)</li> <li>• “Modernização empresarial e repercussões nos perfis profissionais: estudos de caso na indústria têxtil”, pp.67-88 (nº 24, Dez. 2000)</li> <li>• “Estratégias empresariais no pós-fordismo”, pp.9-30 (nº 26, Dez. 2001)</li> <li>• “Contribuições da Perspectiva Institucional para a Análise das Organizações: Possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação”, pp.27-47 (nº 28, Dez. 2002)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Trabalho e cidadania na sociedade da informação” (nº 29/30 2003)</li> </ul>
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (INDEG)	Comunicação Organizacional / RP	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O relacionamento da organização com os seus públicos internos: a satisfação e o empenho”, pp.52-61 (Vol. 3-Nº 4, Out/Dez 2004)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação (Sistemas de Informação)	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sistemas de Informação e Estruturas Organizacionais”, p.55 (III Série, Ano 15-Nº 1, Inverno 2000)</li> <li>• “Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento? pp.16-25 (III Série, Ano 16-Nº 4, Out/Nov/Dez 2001)</li> <li>• “Planeamento de Sistemas de Informação: Estudo das variáveis que condicionam a sua estratégia de execução”, pp.66-76 (III Série, Ano 16-Nº 4, Out/Nov/Dez 2001)</li> <li>• “Tecnologia e Conhecimento Organizacional: sobre a necessidade de integração”, pp.26-35 (III Série, Ano 16-Nº 4, Out/Nov/Dez 2001)</li> <li>• “Um modelo para a gestão de investimentos em sistemas e tecnologias de informação”, pp.14-23 (III Série, Ano 17-Nº 1, Jan/Fev/Mar 2002)</li> <li>• “Estudo de Aproximação entre os Sistemas de Informação e a Aprendizagem Organizacional”, pp.82-88 (Vol. 1-Nº 1, Abr/Jun 2002)</li> <li>• “Redes, Organizações em Rede e Organizações Virtuais – As novas configurações organizacionais”, pp.18-23 (Vol. 1-Nº 1, Abr/Jun 2002)</li> <li>• “Rede – forma híbrida ou nova forma?”, pp.32-46 (Vol. 1-Nº 1, Out/Dez 2002)</li> <li>• “Indústria Digital e Negócios na Internet”, pp.58-65 (Vol. 2-Nº 2, Jul/Set 2002)</li> </ul>
	Inovação e novas Configurações da Organização	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A Criatividade e a Inovação na Gestão das Organizações”, pp.44-49 (III Série, Ano 15-Nº 2, Primavera 2000)</li> <li>• “Cultura e Aprendizagem Organizacional”, pp.28-44 (III Série, Ano 15-Nº 4, Outono 2000)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• “I&amp;D Empresarial em Portugal – os desafios urgentes”, pp.59-65 (III Série, Ano 16-Nº 4, Out/Nov/Dez 2001)</li> <li>• “Ideias estranhas que fazem disparar a inovação. Abordagens anti-intuitivas estão a ajudar as empresas a manter-se na vanguarda da criatividade”, pp.6-12 (III Série, Ano 17-Nº 1, Jan/Fev/Mar 2002)</li> <li>• “Indicadores da Inovação nos Sectores de Alta Tecnologia da União Europeia”, pp.48-56 (Vol. 2-Nº 2, Abr/Jun 2003)</li> <li>• “O seu processo de inovação é global?”, pp.8-17 (Vol. 3-Nº 3, Jul/Set 2004)</li> </ul>
Trajectos (ISCTE) [desde 2002]	Comunicação Organizacional / RP	0	
	Inovação e novas Configurações da Organização	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A aprendizagem organizacional nas estratégias de gestão empresarial”, pp.101-109 (Nº 4 -Primavera 2004)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A Internet e a sociedade em rede”, pp.83-94 (Nº 2 - Janeiro 2003)</li> <li>• “O direito, uma técnica diferente das outras: a propósito das novas tecnologias da informação e comunicação”, pp.109-124 (Nº 5 - Outubro 2004)</li> </ul>
Análise Social (ICS - UL)	Comunicação Organizacional / RP	0	
Revista Crítica de Ciências Sociais (CES – UC)	Comunicação Organizacional / RP	0	

### Quadro 2: Periódicos Europeus (2000-2005)

Periódico	Tema	Artigos	
Revue Française de Gestion [Falha nas edições nºs 148 até nºs 153]	Comunicação Organizacional / RP	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Multinationales: communication interne et culture nationale», pp.88-97 (Nº 128 - Mar/Avril/Mai 2000)</li> <li>• «L'apprentissage communicationnel», pp.31-44 (Nº 130 - Septembre/Octobre 2000)</li> <li>• «Évaluation de l'information comptable», pp.45-51 (Nº 130 - Septembre/Octobre 2000)</li> <li>• «À qui appartiennent les messages électroniques des salariés?», pp.81-88 (Nº 134 - Juin/Juillet/Aout 2001)</li> <li>• «Communiquer en temps de crise», pp.61-69 (Nº 137 - Janvier/Mars 2002)</li> <li>• «L'avènement de l'entreprise communicationnelle», pp.65-84 (Nº 142 - Janvier/Février 2003)</li> <li>• «La communication environnementale de l'entreprise», pp.151-159 (Nº 147 - Novembre/Décembre 2003)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Besions technologiques, outils de gestion et réseaux», pp.5-20 (Nº 129 - Juin/Juillet/Aout 2000)</li> <li>• «L'entreprise numérique – Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information», pp.75-79 (Nº 129 - Juin/Juillet/Aout 2000)</li> <li>• «Vie privée et management de l'information», pp.108-116 (Nº 129 - Juin/Juillet/Aout 2000)</li> <li>• «Comment gérer les données concernant la vie privée?», pp.89-96 (Nº 134 - Juin/Juillet/Aout 2001)</li> <li>• «Organisation, nouvelles technologies et vie privée», pp.101-105 (Nº 134 - Juin/Juillet/Aout 2001)</li> </ul>
	Inovação e novas Configurações da Organização	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Le management est mort, vive le e-management», pp. 68-74 (Nº 129 - Juin/Juillet/Aout 2000)</li> <li>• «Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives», pp.80-90 (Nº 129 - Juin/Juillet/Aout 2000)</li> <li>• «Innovation : de l'exception à la règle», pp.82-83 (Nº 133 - Mars/Avril/Mai 2001)</li> <li>• «La diversité des trajectoires de l'innovation», pp.84-93 (Nº 133 - Mars/Avril/Mai 2001)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Peut-on innover dans les entreprises BTP?», pp.94-103 (Nº 133 - Mars/Avril/Mai 2001)</li> <li>• «Création de connaissances et innovation», pp.104-112 (Nº 133 - Mars/Avril/Mai 2001)</li> <li>• «Management de l'innovation : le «learning mix», pp.113-125 (Nº 133 - Mars/Avril/Mai 2001)</li> <li>• «Stratégie d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont», pp.89-105 (Nº 140 - Septembre/Octobre 2002)</li> <li>• «L'organisation virtuelle: un avenir qui se désire», pp.93-110 (Nº 154 - Janvier/Février 2005)</li> <li>• «Développer l'innovation», pp.13-21 (Nº 155 - Mars/Avril 2005)</li> </ul>
European Management Journal (Oxford) [Acessível só o ano 2000]	Comunicação Organizacional / RP	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “The Internet: a New Era in Customer Service”, pp.85-92 (Vol. 18, nº 1 - February 2000)</li> <li>• “Analysis of the Emerging Global Arena”, pp.274-284 (Vol. 18, nº 3 - June 2000)</li> <li>• “Development of ‘timescapes’ to effectively manage global inter-organizational relational communications”, pp.646-661 (Vol. 18, nº 6 - December 2000)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Internet: The one-Plus-Eight “Re-revolutions”, pp.386-397 (Vol. 18, nº 4 - August 2000)</li> <li>• “Key Features and Importance of Professional Information Technology-based Services”, pp.454-460 (Vol. 18, nº 4 - August 2000)</li> </ul>
	Inovação e novas Configurações da Organização	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Innovative Forms of Organising in Europe and Japan”, pp.259-273 (Vol. 18, nº 3 - June 2000)</li> </ul>
The Academy of Management Journal [Acessível até 2003]	Comunicação Organizacional / RP	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Organizational change as discourse : communicative actions and deep structures in context of information technology implementation”, pp.755-778 (Vol. 44, nº 4 - August, 2001)</li> <li>• “The impact of employee communication and perceived external prestige on organization identification”, pp.1051-1062 (Vol. 44, nº 5 - October 2001)</li> </ul>
Communications	Comunicação Organizacional / RP	0	
Revue Française de Sociologie	Comunicação Organizacional / RP	0	

### Quadro 3: Periódicos Americanos (2000-2005)

Periódico	Tema	Artigos	
Harvard Business Review (Boston)	Comunicação Organizacional / RP (Net)	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Change Through Persuasion” (Feb 2005. Vol. 83, Iss. 2; p. 104)</li> <li>• “Safeguarding your critical business information” (Feb 2002. Vol. 80, Iss. 2; p. 20)</li> <li>• “How to create communications materials employees will actually use” (Jan 2002. Vol. 80, Iss. 1; p. 102)</li> <li>• “An overview of Web services” (Oct 2001. Vol. 79, Iss. 9; p. 107)</li> <li>• “Harnessing the science of persuasion” (Oct 2001. Vol. 79, Iss. 9; p. 72)</li> <li>• “Untethered data” (Jul/Aug 2001. Vol. 79, Iss. 7; p. 21)</li> <li>• “High tech the old-fashioned way: An interview with Tom Siebel of Siebel Systems” (Mar 2001. Vol. 79, Iss. 3; p. 118)</li> <li>• “Making the most of on-line recruiting” (Mar 2001. Vol. 79, Iss. 3; p. 139)</li> <li>• “Finally, a way to put your Internet portfolio in order” (Feb 2001. Vol. 79, Iss. 2; p. 76)</li> <li>• “The electronic negotiator” (Jan/Feb 2000. Vol. 78, Iss. 1; p. 16)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Commonsense IT management” (Dec 2003. Vol. 81, Iss. 12; p. 128)</li> <li>• “Technology and human vulnerability” (Sep 2003. Vol. 81, Iss. 9; p. 43)</li> <li>• “Six decisions your IT people shouldn't make” (Nov 2002. Vol. 80, Iss. 11; p. 84)</li> <li>• “Big changes for your IT department” (Oct 2001. Vol. 79, Iss. 9;</li> </ul>

			<p>p. 108)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Five questions you need to ask (about Web services architecture)” (Oct 2001. Vol. 79, Iss. 9; p. 109)</li> <li>• “Stars on the Net? Be patient” (Oct 2001. Vol. 79, Iss. 9; p. 121)</li> <li>• “Your next IT strategy” (Oct 2001. Vol. 79, Iss. 9; p. 105)</li> <li>• “Harnessing the power of idle computers” (Mar 2001. Vol. 79, Iss. 3; p. 22)</li> </ul>
	Inovação e novas Configurações da Organização	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Innovate at Your Own Risk” (May 2005. Vol. 83, Iss. 5; p. 25)</li> <li>• “In Praise of Uncertainty” (May 2005. Vol. 83, Iss. 5; p. 18)</li> <li>• “Innovation as a Last Resort” (Dec 2004. Vol. 82, Iss. 12; p. 125)</li> <li>• “The Middle Manager as Innovator” (Jul/Aug 2004. Vol. 82, Iss. 7,8; p. 15)</li> <li>• “A better way to innovate” (Jul 2003. Vol. 81, Iss. 7; p. 12)</li> <li>• “Inspiring innovation” (Aug 2002. Vol. 80, Iss. 8; p. 39)</li> <li>• “Organizing for innovation: When is virtual virtuous?” (Aug 2002. Vol. 80, Iss. 8; p. 127)</li> <li>• “The discipline of innovation” (Aug 2002. Vol. 80, Iss. 8; p. 95)</li> <li>• “Tough-minded ways to get innovative” (Aug 2002. Vol. 80, Iss. 8; p. 117)</li> <li>• “When social capital stifles innovation” (Aug 2002. Vol. 80, Iss. 8; p. 20)</li> <li>• “The second generation of speed” (Apr 2001. Vol. 79, Iss. 4; p. 24)</li> <li>• “Strategy and the Internet” (Mar 2001. Vol. 79, Iss. 3; p. 63)</li> </ul>
Business Communication Quarterly (NY)	Comunicação Organizacional / RP (Net)	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Computer conversations and Writing apprehension” (Mar 2000; vol.63, Iss.1)</li> <li>• “The electronic internship advisor: The case for asynchronous communication” (Mar 2000; vol.63, Iss.1)</li> <li>• “The wreck”: Meeting the needs of the audience” (Sep 2000; vol.63, Iss.3)</li> <li>• “Assessment. Website news” (Sep 2000; vol.63, Iss.3)</li> <li>• “Internet recruiting in the banking industry” (Mar 2001; vol.64, Iss.1)</li> <li>• “Voice messaging” (Jun 2001; vol.64, Iss.2)</li> <li>• “Writing (and) corporate growth: Texts and the “technical/social split”” “Voice messaging” (Jun 2001; vol.64, Iss.2)</li> <li>• “Community” metaphors online: A critical and rhetorical study concerning online groups” (Jun 2002; vol.65, Iss.2)</li> <li>• “Converging with divergence: Overcoming the disciplinary fragmentation in business communication, organizational communication, and public relations” (Jun 2002; vol.65, Iss.2)</li> <li>• “Websites and advocacy campaigns: Decision making, implementation, and audience in an environmental advocacy group’s use of websites as part of its communication campaigns” (Jun 2002; vol.65, Iss.2)</li> <li>• “Managing communication within virtual intercultural teams” (Dec 2002; vol.55, Iss.4)</li> <li>• “Analysis report project: Audience, e-writing, and information design” (Mar 2003; vol.66, Iss.1)</li> <li>• “Business e-mail: Guidelines for users” (Mar 2003; vol.66, Iss.1)</li> <li>• “404 file not found: Citing unstable web sources” (Jun 2003; vol.66, Iss.2)</li> <li>• Book Review: Communication in a Virtual Organization (Managerial Communication Series, 3) (Jun 2004; vol.67, Iss.2)</li> <li>• Book Review: Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices (Jun 2004; vol.67, Iss.2)</li> <li>• “Blogs: Getting Started” (Mar 2005; vol.68, Iss.1)</li> <li>• “Cultural Values and Communication Online” (Jun 2005; vol.68, Iss.2)</li> </ul>
	Inovação e novas Configurações da Organização	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Promoting innovation in the workplace: The internal proposal” (Dec 2002; vol.55, Iss.4)</li> </ul>
The Journal of Business Communica-	Comunicação Organizacional / RP	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Communicating change: Four cases of quality programs” (Apr 2000; vol.37, Iss.2)</li> <li>• “Internal and external communication, boundary spanning, and innovation adoption: An over-time comparison of three</li> </ul>

tion Urbana			<p>explanations of internal and external innovation...” (Jul 2000; vol.37, Iss.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Informal problem solving in the technology-mediated work place” (Jul 2001; vol.38, Iss.3)</li> <li>• “Genre systems: Structuring interaction through communication norms” (Jan 2002; vol.39, Iss.1)</li> <li>• “Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study” (Oct 2002; vol.39, Iss.4)</li> <li>• “Willingness to Try a new Communication Technology” (Jan 2004; vol.41, Iss.1)</li> <li>• “Technology use and Organizational Newcomer Socialization” (Jan 2004; vol.41, Iss.2)</li> </ul>
	TIC e Sociedade da Informação	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Assessing the need for printed and online documentation: A study of customer preference and use” (Jul 2001; vol.38, Iss.3)</li> <li>• “Situational Influences on the Use of Communication Technologies - A Meta-Analysis and Exploratory Study” (Jan 2005; vol.42, Iss.1)</li> <li>• “Research on Collaboration, Business Communication, and Technology: Reflections on an Interdisciplinary Academic Collaboration” (Jan 2005; vol.42, Iss.1)</li> </ul>
	Inovação e novas Configurações da Organização	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Innovation, corporate strategy, and cultural context: What is the mission for international business communication?” (Jul 2000; vol.37, Iss.3)</li> <li>• “Innovation roles: From souls of fire to devil's advocates” (Out 2000; vol.37, Iss.4)</li> </ul>
Journalism & Communication Monographs	Comunicação Organizacional / RP	0	
Organization Studies	Comunicação Organizacional / RP	0	
The American Journal of Sociology	Comunicação Organizacional / RP	0	
The Journal of Social Issues	Comunicação Organizacional / RP	0	
American Sociological Review	Comunicação Organizacional / RP	0	

**ANEXO 7 - Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME) [Cap.5.3.2.]**

«O PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia integra um conjunto de instrumentos de política económica de médio prazo, até 2006, destinados aos sectores da Indústria, Energia, Construção, Transportes, Turismo, Comércio e Serviços, tendo sido instituído pela publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 101/2003, de 8 de Agosto, na sequência da aprovação formal pela Comissão Europeia a 14 de Maio de 2003.

Inserido no Eixo 2 do Plano de Desenvolvimento Regional, “Alterar o Perfil Produtivo em Direcção às Actividades de Futuro”, o PRIME visa, por um lado, reforçar a produtividade e competitividade das empresas e, por outro, promover novos potenciais de desenvolvimento.

O PRIME estabelece três níveis de actuação estratégica: Eixo 1 – Dinamização das Empresas; Eixo 2 – Qualificação dos Recursos Humanos; Eixo 3 – Dinamização da Envolve Empresarial».

**Medidas e incentivos, integrados no PRIME, consideradas como as mais adequadas a uma realidade organizacional inovadora:**

**DEMTEC** – Sistema de Incentivos à Realização de Projectos-Piloto Relativos a Produtos, Processos e Sistemas Tecnologicamente Inovadores

Projectos apoiados: 26

**Ficha de Medida:** Apoia a difusão do conhecimento relativo a tecnologias insuficientemente aplicadas a nível nacional, integradas em produtos, processos e/ou sistemas que se revelem inovadores.

**IDEIA** – Apoio à Investigação e Desenvolvimento Empresarial Aplicado

Projectos apoiados: 40

**Ficha de Medida:** Apoia projectos de investigação e desenvolvimento tecnológico, envolvendo empresas e entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, associadas mediante um contrato de consórcio, com vista ao desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços.

**NITEC** – Sistema de Incentivos à Criação de Núcleos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico no Sector Empresarial

Projectos apoiados: 78

**Ficha de Medida:** Apoia projectos de investimento que visem a criação de valor acrescentado tecnológico pelo tecido empresarial nacional, através da criação de núcleos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas empresas.

**SIME** – Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial

Projectos apoiados: 1876

**Ficha de Medida:** Apoia a projectos com investimento elegível superior a € 150.000 ou € 600.000 euros respectivamente para PME ou não PME, que visem o reforço da produtividade e da competitividade das empresas e da sua participação no mercado global. Estes valores são reduzidos para € 50.000 e € 200.000 para projectos constituídos apenas por investimentos incorpóreos.

**SIED** – Sistema de Incentivos à Economia Digital

Projectos apoiados: [informação não disponível]

**Ficha de Medida:** Apoia projectos que visem dinamizar a participação das pequenas e médias empresas na economia digital, actuando ao nível do reforço das capacidades técnica e tecnológica e da modernização das estruturas organizacionais, incluindo práticas de gestão modernas, e facilitando a inserção no mercado global e a passagem a estádios superiores de inserção na economia digital.

**NEST** – Novas Empresas de Suporte Tecnológico

Projectos apoiados: [informação não disponível]

**Ficha de Medida:** Apoia a criação de empresas de base tecnológica (empresas que dependem, de forma crítica, de tecnologias avançadas e de desenvolvimento recente), através de um sistema de credenciação (Estatuto de empresa NEST) que facilita a participação de sociedades de capital de risco e o acesso a sistemas de incentivos.

Fonte:

[www.prime.min-economia.pt/PresentationLayer/prime\\_Home\\_00.aspx?activeitem=0&idioma=1](http://www.prime.min-economia.pt/PresentationLayer/prime_Home_00.aspx?activeitem=0&idioma=1) [20.02.2006]

## ANEXO 8 - Amostra de 492 eventuais empresas inovadoras a operar em Portugal [Cap5.3.2]

Empresas	Lista Original
2AB – Auto Acessórios da Benedita, LDA.	SIED
3 MARCOS – Industrial Metálicas, S.A.	SIED
3D-TECH – Produção, Optimização e Reengenharia, Lda.	Adi
7GRAUS – Sistemas de Informação, LDA.	SIED
A. FONTES PEREIRA, LDA.	SIED
A. J. Gonçalves de Moraes, Lda.	Adi
ACATEL – Acabamentos Têxteis, S.A.	SIED
ACCENTURE, Consultores de Gestão, S.A.	APDSI
ACECIA – Componentes Integrados para a Indústria Automóvel, ACE	DEMTEC
ADELIE – Informática Unipessoal, Lda.	APDSI
Administração do Porto de Sines, S.A.	Adi
AdP – Águas de Portugal SGPS, SA	Sócia COTEC
AHP – Application & Hosting Provider, S.A.	SIED
Alberto Martins Mesquita & Filhos, S.A.	Adi
ALBERTO SOUSA, LDA.	SIED
ALCATEL Portugal, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
ALFREDO JOSÉ RIBEIRO FERNANDES & FILHOS, LDA.	SIED
ALGARVE DEVELOPMENTS – Empreendimentos Turísticos, LDA.	SIED
ALL2 IT – Info-comunicações, SA	Sócia COTEC
ALMEIDA & XAVIER SA	SIED
Altitude SGPS, S.A. / Sociedade Altitude Software - Sistemas e Serviços, S.A.	PME COTEC / APDSI
AMBISIG - Ambiente e Sistemas de Informação Geográfica, Lda.	APDSI
AMERICANA – Papelarias, Livrarias e Equipamentos, S.A.	SIED
AMÉRICO FRAGA LAMARES & C.ª, LDA.	SIED
AMERTRADE TEXTEIS, LDA.	SIED
AMI – Comércio de Equipamentos de Informática, LDA.	SIME-NOV / Adi
AML COMPLEMENTOS SANITARIOS UNIPessoal, LDA.	SIED
AMORIM & IRMÃOS, S.A. / Amorim Investimentos e Participações SGPS, SA	SIME-NOV / Adi / Sócia COTEC
ANA – Aeroportos de Portugal, SA	Sócia COTEC / DEMTEC
ANTÁRTICA – Empresa Produtora de Calçados, S.A.	SIED
ANYWIND – REETEC Energias Renováveis, LDA.	SIED
APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões, SA	Adi
APIE – APOIO INFORMÁTICO ÀS EMPRESAS	Adi
ARGULOGIS, LDA.	SIED
ARMAZÉNS DE MERCEARIA E AVÍCOLA MARVANEJO, LDA.	SIED
ARSOPI – Industrias Metalúrgicas Arlindo S. Pinho, SA	Sócia COTEC
ARTHUR D. LITTLE	APDSI
ASDRUBAL J. A. SA	SIED
ASECO – Agência Marítima de Contentores, Lda.	Adi
AUTO ACESSÓRIOS JALEMA, LDA.	SIED
AUTO VIAÇÃO DA MURTOSA, LDA.	SIED
AUTODESK Portugal	APDSI
AUTO-INDUSTRIAL, SA	Sócia COTEC
AUTOMÓVEIS CITROEN, SA	Sócia COTEC
AWAIBA – Consultadoria, Desenvolvim. e Comércio de Componentes Microelectrónicos, LDA.	DEMTEC
AZERTIA – Tecnologias de Informação Portugal, S.A.	APDSI
AZEVEDOS Indústria, S.A.	Adi
B2R – Atelier de Impressão, LDA.	SIED
BA Vidro, SA	Sócia COTEC

BANCO BPI, SA	Sócia COTEC
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	Sócia COTEC
BANIF – Banco Internacional do Funchal, SA	Sócia COTEC
BARBOT – Indústria de tintas, S.A.	Adi
BBVA – Banco Bilbao Viscaya Argentaria (Portugal), SA	Sócia COTEC
BES – Banco Espírito Santo, SA	Sócia COTEC
BETONMAX, LDA.	SIED
BIAL – Portela & Companhia, SA	Sócia COTEC
BIFASE, LDA.	SIED
BIOTECNOL – Serviços e Desenvolvimento, S.A.	PME COTEC / Adi
BISILQUE – Artigos para Casa e Escritório, S.A.	DEMTEC
BLUEPHARMA, Indústria Farmacêutica, S.A	Adi / PME COTEC / SIME-Inov
BookMARC, Serviços de Informação Bibliográfica, LDA.	Adi
BRAKES AND CLUTCHES – Recond. de Travões e Embraiagens, LDA.	SIED
BRISA – Auto Estradas de Portugal, S.A.	Adi / Sócia COTEC
C.A.C.I.A. – Companhia Aveirense de Componentes para a Indústria Automóvel, S.A.	Adi
C.C.A. – Cerâmica Culinária e Alimentar, S.A.	SIED
C4G – Consultores de Gestão, LDA.	SIED
CACHAPUZ – Equipamentos para Pesagem, Lda	PME COTEC
CAIMA – Indústria de Celulose, SA	Sócia COTEC
CAPGEMINI Portugal	APDSI
CARNADY – Comércio Internacional, LDA.	SIED
CARTONAGEM S. TIAGO, LDA.	SIED
CASAVIANA – Planos, Projectos E Construção, LDA.	SIED
Castros & Marques, LDA.	Adi
CATARI – Indústria de Equipamentos Metálicos, LDA.	SIED
CCEMS – Centro de Competência 'Entre Mar e Serra'	APDSI
CDEPA – Casa da Cultura, Ciência e Actividades Turísticas, LDA.	SIED
CEI – Companhia de Equipamentos Industriais, LDA.	PME COTEC
CELBI – Celulose Beira Industrial, SA	Sócia COTEC
CERAMIRUPE – Cerâmica Decorativa, LDA.	SIED
CERTICARTA – Formação Informática, LDA.	APDSI
CÉSAR CASTELÃO & FILHOS, LDA.	SIED
CGD – Caixa Geral de Depósitos, S.A.	Sócia COTEC / APDSI
CHIPIDEA Microelectrónica, S.A	Adi / PME COTEC
CIGARWORLD – Artigos de Fumador, LDA.	SIED
CIMBO MALHAS E CONFECÇÕES, LDA.	SIED
CIPAN, Companhia Industrial Produtora de Antibióticos, S.A.	Adi
CISCO SYSTEMS Portugal, LDA.	APDSI / Sócia COTEC
CLARKE, MODET & Cº Portugal	Sócia COTEC
CME – Construção e Manutenção Electromecânica, SA	Sócia COTEC
CODIZO – Empresa de Calçado da Longra, LDA.	SIED
COELIMA – Indústrias Têxteis, SA	Sócia COTEC
COFACE Serviços Portugal, S.A	APDSI
COFICAB – Companhia de Fios e Cabos, LDA.	DEMTEC
COIMBRA EDITORA, LDA.	SIED
COLUNEX PORTUGUESA – Indústria e Distribuição de Sistemas de Descanso, S.A.	SIED
COMPAL, Companhia Produtora de Conservas Alimentares, SA	Sócia COTEC
COMPANHIA DA ENERGIA OCEÂNICA, S.A.	DEMTEC
COMPANHIA IBM Portuguesa, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
Companhia Industrial de Resinas Sintéticas, CIRES, S.A.	Adi
Companhia Industrial Quintas & Quintas SGPS, SA	Sócia COTEC
COMPTA, S.A.	APDSI
Compuquali GFI International	APDSI

COMPUWARE Portugal, Middle East & North Africa	APDSI
CONFECÇÕES MANUELA & PEREIRA, LDA.	SIED
CONTIMETRA – Instrumentos Industriais, LDA.	SIED
Contraste, Sistemas de Informação, S.A.	Adi
CONVEX – Consultoria e Integração de Sistemas, LDA.	APDSI
CORALMAT, LDA.	SIED
CORTICEIRA AMORIM – Indústria, S.A.	SIME-INOV
CP – Caminhos-de-Ferro Portugueses, EP	Sócia COTEC
CRITICAL SOFTWARE, S.A.	PME COTEC / Adi
CRUMAR – Comércio Internacional, LDA.	SIED
CTT – Correios de Portugal, SA	Sócia COTEC
DAMADEIRA – Madeiras e Derivados, LDA.	SIED
DATAJURIS, Direito e Informática, LDA.	APDSI
DATINFOR – Informática, Serviços e Estudos, S.A.	APDSI
DAVIMALHAS, LDA.	SIED
DEIMOS Engenharia, SA	Sócia COTEC
DELFIN PIRES MARINHO ALVES & FILHO, LDA.	SIED
DELOITTE	APDSI
DFR INFORMATICA, LDA.	SIED
DIAS & NOGUEIRA, LDA.	SIED
DIGITALSIGN – Certificadora Digital, LDA.	SIED
DINEFER – Engenharia e Sistemas Industriais, S.A.	SIED
DIODO – Comércio e Indústria de Material Electrónico, LDA.	SIED
DIVINA COMIDA – Confeção de Refeições, LDA.	SIED
DMR Consulting – Estratégia e Tecnologias de Informação, SA	Sócia COTEC
Dreamware – Desenvolvimento de Software, S.A.	APDSI
DRT – Moldes e Plásticos, LDA.	SIED
DUARTE & FILHOS, LDA.	SIED
DURIT, Metalurgia Portuguesa do Tungsténio, LDA.	Adi / DEMTEC
E. A. Moreira, Agentes de Navegação, S.A.	Adi
E.P. ELEVADORES PADRÃO, LDA.	SIED
EASTELCO - Gestão e Serviços, S.A.	APDSI
e-Chiron - Gestão de Aplicações de Software, SA	APDSI / PME COTEC
ECO-PARTNER – Consultoria e Projectos Ambientais, S.A.	SIED
EDAETECH – Engenharia e Tecnologia, S.A.	SIED
EDICAD – Computação Gráfica e Imagem, LDA.	SIED
EDIÇÕES GAILIVRO, S.A.	SIED
EDIFER, SGPS, SA	Sócia COTEC
EDINFOR – Sistemas Informáticos, S.A.	APDSI
EDIREDE – Sistemas Inteligentes, LDA.	SIED
EDISOFT – Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software, SA	PME COTEC
EDITORA GUADIANA, LDA.	SIED
EDITRAVEL – Viagens e Turismo, LDA.	SIED
EDP – Energias de Portugal, SA	Sócia COTEC / APDSI
EDS – Electronic Data Systems de Portugal, LDA.	APDSI
EFACEC – Sistemas de Electrónica, S.A. / EFACEC Capital, SGPS, S.A.	DEMTEC / Sócia COTEC
Elemento Digital - Consultoria, Marketing e Desenvolvimento, LDA.	APDSI
EMBALNOR – Embalagens Normalizadas, LDA.	DEMTEC
EMC Computer Systems, S.A.	APDSI
Emílio Azevedo Campos, SA	Sócia COTEC
ENABLER - Informática, SA	PME COTEC
ENGIL- Sociedade de Construção Civil S.A.	Adi
EPM SGPS, SA	Sócia COTEC
ERICSSON Telecomunicações, LDA.	Sócia COTEC / APDSI

	/ Adi
ERNESTO DE SOUSA RIBEIRO, S.A.	SIED
ESRI Portugal, S.A	APDSI
ESTRELA DIGITAL – Comércio e Serviços Electrónicos, LDA.	SIED
EURORESINAS, Indústrias Químicas S.A.	Adi
EUROVENDING - Comércio e Exploração de Máquinas Automáticas, UNIP., LDA.	SIED
EVERIS Portugal, S.A.	APDSI
FÁBRICA DE PASTELARIA E CONFEITARIA S. SILVESTRE, LDA.	SIED
FÁBRICA DE TINTAS 2000, S.A.	SIED
Fábrica Têxtil Riopete, SA	Sócia COTEC
FAMOLDE – Fabricação e Comercialização de Moldes, S.A.	DEMTEC
FASE – Estudos e Projectos, S.A.	SIED
FASHIONTOP – Gestão de Conteúdos, LDA.	SIED
FERPINTA - Indústrias de Tubos de Aço de Fernando Pinho Teixeira, SA	Sócia COTEC
FAVIT – Fiação da Vitória, LDA.	SIED
FIBROSOM – Materiais de Construção, LDA.	SIED
FIRMAGO – Fundição de Alumínios, LDA.	Adi
FIRST SOLUTIONS – Sistemas de Informação, SA	APDSI
FITLENE – Têxteis Artificiais	SIED
FLEETLINK – Soluções Informáticas para Mercado Automóvel, LDA.	SIED
FLEXITEX – Fábrica de Tecidos, S.A.	SIED
FÓLIO COMUNICAÇÃO GLOBAL, LDA.	SIED
FORDESI, S.A.	APDSI
FORMATO VERDE	APDSI
forumB2B.com	APDSI
FRANCISCO GOMES & FILHOS, LDA.	SIED
FREZITE – Ferramentas de Corte, S.A.	SIED
FRIGOCON – Indústria de Frio e Congelação, S.A.	SIED
FRUMOLDE – Comércio de Exportação e Importação de Moldes, LDA.	SIED
FRUTIFRIO – Sociedade de Refrigeração de Frutas, LDA.	SIED
FUJITSU SERVICES – Tecnologias de Informação, LDA.	APDSI
Fujitsu Siemens Computers, S.A.	APDSI
FUNDIPOR – Produtos para Fundição, LDA.	SIED
GALP Energia SGPS	Sócia COTEC
GEOPoint – Geografia, Formação e Marketing, Lda.	APDSI
GESTFORMA – Gestão Informática de Formação e Serviços, LDA.	SIED
GETRONICS	APDSI
GIGALINK - Tecnologias, Consultoria e Gestão, LDA.	SIED
GISMÉDIA - Sistemas de Informação Geográfica e Multimédia, S.A.	APDSI
GLAMOUR VIAGENS – Agência de Viagens e Turismo	SIED
GLOBAL MÉDIA – Serviços Globais de Informação Multimédia, LDA.	SIED
GLOBAZ – Consultoria em Informática, LDA.	SIED
GOMES & MENDES, LDA.	SIED
GRESTEL – Produtos Cerâmicos, LDA.	SIED
Grupo Alves Ribeiro	Sócia COTEC
Grupo ENSUL/MECI SGPS, SA	Sócia COTEC
Grupo Luís Simões, SA	Sócia COTEC
Grupo Pestana SGPS, SA	Sócia COTEC
Grupo Portucel Soporcel	Sócia COTEC
Grupo Santander Totta	Sócia COTEC
Grupo SGC	Sócia COTEC
Grupo Soares da Costa, SGPS, SA	Sócia COTEC
Grupo Visabeira SGPS, SA	Sócia COTEC
GUILHERME GONÇALVES CORREIA & FILHOS, LDA.	SIED

HABILILIMA – Habitações do Lima, LDA.	SIED
HCR – Informática e Traduções, LDA.	SIED
HEURÍSTICA – Serviços de Informática, LDA.	Adi
HEWLETT-PACKARD Portugal, LDA.	APDSI / Sócia COTEC
HEYLIFE – Consultoria, LDA.	SIED
HOLOS – Soluções Avançadas em Tecnologias de Informação, LDA.	APDSI
HOVIONE – FarmaCiência, SA	Sócia COTEC
HPN – Consultores de Engenharia, S.A.	SIED
HUF Portuguesa – Fábrica de Componentes para o Automóvel, LDA.	Sócia COTEC
I2S Informática – Sistemas e Serviços, S.A.	APDSI
IBER-OLEFF – Componentes Técnicos de Plástico, SA	Adi
IBEROMOLDES, SA	Sócia COTEC
IBS Portugal II Soluções Informáticas, SA	Adi
ICC – Indústrias e Comércio de Calçado, S.A.	SIED / PME COTEC
ICPA – António da Silva & Filho, LDA.	SIED
IDEPA – Indústria de Passamanarias, LDA.	SIED
IdMIND – Engenharia de Sistemas, LDA.	Adi
IG - Informática e Gestão, S.A.	APDSI
IMPRESA SGPS, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
INAMOL – Indústria Nacional de Moldes, LDA.	DEMTEC
INDRA Sistemas Portugal, SA	APDSI / Sócia COTEC
INESTING – Marketing Tecnológico, LDA.	SIED
INFO-EXCELÊNCIA, SCI, LDA.	APDSI
Informa D&B, LDA.	APDSI
INFORPEDROS – Informática, Telecomunicações e Serviços, LDA.	SIED
INFOSISTEMA	APDSI
INSTALSPORT INTERNACIONAL – Obras e Equipamentos Desportivos, LDA.	SIED
INTERAGUA - Tecnologia e Gestão de Água, LDA.	Adi
INTERMOLDE – Moldes Vidreiros Internacionais, LDA.	DEMTEC
INTRABOL – Indústria Transformadora de Borrachas, LDA.	SIED
Investvar Industrial SGPS, S.A.	Sócia COTEC
IRMÃOS DIAS, LDA.	SIED
ISA - Instrumentação e Sistemas de Automação, LDA.	PME COTEC / Adi
ISI - Information Systems Integration, LDA.	APDSI
IVAM - Inovação, Vídeo, Áudio e Multimédia, LDA.	APDSI
J. CAETANO & FILHAS, LDA.	SIED
JABA Farmacêutica	Adi PME
Janela Digital - Informática e Telecomunicações, S.A.	PME COTEC
JDSOFT – Consultoria e Software de Gestão	SIED
Jerónimo Martins SGPS, S.A.	Sócia COTEC
JOÃO R. MATOS, S.A.	Adi
José de Mello SGPS, S.A.	Sócia COTEC
JOSE HENRIQUE FREITAS, LDA.	SIED
José Machado de Almeida - Felpos, S.A.	Sócia COTEC
JUNIS – Serviços de Assistência Técnica e Montagens, LDA.	SIED
KASKARROBA Consulting - Consultores Associados, LDA.	APDSI
KRAUTLI PORTUGAL - EQUIPAMENTOS PARA VEÍCULOS, LDA.	SIED
L. M. PERFIS - INDÚSTRIA DE PERFIS E PORTAS, LDA.	SIED
Labesfal - Laboratórios Almiro, S.A.	Sócia COTEC
LABOR QUALITAS – ESTUDOS E CONTROLE NA QUALIDADE, S.A.	Adi
LABORATÓRIO INDUSTRIAL DE CONTROLO DA QUALIDADE - LICQ	SIED
Laboratórios ATRAL, S.A.	Adi
LACTICÍNIOS DAS MARINHAS, LDA.	SIED
LACTOGAL - Produtos Alimentares, S.A.	Sócia COTEC

LAGOA CHARME - EMPREENDIMENTOS TURISTICOS E HOTELEIROS, S.A.	SIED
Lameirinho - Indústria Têxtil, S.A.	Sócia COTEC
LARUS – Artigos para Construção e Equipamentos, LDA.	SIED
LEIRIREDE – Equipamentos de Escritórios, LDA.	SIED
LEIRITRÓNICA – Comércio de Material Electrónico, LDA.	SIED
LIMATÊXTEL – Fábrica de Malhas, LDA.	SIED
LINK CONSULTING – Tecnologias de Informação S.A.	APDSI
LIVING COLOURS - Têxteis, S.A.	SIED
LIZAUTO – Sociedade Portuguesa de Comércio e Reparação de Automóveis, LDA.	SIED
LOCALGIFT, LDA.	SIED
log open source consulting	APDSI
LOGOPLASTE Consultores Técnicos, S.A.	Sócia COTEC
LUSAVOUGA - MÁQUINAS E ACESSÓRIOS INDUSTRIAIS, S.A.	SIED
M.D.MOLDES, LDA.	SIED
MACOLIS - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E CLIMATIZAÇÃO, LDA.	SIED
Maconde SGPS, S.A.	Sócia COTEC
Maeil – Consultores de Tecnologias de Integração de Empresas, LDA.	Adi
MAHLE - Componentes de Motores, S.A.	Adi
MANUEL J. PINTO	SIED
MANUEL VITORINO, S.A.	SIED
MAPREL, Empresa de Pavimentos e Materiais Pré-Esforçados, LDA.	Adi
MARIALVAMED - TURISMO HISTÓRICO E LAZER, LDA.	SIED
MARLIS - REPRESENTAÇÕES, LDA.	SIED
MARQUES E PEREIRA, S.A.	SIED
MARTIFER - Construções Metalomecânicas, S.A.	Sócia COTEC
MASTEREDE-IMPLEM. DE SISTEMAS DE COMUNIC. PELA INTERNET, LDA.	SIED
MATOBRA - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO, S.A.	SIED
MÁXIMO INTERNACIONAL - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	SIED
MEGATRÓNICA - INFORMÁTICA E ELECTRÓNICA, LDA.	SIED
MESTRECLIQUE - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, LDA.	SIED
METALÍNSUA-EMPRESA DE CONSTRUÇÕES METÁLICAS, LDA.	SIED
METALO-FARENSE, S.A.	SIED
MIGUEL SARAIVA - TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE MERCADORIAS, LDA.	SIED
MNI – Médicos na Internet, Saúde na Internet, S.A.	DEMTEC / PME COTEC / Adi
MobiComp – Computação Móvel, S.A.	PME COTEC
MOLDIT- INDÚSTRIA DE MOLDES, S.A.	SIED
MONTANHAS E RIOS, TURISMO, LDA.	SIED
MoreData - Sistemas de Informação, LDA.	APDSI
MOTA-ENGIL, Engenharia e Construção, SGPS, S.A.	DEMTEC / Sócia COTEC
MOVENSIS - Serviços de Apoio a Comunicações, S.A.	PME COTEC
MSF SGPS, SA	Sócia COTEC
MSFT - Software para Microcomputadores, LDA. (Microsoft Portugal)	APDSI / Sócia COTEC
MULTIWAVE PHOTONICS – Sistemas Avançados de Telecomunicações	DEMTEC
NARA, PROJECTOS, CONSTRUÇÃO E TURISMO, S.A.	SIED
NEC Portugal - Telecomunicações e Sistemas, S.A.	APDSI
NELCIVIL - CONSTRUÇÕES CIVIS DE NELAS, LDA.	SIED
NEOTERRITÓRIO - PLANEAMENTO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO, LDA.	SIED
NESE - Núcleo Estratégico da Sociedade da Informação	APDSI
NESTLÉ Portugal, S.A.	Sócia COTEC
NETMENU - GESTÃO DE CONTEÚDOS, LDA.	SIED
NETSUPPORT, LDA.	APDSI
NETUAL GFI International	APDSI
NEWVISION - Sistemas Inteligentes para Soluções de Atendimento, LDA.	APDSI

NEWVISION - Sistemas Inteligentes para Soluções de Atendimento, LDA.	PME COTEC
NoLIMITS CONSULTING	APDSI
NORSISTEMAS – SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTÃO, LDA.	SIED
NOVABASE SGPS, S.A., Novabase Business Intelligence, S.A. -Novabase Consulting,	Adi PME / APDSI / Sócia COTEC
NOVADELTA - Comércio e Indústrias de Cafés, S.A.	Sócia COTEC
NOXFAP - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE METAIS FINOS, LDA.	SIED
Observit, Tecnologias de Visão, LDA.	Adi
ONDA TÉCNICA - SOLUÇÕES DE INFORMAÇÃO, LDA.	SIED
ONI SGPS, S.A.	APDSI
OPENLINE PORTUGAL - TEC. DE REABILITAÇÃO DE EDIFÍCIOS, LDA.	SIED
OPT – Optimização e Planeamento de Transportes, S.A.	Adi
Optimus Telecomunicações, S.A.	APDSI
ORACLE PORTUGAL - Sistemas de Informação, LDA.	Sócia COTEC / APDSI
ORBCOM - EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA, LDA.	SIED
ÓRBITA - BICICLETAS PORTUGUESAS, LDA.	SIED
ORCOPOM- ORGANIZAÇÃO DE PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE TÊXTEIS, LDA.	SIED
ORFAMA- Organização Fabril de Malhas, S.A.	Adi
ORGANIGRAFICA – Artes Gráficas, LDA.	SIED
OUTSYSTEMS, S.A.	PME COTEC
PARALAB – Equipamentos Industriais e de Laboratório, S.A.	Adi
PARAREDE SGPS, Tecnologias de Informação, S.A.	Sócia COTEC / APDSI
PAT – Soluções Informáticas, LDA.	SIED
PERFILTUBO – Fábrica de Tubos e Perfis, LDA.	SIED
PETIT PATAPON – Comércio electrónico de Vestuário e Calçado, S.A.	SIED
PLASDAN - Máquinas para Plásticos, LDA.	PME COTEC
PLASFIL – Plásticos da Figueira, S.A.	DEMTEC / Adi
PLÁSTICOS JOLUCE, LDA.	DEMTEC
POLIMAIA - PERFUMARIA E COSMÉTICA, LDA.	SIED
PORTO EDITORA, LDA.	Sócia COTEC
PORTUGAL TELECOM, SGPS, S.A.	Adi / Sócia COTEC / APDSI
PRAFIL – Joaquim Prata & Filhos, LDA.	Adi PME
PRÉGAIA, Sociedade de Pré-Fabricação, S.A.	Adi
PRIBERAM Informática, LDA.	APDSI
PRIMAVERA Software, S.A.	PME COTEC
PRIMESOFT – Informática, Serviços e Outsourcing, S.A.	APDSI
Probos – Resinas e Plásticos, S.A.	Sócia COTEC
PRODIGITAL – Instalação de Equipamentos de Telecomunicações e Formação, LDA.	SIED
PRODUTOS SARCOL, S.A.	SIED
PROENOL – Indústria Biotecnológica, LDA.	Adi
PRONEFRO – Produtos Nefrológicos, S.A.	Adi
PROPET – Comércio de Animais e Plantas, LDA.	SIED
PROSEGUR – Companhia de Segurança, LDA.	Sócia COTEC
PRÓVIDA – Produtos Naturais, LDA.	SIED
QUADRANTE – ENGENHARIA E CONSULTORIA, LDA.	SIED
QUATRO – Sistemas de Informação, S.A.	APDSI / PME COTEC
QUEIJO SALOIO-INDÚSTRIA DE LACTICÍNIOS, S.A.	SIED
QUIDGEST – Consultores de Gestão, LDA.	APDSI / PME COTEC
QUIMICALIS – QUÍMICOS E PETROQUÍMICOS, LDA.	SIED
QUIMIGAL – Química de Portugal	Adi
Rangel Transitários, S.A.	Adi
RAR – Sociedade de Controle, (Holding) S.A.	Sócia COTEC
RCS - Sistemas de Controlo Remoto, S.A.	Adi
RCV - IMPORTAÇÃO DE VEÍCULOS MOTORIZADOS, LDA.	SIED

RECER - Indústria de Revestimentos Cerâmicos, S.A.	Sócia COTEC
RECURSOS, IDEIAS E SOLUÇÕES INFORMÁTICAS, LDA.	SIED
REDERIA - PROJEC. E INSTAL. REDES DE TELECOMUNICAÇÕES, LDA.	SIED
REDITUS SGPS, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
RELVAS II – Rolhas de Champagne, S.A.	DEMTEC
RENOVA - Fábrica de Papel do Almonda, S.A.	Sócia COTEC
RESIDÊNCIAS BOA VISTA DO ALGARVE, LDA.	SIED
Reverse Engineering – Sistemas de Metrologia e Multimedia, LDA.	Adi
REVIGRÉS - Indústria de Revestimentos de Grés, LDA.	Sócia COTEC
RIBEIRO, LDA.	SIED
RINAVE – Registro Internacional Naval, S.A.	Adi
RISA - INFORMÁTICA, LDA.	SIED
RMC - REVESTIMENTOS DE MÁRMORES COMPACTOS, S.A.	SIED
RTF - Rede Tecnológica de Formação, LDA.	APDSI
SÁ MACHADO & FILHOS, S.A.	SIED
Salvador Caetano IMVT, S.A.	Sócia COTEC
SANITOP - MATERIAL SANITÁRIO, LDA.	SIED
SANMARTIN SOC. TEXTIL, LDA.	SIED
SANTO ANTÓNIO EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS, LDA.	SIED
SANTOS & MARÇAL, LDA.	SIED
SAP Portugal, LDA.	APDSI
SARRAIPA – Máquinas e Equipamentos Industriais, S.A.	SIED
SAS Institute, Software, LDA.	APDSI
SCC – Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A.	Sócia COTEC
SCHERING Lusitana	Adi
SEAR – Sociedade Europeia de Arroz, S.A.	DEMTEC
SEBASTIÃO & MARTINS, LDA.	SIED
SECIL – Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A.	Sócia COTEC
SECURITAS SA – Portugal	Sócia COTEC
SEGROBE – Empresa Técnica de Electrodomésticos, S.A.	SIED
SETSA – Sociedade de Engenharia e Transformação, S.A.	Adi
SIBS – Sociedade Interbancária de Serviços, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
SICASAL – Indústria e Comércio de Carnes, S.A.	Sócia COTEC
SICLAVE – Tintas e Produtos Industriais, LDA.	SIED
SIDEREUS – Sistemas de Informação e Consultoria Informática, S.A.	Adi
SIEMENS, S.A.	APDSI / Sócia COTEC / Adi
SIGWEB, LDA.	APDSI
SIKA – Indústria Química, S.A. – Sika Portugal - Produtos Construção e Indústria, S.A.	Adi
SILSA CONFECÇÕES, S.A.	SIME-INOV
SILVA & SANTOS, LDA.	SIED
SILVA MATOS – Metalomecânica, S.A.	DEMTEC
SIMOLDES Aços, LDA.	Sócia COTEC
SINFIC - Sistemas de Informação Industriais e Consultadoria, S.A.	APDSI
SIRIUS-VIAGENS E TURISMO, LDA.	SIED
SISCOG, Sistemas Cognitivos, LDA.	PME COTEC
Sistrade - Angulusridet Informática, S.A.	APDSI
Skysoft Portugal - Software e Tecnologias de Informação, SA	PME COTEC
Sociedade Portuguesa do Ar Líquido - Ar Líquido, LDA.	Sócia COTEC
SOFRENA – Sociedade de Afretamentos e Navegação, S.A.	Adi
SOFTAG – ESCRITÓRIO INFORMÁTICA, S.A.	SIED
SOGRAPE Vinhos, SA	Sócia COTEC
SOÍMA – SOC. INDUSTRIAL DE MÁQUINAS, S.A.	SIED
SOLID ADVICE, LDA.	SIED
SOLVERDE – Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde, S.A.	Sócia COTEC

SOMAGUE SGPS, S.A.	Sócia COTEC
SOMANDO – AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO, S.A.	SIED
SOMARO, LDA.	SIED
SONAE SGPS, S.A.	Sócia COTEC
SOPORCEL	Adi
SOPREFA – Componentes Industriais, S.A.	Adi PME / SIED
SOREFOZ – ELECTRODOMÉSTICOS E EQUIPAMENTOS, S.A.	SIED
SOUSA PEDRO PROJECTOS E GESTÃO DE INSTALAÇÕES TÉCNICAS, S.A.	SIED
STAB Vida, Investigação e Serviços em Ciências Biológicas, LDA.	PME COTEC / Adi
STAP – Reparação, Consolidação e Modificação de Estruturas, S.A.	PME COTEC / SIED
STCP – Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, S.A.	Adi Grande
SUAVECEL - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA DE PAPEL, LDA.	SIED
SULTUBOS, MATERIAIS PARA CANALIZAÇÕES, LDA.	SIED
SUN MICROSYSTEMS Portugal	APDSI
T & T MULTIELECTRICA, LDA.	SIED
TAP AIR Portugal, SGPS, S.A.	Adi / Sócia COTEC
TAVAMAR-SOC. DISTRIBUIDORA PRODUTOS CONGELADOS, S.A.	SIED
TEandM – Tecnologia e Engenharia de Materiais, S.A.	PME COTEC / Adi
TECIALGO – Sociedade de Acabamentos e Manufacturas Têxteis, S.A.	Adi
TECMIC – Tecnologias de Microelectrónica, S.A.	Adi / PME COTEC
TECNOCRETE – Materiais e Tecnologias de Reabilitação Estrutural, LDA.	SIED
TECPAN – Tecnologia e Produtos para Pastelaria e Panificação	SIED
TEJO ENERGIA, S.A.	Sócia COTEC
TEKELEC – Componentes e Equipamentos LDA. (Actualmente ASPID Portugal)	Adi
TELEFORMAR – Formação e Sistemas Informáticos, LDA.	SIED
TEMPO REAL – Gestão e Organização de Empresas, LDA.	APDSI
TEMPOMEDIA OMD	APDSI
TEOZELO – COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E CONSTRUÇÕES, LDA.	SIED
TERTIR – Terminais de Portugal, S.A.	Sócia COTEC
TÊXTIL CÃES DE PEDRA, S.A.	SIED
TÊXTIL MANUEL GONÇALVES, S.A.	Sócia COTEC
TEXTO EDITORA, LDA.	SIED
THYSSENKRUPP PORTUGAL – Aços e Serviços, LDA.	Adi
TIMESTAMP - Sistemas de Informação, S.A.	APDSI
Tinturaria e Acabamentos de Tecidos Vale de Tábuas, LDA.	Adi
TRAÇOS DE MIM, DECORAÇÕES, LDA.	SIED
TRAVEL STORE – Prestação de Serviços de Viagens, S.A.	SIED
TREVOMAR – Navegação e Trânsitos, LDA.	Adi
TRIMCO - EQUIPAMENTOS FRIGORÍFICOS, LDA.	SIED
TYSSA LAR 2005 COMÉRCIO IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES, LDA.	SIED
UM DOM DIGITA – Novas Tecnologias de Informação, LDA.	SIED
UNICER - Bebidas de Portugal SGPS, SA / UNICER – Serviços de Gestão Empresarial, S.A.	Sócia COTEC / DEMTEC
UNIFATO – Confecções do Centro, LDA.	SIED
UNISYS PORTUGAL - Sistemas de Informação, S.A.	APDSI
VAA - Vista Alegre Atlantis SGPS, S.A.	Sócia COTEC
VAL DO SOL CERÂMICAS, S.A.	SIED
VALPI BUS - ALBERTO PINTO & FILHOS, TRANSPORTES RODOVIÁRIOS, S.A.	SIED
VANTYX - Sistemas de Informação, S.A.	APDSI
VAR3F - Consultoria Informática e Sistemas, LDA.	SIED
VENÂNCIO & PEDRO, LDA.	SIED
VIAGENS LARANJA, LDA.	SIED
VIANA & DIAS, LDA.	SIED
VIANORTE – Empreendimentos Urbanos e Turísticos, S.A.	SIED
VICAIMA – Indústria de Madeiras e Derivados, S.A.	Sócia COTEC

VIDROPOL – Estratificados de Fibra de Vidro, S.A.	Adi
VISUAL FORMA – Formação e Programação em Novas Tecnologias, LDA.	SIED
VITORINO DA SILVA COELHO, S.A.	SIED
VODAFONE PORTUGAL – Comunicações Pessoais, S.A.	Sócia COTEC / APDSI
WAVE ENERGY CENTRE – Centro de Energia das Ondas	DEMTEC
WEB4U, LDA.	SIED
WEBDOTE - Digital Agency	APDSI
WeDo CONSULTING – Sistemas de Informação, S.A.	APDSI / PME COTEC
WHITEBOOK CONSULTING – Consultores Associados, S.A.	APDSI
WIT-SOFTWARE – Consultoria e Software para a Internet Móvel, LDA.	PME COTEC / Adi
WOODTECH – Consultoria e Intermediação Tecnológica para Indústrias de Prod. Florestais, LDA.	Adi
YDREAMS – Informática, S.A.	Adi / PME COTEC
ZARA Portugal Confecções, LDA.	Sócia COTEC
ZIPOR – Equipamentos e Tecnologia Industrial, S.A.	SIED

**ANEXO 9 - Listagem de 50 Empresas Inovadoras em Portugal [Cap.5.3.2.]**

<b>Empresas</b>	<b>Origem</b>
Alcatel Portugal, S.A.	APDSI / Sócia COTEC / SIED
Altitude SGPS, S.A.	PME COTEC / APDSI
AMI – Comércio de Equipamentos de Informática, LDA.	SIME-INOV / Adi
AMORIM & IRMÃOS, S.A. / Amorim Investimentos e Participações SGPS, SA	SIME-INOV / Adi PME / Sócia COTEC
ANA - Aeroportos de Portugal	Sócia COTEC / DEMTEC
Biotechnol - Serviços e Desenvolvimento, S.A.	Adi Peq. / PME COTEC
Bluepharma, Indústria Farmacêutica, S.A	Adi PME / PME COTEC / SIME-Inov
Brisa, Auto- Estradas de Portugal, S.A.	Adi Grande / Sócia COTEC
CGD - Caixa Geral de Depósitos, S.A.	Sócia COTEC / APDSI
ChipIdea Microelectrónica, S.A	Adi PME / PME COTEC
Cisco Systems Portugal, Lda.	APDSI / Sócia COTEC
Companhia IBM Portuguesa, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
Critical Software, S.A.	PME COTEC / Adi PME
DURIT - Metalurgia Portuguesa do Tungsténio, Lda.	Adi Grande / DEMTEC
e-Chiron - Gestão de Aplicações de Software	APDSI / PME COTEC
EDP - Energias de Portugal, SA	Sócia COTEC / APDSI
EFACEC – Sistemas de Electrónica, S.A. / EFACEC Capital, SGPS, S.A.	DEMTEC (x2) / Sócia COTEC
Ericsson Telecomunicações, Lda.	Sócia COTEC / APDSI / Adi PME
Hewlett-Packard Portugal, Lda.	APDSI / Sócia COTEC
ICC – Indústrias e Comércio de Calçado, S.A.	SIED / PME COTEC
IMPRESA SGPS, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
INDRA Sistemas Portugal, SA	APDSI / Sócia COTEC
ISA - Instrumentação e Sistemas de Automação, Lda.	PME COTEC / Adi
MNI – Médicos na Internet, Saúde na Internet, S.A.	DEMTEC / PME COTEC / Adi PME
MobiComp – Computação Móvel, S.A.	Adi Peq. / PME COTEC
MOTA-ENGIL, Engenharia e Construção, SGPS, S.A.	DEMTEC / Sócia COTEC
MSFT - Software para Microcomputadores, Lda. (Microsoft Portugal)	APDSI / Sócia COTEC
NEWVISION - Sistemas Inteligentes para Soluções de Atendimento, Lda.	APDSI / PME COTEC
Novabase Consulting, Novabase SGPS, S.A.	Adi PME / APDSI / Sócia COTEC
Oracle Portugal - Sistemas de Informação, Lda.	Sócia COTEC / APDSI
ParaRede SGPS, Tecnologias de Informação, S.A.	Sócia COTEC / APDSI
PLASFIL – Plásticos da Figueira, S.A.	DEMTEC / Adi PME
Portugal Telecom SGPS, S.A.	Adi Grande / Sócia COTEC / APDSI
Quatro - Sist. de Inf., S.A.	APDSI / PME COTEC
Quidgest - Consultores de Gestão, Lda.	APDSI / PME COTEC
Reditus SGPS, S.A.	APDSI / Sócia COTEC
SIBS-Soc.Interbancária Serv.	APDSI / Sócia COTEC
Siemens, S.A.	APDSI / Sócia COTEC / Adi Grande
Soporcel / Grupo Portucel Soporcel	Adi Grande / Sócia COTEC
SOPREFA – Componentes Industriais, S.A.	Adi PME / SIED
STAB Vida, Investigação e Serviços em Ciências Biológicas, Lda.	Adi Peq. / PME COTEC
STAP - Reparação, Consolidação e Modificação de Estruturas, SA	PME COTEC / SIED
TAP, Air Portugal, SGPS, S.A.	Adi Grande / Sócia COTEC
TEandM - Tecnologia e Engenharia de Materiais, SA.	PME COTEC / Adi Micro
TECMIC – Tecnologias de Microelectrónica, S.A.	Adi / PME COTEC
UNICER - Bebidas de Portugal SGPS, SA	Sócia COTEC / DEMTEC
Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, SA	Sócia COTEC / APDSI
WeDo Consulting	APDSI / PME COTEC
WIT-Software, Consultoria e Software para Internet Móvel, Lda.	PME COTEC / Adi Micro
Ydreams - Informática, S.A.	Adi Peq. / PME COTEC

**ANEXO 10 – Questionário Electrónico [Cap.5.3.2.]**

**1. Panorama da Comunicação Organizacional nas Empresas Inovadoras**  
 Âmbito: Neste questionário, entende-se comunicação organizacional como toda a comunicação empresarial institucional e não comercial, feita para dentro e para fora de uma organização. O conceito de comunicação organizacional é aqui similar a um conceito abrangente de relações públicas (RP) enquanto uma função/actividade organizacional, que desenvolve e mantém relações mutuamente benéficas com todos os públicos de uma organização, dando assessoria a órgãos de gestão, criando eventos, organizando campanhas de comunicação ou editando instrumentos de comunicação.

**Data:** 2007-05-14

**1. Apoio à Inovação da Comunicação**

1.1. **\*A organização beneficiou de algum apoio ou financiamento para o desenvolvimento de infra-estruturas de comunicação e de processamento da informação?** ? Favor escolher um alternativa.. ▼

1.2. **Se sim, refira quais as infra-estruturas de comunicação e de processamento da informação consideradas prioritárias.**

1.3. **Qual é a conexão à Internet disponível na maior parte dos computadores da organização?**

- Modem
- Cabo
- ADSL
- RDIS
- Satélite
- GPRS (3G - Internet Móvel) / UMTS
- T1 (Linha dedicada)

Outro

1.4. **\*A função de comunicação organizacional / institucional / RP tem beneficiado de incentivos económicos dos programas de apoio a práticas de gestão modernas e reforço de processos de inovação tecnológica?** ? Favor escolher um alternativa.. ▼

1.5. **Se sim, refira o programa de incentivo com maior benefício para a comunicação da**

<b>organização?</b>	
1. 6	<p><b>*A organização utiliza algum programa informático / software para planear, implementar ou avaliar estratégias de comunicação organizacional / institucional / RP junto dos seus públicos-alvo (trabalhadores, jornalistas, clientes, fornecedores...)?</b></p> <p style="text-align: right;">Favor escolher um alternativa.. ▼</p>
1. 7	<p><b>Se sim, dos seguintes programas informáticos / softwares, que podem apoiar a gestão das diferentes funções e tarefas da comunicação organizacional / institucional / RP, indique aquele(s) de que dispõe a organização.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestão Documental e Arquivo Digital (históricos de documentos, edição online, Document-Flow...)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de Auditorias (planeamento, preparação e realização de auditorias de comunicação...)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de Planos de Acção (registro das acções preventivas e de melhoria na comunicação...)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de Reclamações (registro das não conformidades e respectivo acompanhamento...)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de Indicadores (análise e a avaliação dos indicadores da gestão da comunicação por objectivos...)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de Orçamentos (controlo de verbas alocadas à função de comunicação organizacional)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de Propostas (elaboração de planos de comunicação)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão da Qualidade (monitorização de indicadores de qualidade em relação à comunicação...)</li> <li><input type="checkbox"/> Planeamento Estratégico (análise de risco, calendarização, metas, gestão de tarefas de comunic....)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de Conteúdos Web (tecnologia RSS Syndication para news web sites e Weblogs...)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão de conteúdos áudio para PC's e instrumentos móveis (Podcast...)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestão e análise de dados (avaliações estatísticas, análises de mensagens, estudos de opinião...)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Software de colaboração (ou Wikis)</li> </ul> <p>Outro <input style="width: 50px;" type="text"/></p>
1. 8	<p><b>Está prevista a aquisição de algum destes programas informáticos /softwares durante os próximos seis meses?</b></p> <p style="text-align: right;">Favor escolher um alternativa.. ▼</p>

1. 9	<b>Se sim, qual?</b>	<input type="text"/>
<b>2. Recolha de Informação</b>		
2. 10	<b>*A organização adquiriu o acesso a bases de dados especializadas, para apoiar a busca e a recolha de informação, tendo em vista a eficácia da função da comunicação organizacional / institucional / RP?</b>	Favor escolher um alternativa.. <input type="text"/>
2. 11	<b>*Indique a opção que caracteriza melhor a compreensão existente na organização acerca dos processos de recolha de informação.</b>	<input type="text"/> Favor escolher um alternativa..
2. 12	<b>*Das seguintes opções, refira quais os meios de pesquisa e avaliação utilizados na organização.</b>	<input type="checkbox"/> Não são utilizados quaisquer meios de pesquisa ou avaliação das comunicações <input type="checkbox"/> Inquéritos online (web surveys no site corporativo ou na Intranet) <input type="checkbox"/> Inquéritos via telefone <input type="checkbox"/> Questionários por via electrónica (e-mail) <input type="checkbox"/> Entrevistas por via electrónica (e-mail) <input type="checkbox"/> Focos Grupo online <input type="checkbox"/> Recolha electrónica de FAQ's (feedback no site corporativo) <input type="checkbox"/> Caixa de sugestões electrónica (na Intranet só para trabalhadores) <input type="checkbox"/> Linhas Telefónicas (avaliação de pedidos de informação dirigidos a nºs de apoio) <input type="checkbox"/> Monitorização de fóruns temáticos ou de chats electrónicos <input checked="" type="checkbox"/> Clipping digital (recorte e análise de imprensa electrónica) Outro <input type="text"/>
<b>3. Formatação e Disseminação da Informação</b>		
3. 13	<b>*A organização segue uma política ou estratégia formal de comunicação organizacional / institucional / RP?</b>	Favor escolher um alternativa.. <input type="text"/>
3. 14	<b>Se sim, em que medida essa política ou estratégia de</b>	Favor escolher um alternativa.. <input type="text"/>

<b>comunicação contribui para o sucesso da estratégia global da organização.</b>							
3. 15	<p><b>*A introdução de novas políticas ou estratégias de comunicação organizacional / institucional / RP é anunciada / partilhada?</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Só aos quadros directivos</td> <td>Favor escolher um alternativa..</td> </tr> <tr> <td>A todos os empregados</td> <td>Favor escolher um alternativa..</td> </tr> <tr> <td>Aos órgãos de comunicação social</td> <td>Favor escolher um alternativa..</td> </tr> </table>	Só aos quadros directivos	Favor escolher um alternativa..	A todos os empregados	Favor escolher um alternativa..	Aos órgãos de comunicação social	Favor escolher um alternativa..
Só aos quadros directivos	Favor escolher um alternativa..						
A todos os empregados	Favor escolher um alternativa..						
Aos órgãos de comunicação social	Favor escolher um alternativa..						
3. 16	<p><b>*A organização promove acções de formação sobre a utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação?</b></p> <table border="1"> <tr> <td> Só aos quadros directivos</td> <td>Favor escolher um alternativa..</td> </tr> <tr> <td>A todos os empregados</td> <td>Favor escolher um alternativa..</td> </tr> </table>	 Só aos quadros directivos	Favor escolher um alternativa..	A todos os empregados	Favor escolher um alternativa..		
 Só aos quadros directivos	Favor escolher um alternativa..						
A todos os empregados	Favor escolher um alternativa..						
3. 17	<p><b>*A organização editou algum documento para regulamentar a utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Não foi editado qualquer documento para regulamentar novos meios</li> <li><input type="checkbox"/> Regulamentação para navegação na Internet</li> <li><input type="checkbox"/> Regulamentação para a gestão dos e-mails / correio electrónico</li> <li><input type="checkbox"/> Regulamentação para a utilização do sistema de vídeo-conferência</li> <li><input type="checkbox"/> Regulamentação para utilização / acesso à rede interna (Intranet)</li> <li><input type="checkbox"/> Regulamentação para participar em fóruns temáticos corporativos</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Regulamentação para edição no blog corporativo</li> </ul> <p>Outro <input type="text"/></p>						
3. 18	<p><b>*Que formas de comunicação organizacional / institucional / RP, apoiadas nas novas tecnologias de informação e de comunicação, existem actualmente na organização?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Newsletter / Boletim Informativo electrónico (e-news)</li> <li><input type="checkbox"/> Revista electrónica (e-zine)</li> <li><input type="checkbox"/> Quadro informativo electrónico (electronic board)</li> <li><input type="checkbox"/> Quiosques informativos electrónicos (terminais de computador públicos)</li> <li><input type="checkbox"/> Mensagens SMS para equipamento móvel</li> <li><input type="checkbox"/> Circuito interno de TV</li> <li><input type="checkbox"/> Circuito interno de rádio</li> <li><input type="checkbox"/> Blogs corporativos</li> <li><input type="checkbox"/> Vídeo blogs corporativos</li> <li><input type="checkbox"/> Site corporativo (Internet)</li> <li><input type="checkbox"/> Sistema interno de informação (Intranet)</li> <li><input type="checkbox"/> Acesso controlado ao site para públicos externos (Extranet)</li> </ul>						

	<input type="checkbox"/> Contactos e envio de informação via e-mail <input type="checkbox"/> Relatório & Contas em versão CD-Rom <input type="checkbox"/> Apresentações e folhetos em formato digital <input type="checkbox"/> Sala de imprensa electrónica (press-room no site corporativo) <input type="checkbox"/> Comunicados noticiosos em formato vídeo (Video News Releases) <input type="checkbox"/> Reuniões por áudio-conferência ou vídeo-conferência <input type="checkbox"/> Telefones (Call Centers temáticos; linhas de apoio) <input type="checkbox"/> Palestras / conferências electrónicas (Streaming) <input type="checkbox"/> Podcast <input checked="" type="checkbox"/> Fóruns Electrónicos / Chats Outro <input type="text"/>								
3. 19 <b>Indique futuros projecto(s) de novas tecnologias de informação e de comunicação, que se espera serem aplicados à área da comunicação organizacional / institucional / RP.</b>	<input type="text"/>								
3. 20 <b>*Em que medida as tecnologias de informação e de comunicação cumprem os seguintes objectivos?</b>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="577 1144 1114 1227">Transmitir informações relevantes sobre a organização e suas actividades</td> <td data-bbox="1114 1144 1436 1227">Favor escolher um alternativa.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="577 1238 1114 1317">Contribuir para a mudança de opiniões e atitudes face à organização</td> <td data-bbox="1114 1238 1436 1317">Favor escolher um alternativa.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="577 1328 1114 1406">Ajudar a moldar novos comportamentos nos públicos-alvo.</td> <td data-bbox="1114 1328 1436 1406">Favor escolher um alternativa.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="577 1417 1114 1496">Facilitar o diálogo e a compreensão entre organização e públicos-alvo.</td> <td data-bbox="1114 1417 1436 1496">Favor escolher um alternativa.</td> </tr> </table>	Transmitir informações relevantes sobre a organização e suas actividades	Favor escolher um alternativa.	Contribuir para a mudança de opiniões e atitudes face à organização	Favor escolher um alternativa.	Ajudar a moldar novos comportamentos nos públicos-alvo.	Favor escolher um alternativa.	Facilitar o diálogo e a compreensão entre organização e públicos-alvo.	Favor escolher um alternativa.
Transmitir informações relevantes sobre a organização e suas actividades	Favor escolher um alternativa.								
Contribuir para a mudança de opiniões e atitudes face à organização	Favor escolher um alternativa.								
Ajudar a moldar novos comportamentos nos públicos-alvo.	Favor escolher um alternativa.								
Facilitar o diálogo e a compreensão entre organização e públicos-alvo.	Favor escolher um alternativa.								
3. 21 <b>*As tecnologias de informação e de comunicação tornam a comunicação organizacional / institucional / RP mais eficaz?</b>	<input type="text" value="Favor escolher um alternativa.."/>								
3. 22 <b>Para concluir este bloco de perguntas, diga brevemente o que representa para a organização uma comunicação eficaz?</b>	<input type="text"/>								
<b>4. Função de Comunicação</b>									
4. 23 <b>Número de pessoas com funções e/ou</b>	<input type="text"/>								

tarefas na área da comunicação organizacional / institucional / RP?	
4.24	<p><b>*Que lugar ocupa a actividade de comunicação organizacional / institucional / RP, na estrutura da organização?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Um departamento ou serviço na empresa mãe do grupo. (Qual?)</p> <p><input type="checkbox"/> Um departamento ou serviço interno, em sede própria. (Qual?)</p> <p><input type="checkbox"/> Encontra-se distribuída por mais de um departamento ou serviços internos. (Quais?)</p> <p><input type="checkbox"/> Não existe uma actividade de comunicação organizacional formalizada na estrutura da organização.</p> <p><input type="checkbox"/> É feita por uma empresa de consultoria em comunicação / RP.</p> <p>Outro:</p>
4.25	<p><b>Em média, qual é a percentagem do volume de negócios atribuída anualmente ao sector da comunicação organizacional / institucional / RP (sem publicidade)?</b></p> <p><input type="text"/></p>
4.26	<p><b>Que funções de comunicação organizacional / institucional / RP são desenvolvidas na organização?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Assessoria de direcção (apoio aos órgãos de topo)</p> <p><input type="checkbox"/> Representação global da organização junto de várias entidades (porta-voz)</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão / Organização de eventos (reuniões, feiras, exposições, comemorações...)</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão da reputação (publicidade institucional, gestão da imagem, visitas, materiais informativos...)</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão de patrocínios (mecenato e sponsoring, filantropia)</p> <p><input type="checkbox"/> Relação com os media (assessoria de imprensa)</p> <p><input type="checkbox"/> Relação com os clientes (provedoria do cliente; relações públicas de marketing)</p> <p><input type="checkbox"/> Relação com a comunidade envolvente</p> <p><input type="checkbox"/> Relação com o governo e órgãos oficiais (lobbying, public affairs)</p> <p><input type="checkbox"/> Relação com os investidores / accionistas (comunicação financeira)</p>

	<input type="checkbox"/> Relação com empregados (comunicação interna) <input type="checkbox"/> Relação com Núcleos de Investigação, Laboratórios, Universidades (comunicação científica) <input type="checkbox"/> Relação com parceiros de negócio (redes empresariais, núcleos de negócio, centros de excelência...) <input type="checkbox"/> Relação com entidades estrangeiras (comunicação internacional) <input type="checkbox"/> Comunicação da responsabilidade social (cidadania corporativa, ética empresarial, voluntariado empresarial...) <input type="checkbox"/> Comunicação para a gestão da mudança e da cultura organizacionais <input checked="" type="checkbox"/> Comunicação de crise e emergência (equipa e plano de crise...) Outro <input type="text"/>
<b>Caracterização da Organização</b>	
A	<b>*Nome da Organização</b> <input type="text"/>
B	<b>*Actividade principal da organização (CAE 2ª Rev.):</b> <input type="text"/>
C	<b>*Ano de fundação da organização (no nosso país):</b> <input type="text"/>
D	<b>*Número total de pessoas ao serviço da organização:</b> <input type="text"/>
E	<b>O mercado mais importante para a organização é:</b> <input type="text" value="Favor escolher um alternativa.."/>
F	<b>O Capital Social da organização é:</b> <input type="text" value="Favor escolher um alternativa.."/>
G	<b>Pessoa de contacto.</b> <input type="text"/>

## ANEXO 11 – Lista de Empresas Madan Parque [Cap.5.3.2.]

### **ACACIA SEMICONDUCTOR, Lda.**

URL: <http://www.acaciasemi.com/> Email: [info@acaciasemi.com](mailto:info@acaciasemi.com)  
Telefone: 212 948 370 - Fax: 212 948 370

### **ARS UNIPESSOAL, Lda.**

URL: <http://www.arsplus.com/> Email: [ars@arsplus.com](mailto:ars@arsplus.com)  
Telefone: 21 435 83 29

### **BioColour – Antocianinas e Extractos Naturais, Lda.**

URL: <http://www.biocolour.com/> Email: [info@biocolour.com](mailto:info@biocolour.com)  
Telefone: 212 949 665 - Fax: 212 949 615

### **EVOLUTE - Consultadoria Informática, Lda.**

URL: <http://www.evolute.pt/> Email: [contacto@evolute.pt](mailto:contacto@evolute.pt)  
Telefone: 212 949 689 - Fax: 212 949 690

### **FRESTI – Sociedade de Formação e Gestão de Navios, Lda.**

URL: <http://www.fresti.pt/> Email: [info@fresti.pt](mailto:info@fresti.pt)  
Telefone: 212 949 610 - Fax: 212 949 611

### **Holos – Soluções Avançadas em Tecnologia de Informação, Lda.**

URL: <http://www.holos.pt/> Email: [holos@holos.pt](mailto:holos@holos.pt)  
Telefone: 212 948 366 - Fax: 212 948 373

### **In4tools**

URL: <http://www.in4tools.pt/> Email: [jose.barreiras@in4tools.pt](mailto:jose.barreiras@in4tools.pt)  
Telefone: 212 946 589 - Fax: 212 946 591

### **INMOTION – SSIM – Sistemas de Informação e Multimédia Lda.**

URL: <http://www.inmotionmediastudios.com/> Email: [vmc@inmotionmediastudios.com](mailto:vmc@inmotionmediastudios.com)  
Telefone: 212 948 314

### **JAVALI – Administração e Desenvolvimento de Sistemas Informáticos**

URL: <http://www.javali.pt/> Email: [mario.martins@javali.pt](mailto:mario.martins@javali.pt)  
Telefone: 212 949 666 - Fax: 212 948 313

### **PH INFORMÁTICA**

URL: <http://www.phinformatica.pt/> Email: [mail@phinformatica.pt](mailto:mail@phinformatica.pt)  
Telefone: 212 947 813

### **SIMBIOSE – Sistemas de Informação, Lda.**

URL: <http://www.simbiose.com/> Email: [info@simbiose.com](mailto:info@simbiose.com)  
Telefone: 212 948 319 - Fax: 212 948 508

### **Soluções em Stock – Comércio de Software e Hardware**

URL: <http://www.solucoesemstock.com/> Email: [info@solucoesemstock.com](mailto:info@solucoesemstock.com)  
Telefone: 212 948 315 - Fax: 212 948 315

### **YDreams**

URL: <http://www.ydreams.com/> Email: [antonio.camara@ydreams.com](mailto:antonio.camara@ydreams.com)  
Telefone: 212 949 683/4/5 - Fax: 212 949 683

**ANEXO 12 - Guia de Entrevista [Cap.5.3.3.]**

1. Para uma melhor compreensão da função de comunicação/RP na empresa, pode dizer como está estruturado e como funciona o Gabinete responsável pela Comunicação?
2. Como caracteriza um dia normal de trabalho, em termos de tarefas, agendas... num âmbito institucional?
3. Existe uma Missão formalizada/escrita deste Departamento de Comunicação, ou é algo tácito?
4. Existe autonomia da função de comunicação organizacional para propor programas/soluções de comunicação organizacional/RP?
5. O Staff da Comunicação participa das reuniões de Direcção, onde são tomadas as decisões estratégicas da empresa ao mais alto nível?
6. O que as chefias de topo esperam da função da comunicação organizacional (benefícios para a empresa)?
7. Existe uma avaliação ou controlo da eficácia dos planos ou programas de comunicação organizacional/RP na empresa? (ou seja, o seu retorno para a empresa)
8. E o trabalho e resultados do Gabinete de Comunicação também são avaliados? (ex: gastos orçamentais, quantidade de tarefas, nº de notícias nos media, ROI)?
9. A empresa tem algum programa informático exclusivamente destinado à gestão da comunicação organizacional/RP?
10. Se tem, quais as vantagens que lhe encontra? Se não tem e a empresa viesse a instalar um destes programas/sistemas, quais as soluções que gostaria que este trouxesse para o trabalho da comunicação?
11. Que actividades/tarefas da comunicação organizacional estão informatizadas? (Ex. O planeamento estratégico? A gestão de base de dados? A gestão do orçamento da comunicação? A gestão das tarefas?)
12. Recorrem frequentemente bases de dados especializadas na área da comunicação organizacional/RP (ex: Portais, bibliotecas online c/ artigos internacionais, sites de Associações Internacionais de Profissionais)?
13. A utilização de ferramentas tecnológicas (TIC), ajuda em particular alguma das etapas de processo de comunicação corporativa: na investigação; no planeamento de acções/eventos; na implementação dos Programas de Comunicação ou das acções; e na avaliação de resultados/impactos?
14. Na empresa acredita-se que é a dimensão tecnológica torna as ferramentas/suportes de comunicação eficazes? Em que medida?
15. Essa eficácia dos suportes de comunicação digitais/tecnológicos é testada? Como?
16. Qual é a ideia de 'comunicação organizacional eficaz' aceite na empresa?
17. A empresa desenvolve uma comunicação inovadora? Em que medida?
18. Considera-se que esta empresa tem uma cultura inovadora?
19. Têm projectos futuros de comunicação organizacional ligados às TIC (ex.: Blog, PodCast...)?
20. Quem é o expoente máximo de um bom utilizador das TIC e das suas potencialidades? O Herói das TIC?
21. Quais os departamentos que colaboram mais com o departamento de comunicação organizacional/RP?
22. Que vantagens trazem as TIC para a comunicação organizacional? (ex. Acesso a mais informação, mais rápida actualização, mais contactos, mais conhecimentos)?
23. E que dificuldades/constrangimentos as TIC trazem à função de comunicação organizacional? (ex: formação constante, maior exposição, controlo pelas chefias)

**ANEXO 13: Escala de Valores [Cap.5.3.4.]**Pressupostos sobre as TIC

Por favor, indique aquele que julga ser o consenso generalizado na sua empresa acerca dos seguintes pressupostos sobre as tecnologias de informação e de comunicação (TIC). Para tal, bastará que coloque um círculo no número que corresponde à sua opção em cada uma das questões.

	<b>1. Concordo</b>	<b>2. Não Concordo</b>	<b>3. Não se Aplica</b>			
1.	Um meio/suporte electrónico permite armazenar e transmitir informação de forma precisa.	1	2	3		
2.	Um meio/suporte electrónico permite dividir e trabalhar a informação mais eficazmente.	1	2	3		
3.	A informação disposta num ecrã é tão credível como a informação impressa em papel.	1	2	3		
4.	Uma transmissão de dados/mensagens e uma computação rápidas, são sempre preferíveis a processos lentos.	1	2	3		
5.	Os suportes electrónicos fazem com que a inform. recebida seja, frequentemente, excessiva.	1	2	3		
6.	Mais informação é sempre melhor que menos.	1	2	3		
7.	Quanto mais quantificada for a informação, melhor.	1	2	3		
8.	Um ambiente livre de papéis é mais eficiente e desejável.	1	2	3		
9.	A tecnologia lidera e as pessoas adaptam-se.	1	2	3		
10.	As pessoas podem e devem aprender o que for necessário para tirarem melhor uso das TIC.	1	2	3		
11.	As TIC melhoram os processos de gestão da comunicação.	1	2	3		
12.	As TIC facilitam a performance e eficiência das tarefas de comunicação organizacional.	1	2	3		
13.	Uma organização mais descentralizada promove uma comunicação organizacional mais eficaz.	1	2	3		
14.	Os gestores abdicam da hierarquia, quando existem mecanismos de coordenação facilitados pelas TIC.	1	2	3		
15.	Uma organização mais automatizada é melhor.	1	2	3		
16.	Uma organização mais conectada com canais abertos em todas as direcções é melhor.	1	2	3		
17.	Os gestores da comunicação organizacional usam as TIC de forma responsável e apropriada.	1	2	3		

Atitudes face à Comunicação Organizacional

Utilizando novamente a escala de três pontos, refira em que medida concorda, ou não, com as seguintes afirmações, tendo em conta a utilização das tecnologias de informação e de comunicação na sua empresa.

18.	As chefias adeptas das TIC partilham mais informação com os subordinados.	1	2	3		
19.	As TIC facilitam o acesso a mais informação sobre as estratégias e os objectivos da empresa.	1	2	3		
20.	As TIC ajudam as pessoas a exprimirem mais livremente a sua opinião.	1	2	3		
21.	Quando se recorre às TIC a comunicação entre chefes e subordinados é mais fácil.	1	2	3		
22.	As trocas de informação via e-mail diminuíram as reuniões.	1	2	3		
23.	Com o uso das TIC a comunicação entre colegas é mais fácil / fomentada.	1	2	3		
24.	As TIC são usadas para fazer chegar a informação às pessoas em tempo útil.	1	2	3		
25.	AS TIC permitem uma maior partilha das responsabilidades do trabalho entre todos.	1	2	3		
26.	Com recurso às TIC as diferentes agendas de trabalho são do conhecimento de todos.	1	2	3		
27.	As TIC ajudam as pessoas a serem mais independentes na realização das suas tarefas.	1	2	3		
28.	Com o uso das TIC a comunicação informal, não controlada, perdeu importância.	1	2	3		
29.	O recurso às TIC torna mais fácil pedir ajuda a colegas e a chefias, em situações de trabalho.	1	2	3		
30.	As TIC promovem a partilha das decisões corporativas com todos os trabalhadores.	1	2	3		
31.	Os gestores utilizam as TIC para perguntarem o que os trabalhadores pensam.	1	2	3		
32.	As TIC promovem a eficácia da comunicação organizacional com a comunidade envolvente.	1	2	3		
33.	As TIC permitem distribuir mais informações aos jornalistas.	1	2	3		
34.	Com o recurso às TIC é fácil recolher informações financeiras sobre a empresa.	1	2	3		

**ANEXO 14: Tabela de Codificação dos dados obtidos na Escala de Valores [Cap.5.3.4.]**

Pressupostos	Grande#2	Grande#5	Grande#21	Média#15	Média#16	Média#22	Pequena#4	Pequena#9	Pequena#19
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	2	1	1	1	O	1	1	1
4	1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	1	1	1	1	2	1	O	1	1
6	2	1	1	2	2	1	1	1	2
7	2	2	1	2	1	1	1	2	1
8	1	2	1	1	1	2	O	1	1
9	1	2	O	2	1	2	1	2	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	O	1	1
12	1	1	1	1	1	1	O	1	1
13	1	1	1	1	2	1	1	1	2
14	1	2	1	1	O	2	O	1	2
15	2	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	O	1	O	1	1
17	1	1	1	1	O	1	O	1	1
Atitudes	Grande#2	Grande#5	Grande#21	Média#15	Média#16	Média#22	Pequena#4	Pequena#9	Pequena#19
18	2	O	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	O	1	1
20	2	1	1	1	2	1	1	1	1
21	2	1	1	1	2	1	O	1	1
22	1	1	1	1	1	2	2	1	1
23	2	1	1	1	O	1	2	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	2	O	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	O	1	2
27	2	1	1	1	1	1	O	1	1
28	2	O	2	1	2	2	2	2	2
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	O	1	1	1	1	1	1	1
31	1	O	1	1	2	1	O	1	2
32	2	2	1	1	1	1	1	1	2
33	1	1	1	1	1	1	1	1	2
34	1	1	1	1	1	1	2	1	1

**Legenda:** [Concordo = 1] - [Não Concordo = 2] - [Não se Aplica = 0]

## **ANEXO 15: Indicadores distribuídos pelas ferramentas de pesquisa do estudo [Cap.5.4.]**

### **Indicadores Tecnológicos**

1. Hardware (Infra-estruturas de comunicação como redes e equipamentos)

Questionário – p.1, p.2, p.3

2. Softwares de gestão da comunicação (Sistemas de informação; Programas)

Questionário – p.6, p.7, p.8, p.9, p.10

Entrevista – p.9, p.11, p.12

3. Instrumentos / ferramentas de comunicação electrónica

Questionário – p.12, p.18, p.19

4. Candidaturas a programas de investimento tecnológico / Investimento em tecnologia

Questionário – p.4, p.5

### **Indicadores Culturais**

1. Pressupostos em relação às TIC (Vantagens/Desvantagens; Crenças face às TIC; Precisão; Eficiência; Eficácia; Credibilidade; Rapidez; Custos; Frequência; Qualidade vs Quantidade; Abrangência; Automatização; Conexão; Relação com as TIC - Grau de adopção/Acesso; Grau de adaptação/Utilidade; Independência/Aproximação das pessoas; Gestão do Tempo)

Entrevista – p.10, p.13, p.14, p.16, p.22, p.23

Escala de Valores & Atitudes – p.1, p.2, p.3, p.4, p.5, p.6, p.7, p.8, p.12, p.15, p.24, p.26, p.32, p.33

2. Valores inovadores (Democracia/Incentivo ao diálogo ascendente; Autonomia generalizada para propor novas soluções; Adesão/Desenvolvimento de Projectos Inovadores; Descentralização/nivelamento de hierarquias; Abertura; Flexibilidade; Informalidade; Partilha/Ajuda/Resolução conjunta)

Entrevista – p.17, p.18, p.19

Escala de Valores & Atitudes – p.9, p.10, p.13, p.14, p.16, p.17, p.20, p.22, p.23, p.25, p.27, p.28, p.29, p.30, p.31

### **Indicadores Políticos**

1. Lugar da comunicação na estrutura organizacional

Questionário – p.31, p.32

Entrevista – p.1, p.3

2. Recursos alocados à comunicação (Recursos humanos – quais / quantos / formação; Recursos Financeiros - Orçamento da Comunicação / Grau concreto de relevância atribuído)

Questionário 1 – p.29, p.30

Entrevista – p.2

3. Política / Estratégia de comunicação (Avaliação / controlo dos processos comunicacionais)

Questionário – p.11, p.13, p.14, p.15, p.16

Entrevista – p.7, p.8, p.15

Escala de Valores & Atitudes – p.11

4. Relações de poder (Staff de comunicação integra a coligação dominante; Participação nas tomadas de decisão corporativas; Alianças do staff de comunicação; Conhecimento/domínio das TIC; Informação; Relação Superior-Subordinado)

Questionário – p.16, p.16, p.17

Entrevista – p.4, p.5, p.6, p.20, p.21

Escala de Valores & Atitudes – p.18, p.19, p.21, p.34

**ANEXO 16: Análise de Conteúdo ao Conceito de Eficácia do Questionário [Cap.6.1.]**

Cód.	O que é uma Comunicação organizacional Eficaz?
# 1	É uma comunicação que atinge os fins pretendidos, que chega a todos os stakeholders, é uma comunicação sustentável, é uma comunicação facilmente apreendida pelos diversos públicos alvo, é uma comunicação com retorno para se poder melhorar e inovar.
# 2	Aquele que assegura a gestão da imagem externa do Grupo coerente com a sua estratégia e constitui factor de aglutinação em torno do projecto de empresa.
# 5	Aquele que atinge os objectivos da organização. Hoje para respondermos às necessidades da comunicação temos de ter toda a informação disponível num curtíssimo espaço de tempo. Eficácia é também a comunicação chegar melhor às pessoas. Porque as ferramentas que temos já prevêem chegar a toda a gente. Mas têm de chegar melhor; temos de ter bem a noção do que é mais eficaz para cada pessoa – se é o jornal, se é a televisão. Porque tudo tem de chegar a toda a gente. E a nossa preocupação é saber que temos que trabalhar com materiais e ferramentas diversificadas e temos que, permanentemente, saber qual delas é a mais eficaz em relação aos diversos públicos que temos.
# 7	Comunicar eficazmente é conseguir que independentemente de colaboradores, jornalistas, ou empregados de loja pensem na minha marca. A comunicação eficaz numa organização é uma comunicação que transmite uma correcta cultura e estratégia da empresa conseguindo captar a atenção dos públicos-alvo.
# 8	É a que tem impacto ao nível da motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, dos resultados operacionais da empresa.
# 9	Fazer com que o público entenda e retenha a mensagem a comunicar.
# 11	Uma comunicação eficaz é conseguir fazer chegar as mensagens chave da empresa aos público-alvo - colaboradores, clientes, mercado, accionistas.
# 13	Ajudar na obtenção dos resultados da empresa a curto, médio e longo prazo.
# 14	Comunicação organizacional eficaz é aquela que se suporta numa forte estrutura bilateral e se baseia numa comunicação clara, consistente, relevante e pertinente para o <i>target</i> , contribuindo para as prioridades e objectivos da organização, tanto externamente como internamente junto dos Colaboradores. -Uma comunicação eficaz é aquela que chega exactamente aos órgãos que nós queremos – o que em sempre é fácil. E aí acho que mudámos muito nos últimos anos: passámos de uma comunicação em quantidade para investir mais numa comunicação de. A empresa começou a verticalizar-se em termos de mercado o que nos levou a investir mais em órgãos de comunicação verticalizados. Portanto, para mim, uma comunicação eficaz é uma comunicação que gera os frutos que nós precisamos, seja a nível de feedback dos jornalistas, a nível do interesse dos próprios órgãos de comunicação social e que contribui para a nossa missão: que é, mais uma vez, elevar o nome da empresa no mercado.
# 15	Uma comunicação eficaz é a única forma de conseguir mobilizar todos os empregados em torno de um objectivo comum e de conseguir dar uma imagem positiva perante os clientes e comunicação social. Sem uma comunicação eficaz, a mensagem pode ser incorrectamente compreendida e deturpada, causando problemas à empresa.
# 17	A eficácia tem a ver com os objectivos propostos. Primeiro temos que estabelecer os objectivos e depois é que podemos medir até que ponto foram concretizados.
# 21	Fazer chegar a mensagem aos destinatários com o menor ruído possível; atingir os objectivos propostos (no caso de RP, desencadear visibilidade, etc.).
# 22	Comunicação eficaz é aquela que consegue transmitir a mensagem da organização para que esta seja percebida da mesma maneira pelos seus públicos alvos (sejam internos ou externos) sem que exista deturpação da mesma.
# 23	Uma comunicação eficaz é aquela que é simples, clara, focada e atinge o <i>target</i> definido.
# 24	A mensagem chegar a toda a população empresarial no verdadeiro sentido do que se quer transmitir.

## Análise Categorical Temática

### [20 ocorrências]

- comunicação que chega a todos os stakeholders / - comunicação que consegue captar a atenção dos públicos-alvo /  
 - comunicação facilmente apreendida pelos diversos públicos alvo / - comunicação que faz com que o público entenda e retenha a mensagem a comunicar / - comunicação que consegue fazer chegar as mensagens chave da empresa aos público-alvo / - comunicação clara para o *target* (x2)/ - comunicação consistente para o *target* / - comunicação relevante para o *target* / - comunicação pertinente para o *target* /  
 - comunicação onde a mensagem pode ser correctamente compreendida / - comunicação onde a mensagem não é deturpada / - comunicação que faz chegar a mensagem aos destinatários com o menor ruído possível / - comunicação capaz de transmitir a mensagem da organização de forma a que esta seja percebida da mesma maneira pelos seus públicos alvos (sejam internos ou externos) / - comunicação sem deturpação da mensagem / - comunicação simples para o *target* definido / - comunicação focada no *target* definido / - comunicação que atinge o *target* definido / - comunicação cuja mensagem chega a toda a população empresarial no verdadeiro sentido do que se quer transmitir / - comunicação que transmite uma correcta estratégia da empresa

**Categoria 1: Mensagens** – correcta transmissão de mensagens aos destinatários (interna e externamente).

### [6 ocorrências]

- comunicação que atinge os fins pretendidos / - comunicação que atinge os objectivos da organização / - comunicação que tem impacto nos resultados operacionais da empresa / - comunicação que ajuda na obtenção dos resultados da empresa a curto, médio e longo prazo / - comunicação que contribui para as prioridades e objectivos da organização, tanto externamente como internamente / - comunicação que atinge os objectivos propostos

**Categoria 2: Objectivos** – cumprimento dos resultados / objectivos propostos (interna e externamente).

### [5 ocorrências]

- comunicação sustentável / - comunicação que constitui factor de aglutinação em torno do projecto de empresa / - comunicação que não causa problemas à empresa / - comunicação com retorno para se poder melhorar e inovar / - comunicação que se suporta numa forte estrutura bilateral (Feedback – duas vias)

**Categoria 3: Sustentabilidade** – aglutinação do projecto de empresa, bilateralidade, feedback/retorno em inovação e melhoria.

### [4 ocorrências]

- comunicação que assegura a gestão da imagem externa da empresa coerente com a sua estratégia / - comunicação que consegue pôr todos a pensar na marca / - comunicação capaz de dar uma imagem positiva perante os clientes e comunicação social / - comunicação capaz de desencadear visibilidade

**Categoria 4: Imagem** – gestão positiva da imagem da empresa, de acordo com a sua estratégia. Visibilidade.

### [3 ocorrências]

- comunicação que transmite uma correcta cultura da empresa / - comunicação capaz de conseguir mobilizar todos os empregados em torno de um objectivo comum / - comunicação que tem impacto ao nível da motivação dos colaboradores

**Categoria 5: Cultura** – transmissão da correcta cultura organizacional, motivação, mobilização dos colaboradores.

**ANEXO 17 - Grelhas de Análise das Entrevistas 1 (Resumo dos Dados das Entrevistas) [Cap.7.1.]**

<b>Categorias</b>	<b>Sub-categorias</b>	Grande - #21	Grande - #05	Grande - #02	Média - #22	Média - #16	Média - #15	Pequena - #19	Pequena - #09	Pequena - #04	
<b>C.O./ Auto- ridade</b>	<b>Missão</b>	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	
	<b>Lugar</b>	Topo-line	Topo-staff	Topo-line	Topo-staff	Intermédio-staff	Topo-line	Topo-staff	Topo-line	Base-staff	
	<b>Autonomia</b>	Dentro estratégia	Dentro estratégia	Dentro estratégia	Dentro estratégia	Dentro estratégia	Dentro estratégia	Dentro estratégia	Dentro estratégia	Instrumental	
	<b>Reuniões</b>	Voz activa	S/ voz activa	Voz activa	S/ voz activa	S/ voz activa	Voz activa	S/ voz activa	Voz activa	-----	
	<b>Expectativ.</b>	Estratégicas	Instrumentais	Estratégicas	Estratégicas	Instrumentais	Instrumentais	Instrumentais	Instrumentais	Estratégicas	Estratégicas
	<b>Avalia RP</b>	SIM	LIMITADA	SIM	LIMITADA	LIMITADA	SIM	LIMITADA	LIMITADA	LIMITADA	LIMITADA
	<b>Avalia Dircom</b>	SIM	NÃO	SIM	LIMITADA	LIMITADA	SIM	NÃO	NÃO	-----	-----
<b>C.O./ Conhe- cimento</b>	<b>Herói</b>	+ Informação Partilhar Melhor trabalho	+ Informação Domínio TIC	+ Informação Domínio TIC < Gestão tempo	TODOS TIC < Gestão tempo Melhor trabalho	+ Soluções Domínio TIC	TODOS TIC < Gestão tempo	Partilhar Independência Melhor trabalho	TODOS TIC Independência Melhor trabalho + soluções	TODOS TIC + Informação < Gestão tempo Melhor trabalho	
	<b>Base dados RP</b>	LIMITADO	NÃO	LIMITADO	SIM	NÃO	LIMITADO	NÃO	NÃO	NÃO	
<b>C.O. / Alianças</b>		Presidente  Todos outros departam. que necessitam	Presidente RH MK Controlo operac Help desk	Presidente RH MK Produção	RH Vendas Produção Help desk	RH  Informática / Hepl desk	Presidente  Comercial	Comercial  Dep. Tecnologia	Dir. Geral - RH Comercial Produção	Presidente Secretariado apoio Produção	
<b>TIC / Uso</b>	<b>Etapas processo</b>	TODAS	Pesquisa / Avaliação	Investigação / Avaliação Implementação	Investigação Planificação (-)	Planificação (-)	Investigação (-) / Avaliação Implementação	Planificação	TODAS	-----	
	<b>Tarefas informatiz.</b>	Agenda eventos Gestão site Clipping digital	Rede interna  Clipping digital	Agenda eventos Gestão site Clipping digital	Rede Interna Gestão site Clipping digital Wiki Fórum discussão	Rede interna Outlook Messenger	Rede interna Agenda eventos Clipping digital wiki Produção conteúdos	Rede interna Share-point Clipping digital	Rede interna / sistema global Agenda eventos Gestão site Clipping digital Fórum discussão	-----	
<b>TIC / Vantagens</b>		Gestão inform. Poupança Rapidez Interligação	Gestão inform. Poupança Interligação Melhor desempenho	Facilidade Poupança Rapidez Interligação	Poupança Rapidez Envolvimento todos / integração / motivação	Gestão inform. Organização Planificação	Comunicação + fácil c/ todos Melhor organização / Gestão tarefas	Gestão inform. Acesso inform. Partilha Aproximação de	< Gestão Organização / Planificação Partilha Inform.	Acesso inform. Rapidez inform. Autonomia Melhor desempenho	

		Utilidade Melhor desempenho Envolvimento todos	/ qualidade Envolvimento todos / integração	Utilidade	Melhor desempenho / + Eficácia		Controlo / Validação trabal	todos	Controlo processos Envolvimento / aproximação Melhor trab. equipa	
<b>TIC / Desvan- tagens</b>		Falhas no sistema Subjugação TIC	Perca contacto Subjugação TIC	Desresponsabiliza. Desumanização Perigo de desorganização (mta inform.)	Falhas no sistema Subjugação TIC Credibilidade inform. (-)	Tempo aprendizagem Má utilização	Desumanização	Perigo de muita informação	Inibe relações (-) Contactos directos	Quebra ritmos trabalho Invasão privacidade Subjugação TIC
<b>TIC / Comuni- cação Inovadora</b>	<b>Comunic. inovadora</b>	SIM ++	SIM +/-	SIM +	SIM +	NÃO	SIM++	SIM	SIM+	NÃO
	<b>Projectos futuros</b>	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	Não revela	SIM	SIM	SIM

<b>C.O. Eficaz</b>		SIM +	Eficácia Limitada	SIM+	SIM	Eficácia Limitada	SIM+	Eficácia Limitada	SIM	Eficácia Limitada
<b>Uso Eficaz TIC na C.O.</b>		SIM Forte implantação	Não são bem usadas	SIM Implantação +/-	SIM Forte implantação	Não são bem usadas	SIM Forte implantação	Ajudam	Ajudam	Não são bem usadas

**ANEXO 18a: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)**  
**Categoria Poder/Autoridade – GRANDES EMPRESAS**

	<b>Grande Empresa #21</b>	<b>Grande Empresa #02</b>	<b>Grande Empresa #05</b>
Poder/ Autoridade	<p><b>Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir a reputação organizacional da empresa;</li> <li>- Conciliar o Ser e o Parecer. (tratar da imagem e ser consistentes nas acções);</li> </ul> <p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar da comunicação corporativa para todas as empresas do Grupo;</li> <li>- Responsabilidade de coordenação da área da comunicação em todo o Grupo (embora existam núcleos de comunicação em cada uma das empresas). Há uma coordenação horizontal nesta organização.</li> </ul> <p><b>Lugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abaixo da Administração; directamente dependentes da Administração – A Comissão Executiva. Dependência directa do Presidente. E sempre foi assim.</li> </ul> <p><b>Autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda a autonomia para propor políticas e estratégias de comunicação à Administração.</li> <li>- O estabelecimento de objectivos é negociado, mas tudo passa pela gestão da reputação corporativa.</li> <li>- Temos objectivos quantitativos (até para depois sermos avaliados), e a nossa eficácia tem muito a ver depois com o grau de cumprimento desses objectivos.</li> </ul> <p><b>Participação nas Reuniões de Topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim</li> </ul> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que sejamos capazes de cumprir a missão e trazer reputação à empresa</li> <li>- Que a comunicação tenha um contributo</li> </ul>	<p><b>Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a gestão da imagem externa da Empresa, coerente com a sua estratégia e constituir um factor de aglutinação dos colaboradores em torno do projecto de Empresa.</li> </ul> <p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca há dias de trabalho iguais. Temos que contar sempre com os imprevistos.</li> <li>- Internamente centralizamos toda a comunicação, mas trabalhando muito próximo dos RH, até para não haver confusões. Eles decidem planos de férias, etc. Nós informamos. Com a comunicação interna pretendemos envolver, motivar e informar todos os nossos colaboradores. Esforçamo-nos para que sejam verdadeiramente os primeiros embaixadores da empresa. Mesmo se nos envolvermos numa crise, eles têm a informação em, primeira-mão e dão a conhecer o ponto de vista da sua empresa – defendem a reputação da Empresa.</li> <li>- Externamente também queremos ser reconhecidos como os primeiros. Queremos que os nossos clientes estejam do nosso lado. Em termos da comunicação externa, tratamos da imagem / reputação da Empresa no exterior. Fazemos contactos com os media, etc.</li> <li>- Temos também a nosso cargo toda a Responsabilidade Social da empresa.</li> <li>- Aqui nesta Direcção só não fazemos a comunicação dos produtos. Mas, mesmo quando as estratégias de produto são decididas, estamos presentes. E depois também informamos tudo para dentro, antes de anunciarmos para fora.</li> </ul> <p><b>Lugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estamos muito próximo do Presidente (“estou sempre a trocar SMS com ele”) e disponibilizamos toda a informação necessária.</li> </ul>	<p><b>Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não disponível</li> </ul> <p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um dia normal, é um dia que às vezes sabe-se como é que começa, mas raramente sabe-se como acaba. Porque este meio hoje gera o maior interesse (o transporte aéreo é um grande meio de movimentação de massas).</li> <li>- Permanentemente temos que estar a monitorizar o que dizem de nós. Funcionamos em permanente estado de alerta.</li> <li>- Temos uma agenda de trabalho, na qual estão acontecimentos e eventos diversos, que tentamos organizar da melhor maneira</li> <li>- Existe uma grande dose de imprevisto neste sector de actividade (tanto o transporte aéreo, como a comunicação).</li> </ul> <p>Quando surgem imprevistos é preciso dar resposta, porque muitas vezes há formas deficientes de resolver um problema ou uma crise de comunicação. O certo é que nunca podemos estar desligados de preocupações.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa tem um enorme efeito de atracção sobre os media, o que nos obriga a ter um cuidado especial nesse campo. Praticamente todo o tempo é direccionado para acompanhar tudo aquilo que sai sobre a empresa. E isso é a área de comunicação que faz.</li> <li>- Na área de RP, vamos tentar abrir alguns caminhos que ainda não estão explorados e aproveitar as novas possibilidades. O facto de sermos uma empresa de transportes aéreos, com uma parte da sua imagem ligada ao País, leva-nos a desenvolver um conjunto de actividades que resultam muito disso. Mas queremos responder melhor às necessidades que podem traduzir-se na melhoria da imagem da empresa junto do público em geral, junto dos consumidores.</li> <li>- Estes objectivos carecem hoje de alguma especialidade. Já não se actua só com boa vontade e amatorismos.</li> <li>- Por este ser um negócio poluidor, esta é uma área que nos interessa muito desenvolver, de forma a comunicar melhor os esforços e as preocupações que a empresa vai tendo em matéria</li> </ul>

<p>positivo nos resultados / sucessos da empresa.</p> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Está tudo no Relatório de Actividades</li> <li>- Avaliamos todas as acções que fazemos, não só através dos indicadores presentes no Relatório (para divulgar mais externamente), mas também através de outros critérios / medidas de avaliação.</li> </ul> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tudo é avaliado internamente e externamente</li> <li>- Inquéritos anuais junto de todos os stakeholders (portanto, não é só clientes, mas também fornecedores, accionistas, etc.).</li> <li>- Relatórios de avaliação da imagem, da satisfação, etc. - Sistema de avaliação de desempenho a nível interno (portanto somos avaliados por todas as pessoas; pelos nossos clientes internos, e temos medidas globais de eficácia da comunicação a nível interno)</li> <li>- Individualmente para cada acção (dependendo do tamanho da iniciativa), existem medidas de avaliação</li> <li>- Nesta actividade tudo é avaliado. Agora depende da acção concreta.</li> </ul> <p>[Exps: Por exemplo, se estivermos a falar de uma acção de media, faz-se um clipping, vê-se o número de notícias que saíram, vê-se o impacto financeiro dessas notícias. Outro exemplo, num patrocínio como o “Mundo Mix”, temos um clipping, mas também temos um inquérito aos clientes que foram a esse evento. Noutro caso, como um <i>Workshop</i> interno, no final avalia-se junto das pessoas que participaram. Portanto, a avaliação depende da acção que estamos a fazer.]</p>	<p><b>Autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eu não diria autonomia, mas sim responsabilidade. Somos responsáveis por garantir uma boa imagem da empresa, por manter todos informados e fazemos tudo o que é necessário. - Seguimos um Plano de Comunicação que é previamente traçado e que obedece às linhas estratégicas da empresa.</li> <li>- Cada Proposta é depois vista pela Direcção. Mas, os eventuais acertos que podem ser feitos são pequenos ajustes combinados como Presidente, como por exemplo, “quem responde ao jornal X” ou “quem dá a entrevista Y”... Como trabalhamos sobre a estratégia da empresa, temos mesmo de estar próximo de onde ela é formulada. E qualquer acerto na estratégia corprate leva-nos a alterar a comunicação, no que for necessário no que for necessário para ir ao encontro dos objectivos da gestão.</li> </ul> <p><b>Participação nas Reuniões de Topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, estou em todas as Reuniões Gerais da Direcção de Topo.</li> <li>- Todos os anos, em meados de Agosto/Setembro, há uma reunião geral para decidir a estratégia da empresa e eu estou lá a participar com voz activa. Depois também estou em todas as Reuniões de Direcção mensais, que ocorrem por norma.</li> </ul> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que informe todos de forma adequada e atempada</li> <li>- Que saibamos defender bem a reputação da empresa</li> <li>- Que sejamos perspicazes</li> <li>- Que demos o apoio necessário à estratégia corporativa</li> <li>- Que sejamos capazes de diminuir o ruído dos corredores, garantindo a informação.</li> </ul> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internamente temos questionários que avaliam a satisfação e motivação das pessoas em geral face à empresa. E também em particular face à comunicação.</li> <li>- Externamente usamos clipping, com Revista de Imprensa completa com estudo de atitudes e retorno em termos de espaço publicitário.</li> <li>- Sabemos assim quanto vale a comunicação.</li> </ul>	<p>ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A área das RP tem também uma componente interna forte. - Na comunicação interna as duas áreas têm uma interligação: A área de comunicação acompanha a produção do jornal interno (com recurso também a uma empresa externa), que é o grande veículo de comunicação interna. Mas, assegura igualmente tudo o que sejam eventos ou acontecimentos com uma componente mais próxima dos Recursos Humanos (contamos com o apoio deles). Neste momento ainda estamos a funcionar bem, mas de futuro é nosso objectivo envolver aqui mais a área das RP.</li> </ul> <p><b>Lugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As nossas dependências são duas: da Administradora respectiva, que se encarrega desta área (juntamente com o pelouro do MK e das Vendas, áreas com afinidade à comunicação) e do Presidente (que pela sua sensibilidade, tem um acompanhamento próximo).</li> <li>- Existe a área da comunicação e a área das relações públicas. E ainda o museu, que funciona sob a alçada desta Direcção.</li> </ul> <p><b>Autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temos algumas orientações, mas depois funcionamos com muita autonomia.</li> <li>- Estabelecemos objectivos próprios. Se não tivéssemos autonomia, era difícil responder com eficácia às questões constantes que é necessário solucionar. A não ser, claro, coisas que ultrapassem a área de comunicação. Situações que são de tal monta que é a própria Administração ou o Presidente que responde. Mas, que desde logo têm de estar informados e envolvidos.</li> <li>- A planificação da Comunicação integra-se nos objectivos da companhia. Neste momento a empresa tem um Plano Estratégico a três anos. E nós estamos perfeitamente informados e enquadrados nisso. Também sabemos toda a variação de frota e outros aspectos – que são grandes momentos de comunicação. E todas essas ferramentas de comunicação encontram-se nesse Plano a médio prazo.</li> </ul> <p><b>Participação nas reuniões de topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Administradora responsável pelo pelouro da comunicação está no Conselho de Administração. Mas, sobretudo no que diz respeito ao produto. Na parte mais institucional vamos</li> </ul>
---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- A eficácia dos suportes também é testada.</li> <li>- Avaliamos tudo.</li> </ul> <p>[Exps.: na Intranet temos um questionário que avalia o que as pessoas pensam. Agora também vamos reformular a Intranet e estamos a perguntar às pessoas o que elas gostariam de ver na aplicação, que informações acham mais importantes, como querem contribuir, etc.]</p> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelos resultados que temos</li> <li>- Pelo feedback e pela visibilidade que conseguimos</li> <li>- Temos as nossas metas e objectivos.</li> </ul>	<p>directamente ao Presidente.</p> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentalmente, esperam que a área de Comunicação e RP resolva os problemas que aparecem e face aos diversos desafios mantenha preservada a imagem da companhia.</li> <li>- Ao mesmo tempo, esperam que tenhamos as iniciativas destinadas a promover essa imagem aos seus diversos níveis (basicamente ao nível comercial). Temos que dar um contributo fortíssimo no conhecimento do nosso produto.</li> </ul> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os questionários junto de passageiros são feitos pelo Marketing;</li> <li>- Os questionários do clima interno são feitos com o patrocínio dos Recursos Humanos.</li> <li>- No último ano houve um grande levantamento, com o apoio, neste caso, da McKenze. E agora está em curso um conjunto de acções para fazer face ao que foi encontrado.</li> </ul> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não temos feito. Nestes dois últimos anos, o volume de trabalho foi de tal nível que não foi possível... Na verdade, para fazermos essa avaliação precisamos de alguns períodos mais calmos de reflexão, e não têm havido. Nestas últimas duas semanas tenho podido estar mais ou menos sossegado e até já consegui estar aqui a tomar as minhas notas para as acções até ao fim do ano e também para 2008. E dentro do que é previsível, está praticamente tudo estabelecido, na minha cabeça e nos meus apontamentos, o que vão ser os próximos 16 meses.</li> <li>- Todos os anos temos que fazer uma proposta de orçamento.</li> <li>- Temos um Plano de Comunicação Anual, e temos depois o acompanhamento desse Plano.</li> <li>- A Administradora responsável pelo pelouro da comunicação está no Conselho de Administração. Mas, sobretudo no que diz respeito ao produto. Na parte mais institucional vamos directamente ao Presidente.</li> <li>- Mas esta é uma área atípica, porque aparecem necessidades completamente fora de previsão (por exemplo, que nos obrigam a pôr anúncios nos jornais, etc.). Portanto, é uma área difícil de ver resultados e controlar.</li> </ul>
--	--	--	---

**ANEXO 18b: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)**  
**Categoria Poder/Autoridade – MÉDIAS EMPRESAS**

	<b>Média Empresa #22</b>	<b>Média Empresa #16</b>	<b>Média Empresa #15</b>
Poder/ Autoridade	<p><b>Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em termos de comunicação externa, aumentar a visibilidade e credibilidade da empresa, promovendo-a (e aos seus produtos) enquanto instituição de qualidade e inovação tecnológica e humana.</li> <li>- Na comunicação interna assegurar a circulação e o acesso de informação relevante a todos os departamentos da empresa (newsletters, e-mails, organização de workplace, “open days”) e também a promoção do chamado “espírito da empresa”, fazendo da empresa um local com o qual as pessoas se identifiquem e mantendo os níveis de motivação elevados.</li> </ul> <p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata-se de um Departamento que desde a sua génese está muito orientado para a parte comunicacional. Aliás, é chamado MarCom, embora também façamos algum trabalho de Marketing de apoio a vendas. Mas a génese deste departamento, até porque depois há unidades de negócio independentes, foi funcionar mais para a parte comunicacional.</li> <li>- Existe uma Directora que coordena o departamento e duas pessoas que fazem a gestão de conteúdos e redacção (por exemplo, eu entrei para fazer isso e continuo a fazê-lo... mas, passei também a fazer a parte da relação com os meios de comunicação social). E temos também pessoas que são assistentes de Marketing e que estão ligadas às áreas comerciais.</li> <li>- O dia-a-dia do departamento tem a gestão do site, que é algo dinâmico.</li> <li>- Sempre que é necessário, fazemos brochuras ou qualquer material promocional. Isso é tudo feito</li> </ul>	<p><b>Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não temos nada definido. Temos a Missão da empresa, mas depois cada Departamento não tem uma missão.</li> <li>- Temos orçamentos, uma estratégia, e uma série de objectivos para alcançar aquilo que pretendemos.</li> </ul> <p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para fora, é o Departamento de Marketing que centraliza. E para dentro também. O Departamento de Informática dá apoio depois na forma. Para fora usamos principalmente meios e canais especializados porque o nosso trabalho é muito técnico / especializado na recuperação de património. Falamos que somos de construção civil, mas não! Estamos muito especializados numa área, que é muito desconhecida da maior parte do público em geral. Para fora usamos muito os meios de comunicação, mas principalmente seminários, aulas em faculdades, divulgação junto do LENE, junto do Instituto Superior Técnico, junto da Ordem dos Engenheiros... Fazemos muitas palestras, seminários, etc. E depois fazemos muitos artigos técnicos para divulgação, mas não nos meios de comunicação em geral, porque não é o público que nos interessa. Trabalhamos, sobretudo, a divulgação em revistas da especialidade.</li> <li>- Para dentro, na comunicação interna, preocupamo-nos em divulgar os objectivos da empresa para cada ano, e em divulgar artigos técnicos que interessam aos engenheiros, a notícias sobre o nosso patrocínio a uma equipa de vela que participa num dado campeonato (e pomos isso na Intranet com fotos). Fazemos também publicidade em revistas.</li> <li>- Divulgamos sempre as nossas acções. Mesmo quando colocamos os artigos das revistas na Intranet</li> </ul>	<p><b>Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temos uma missão, mas mais a nível de toda a empresa (e todos nós andamos com uns cartões com a Missão da Cisco): «Shape the Future of The Internet». O que é que isso quer dizer? Basicamente a nível da comunicação, aquilo que nós tentamos fazer – e para mim essa é a nossa missão – é elevar o nome da Cisco no Mercado, e fazer com que seja uma empresa conhecida no Mercado por aquilo que faz. Digamos que esta é a nossa grande missão da comunicação.</li> </ul> <p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Está centralizada no Departamento MK e Comunicação. O facto de estar centralizado, não significa que sejamos nós a fazer tudo!</li> <li>- Existe muita comunicação a nível institucional que é feita pelo nosso Director Geral. Apenas tentamos que isso seja coordenado com a equipa de MK e Comunicação. Isto quer a nível do Director Geral, quer a nível dos Directores de Vendas.</li> <li>- Aquilo que eu faço, normalmente, no início de cada ano fiscal é falar com os Directores de Vendas e ver qual são as estratégias de comunicação de cada um deles. Portanto, o que é que eles querem comunicar, quais são os temas mais importantes para eles. E a partir daí, desenvolvemos esses temas.</li> </ul> <p><b>Lugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A parte portuguesa pertence a uma região mediterrânica, que é composta por Portugal, Espanha, Israel e Grécia. Esta região está integrada numa supra região, que é a Europa. Temos vários “teatros” de actuação como a Europa, Estados Unidos, Ásia-Pacífico, Japão... e os “emerging markets” que são Países como a Turquia, o Middle East... Cada um destes teatros tem pessoas de Marketing e de Comunicação a nível central – e no nosso caso, dependemos de uma estrutura central que está baseada no UK.</li> <li>- O que recebemos dessa estrutura de comunicação do UK, são basicamente press-releases – pois a empresa emite press-releases quase todos os dias. Recebemos os comunicados em inglês e</li> </ul>

<p>cá dentro da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz-se a parte da gestão de eventos quando os há: ou um stand para preparar ou um expositor para organizar. Tudo é preparado e organizado dentro da empresa. Passa tudo por nós. Mesmo textos que depois são submetidos a aprovação.</li> <li>- Depois há a parte de lidar com os jornalistas. - Temos a parte reactiva e a parte pró-activa. Fazer contactos, sugerir reportagens, distribuir press-releases...</li> <li>- Há também a comunicação interna com as newsletters. Temos newsletters internas e newsletters externas, com uma natureza diferente – e nós fazemo-la de maneira diferente. Oficialmente para transmissão de mensagens da empresa não.</li> <li>- É normal que cada um envie SMS individualmente aos colegas em situações de trabalho.</li> <li>- O serviço de mensagens instantâneas – tipo Chat – permite enviar mensagens de grupo e avisos.</li> <li>- A nível de e-mail temos pastas partilhadas; pastas de leitura obrigatória para questões mais importantes no fórum (que se chamam “Todos”); fóruns de discussão dedicados a assuntos específicos [Os fóruns de e-mail é mais para mensagens, mas temos também aqueles fóruns em que a pessoa pode abrir temas online e responder, ou abrir tópicos novos para deixar em discussão o tempo que quiser];</li> <li>- Temos uma <i>WIKI</i> que cada pessoa é responsável por actualizar e manter – todos temos acessos iguais.</li> </ul> <p><b>Lugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa está dividida na área operacional (chief operations officer), financeira (financial operations officer) e executiva (chief executive officer).</li> <li>- O Marketing está sob a alçada do administrador delegado (o Prof. António Câmara), que tem uma</li> </ul>	<p>(os que escrevemos e outros de interesse), fazemos sempre um e-mail a dizer que já está disponível o artigo tal; ou quando temos almoços, vamos por lá as fotos do almoço; etc. Agora, ainda não vimos se as pessoas vão lá visitar e ver ou se não estão motivadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Houve uma altura que falámos em mudança de imagem – andámos a fazer algumas coisas: mudámos o logótipo, o papel de carta. Também nos preocupámos com a maneira como os nossos clientes nos vêem... Isto tudo porque começámos a ter um problema: os clientes diziam que éramos muito caros e começámos a ter uma imagem pouco benéfica. Por isso, tentámos mudar e recorremos a um outsourcing para tal.</li> </ul> <p><b>Lugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A comunicação corporativa / RP é um instrumento de apoio ao Marketing. Às vezes o Departamento de Marketing precisa comunicar alguma coisa e vêm ter comigo para ajudar.</li> <li>- O Departamento de Marketing sou só eu e um dos Administradores. Nós somos quem dá as indicações do que necessitamos aos outros Departamentos, nomeadamente o de Informática, que nos dá apoio técnico. Eu por exemplo, não estou só nesta parte da comunicação. Estou também noutras empresas onde trabalho na parte financeira...</li> </ul> <p>«Há um Departamento de Marketing, que por acaso tem uma pessoa que faz milhentas outras coisas até noutras empresas, que nem têm nada a ver com a comunicação, e há um Administrador que também faz umas coisas».</p> <p><b>Autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim. Primeiro é definida a estratégia corporativa. E depois a partir daí vamos subdividindo até chegar às acções para cumprir.</li> </ul> <p><b>Participação nas Reuniões de Topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim. Temos uma reunião de Direcção e participamos nessa reunião não todas as semanas,</li> </ul>	<p>depois nós localmente decidimos quais são aqueles que faz sentido ou não traduzir. Aqui trabalhamos com uma Agência de Comunicação, que pega nos press-releases e fala connosco para ver se fazem sentido para o mercado português. Depois é tudo revisto por nós! Muitas vezes quando existe um tema mais interessante que os outros, tentamos adaptá-lo para Portugal e explorá-lo um pouco não ao nível de um press-release, mas como notícia a “vender” a determinado jornalista para explorar num artigo. Tudo é sp coordenado com a Agência de Comunicação.</p> <p><b>Autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A única coisa em que não somos autónomos do UK, é a nível dos press-releases centrais, que chegam cá a Portugal. A partir daí, somos nós que escolhemos aqueles que queremos transmitir em Portugal e somos nós que dizemos se vale a pena explorar o tema A ou B.</li> <li>- Toda a comunicação feita com os restantes stakeholders, para lá dos media, é coordenada por esta equipa cá, tal como as decisões relativas a todos esses públicos.</li> <li>- A nossa equipa tem autonomia para propor programas e soluções de comunicação organizacional em Portugal.</li> <li>- Construímos o nosso Plano de Comunicação sobre o Plano de Negócio.</li> <li>- Claro que também existem directivas gerais de comunicação corporate. E isso depende dos trimestres.</li> </ul> <p>[Exps.: Há uma directiva que determina que a empresa tem de se posicionar a nível “green” e puxarmos assuntos sobre o verde. Tentamos respeitar, mas se surgir um tema que seja mais interessante a nível local, terá prioridade absoluta.]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma Política de Comunicação Corporate UK, que é seguida e depois adaptada a uma Política de Comunicação para Portugal, que a equipa de cá desenvolve a partir das linhas da Política Central. Até porque somos nós que conhecemos o País, basicamente. E tudo depende do posicionamento da empresa em cada País.</li> </ul> <p>[Exps: Por isso, somos nós que dizemos quais os assuntos em que necessitamos investir mais e quais os órgãos de comunicação social que necessitamos privilegiar nos contactos. E também que assuntos damos a conhecer a cada órgão de comunicação.]</p> <p><b>Participação nas Reuniões de Topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenho a responsabilidade pelo Departamento de MK e</li> </ul>
--	---	---

<p>grande percepção das PR e da Comunicação. Quando a estratégia sai a comunicação vem logo integrada também.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Directora de MK e Comunicação, de facto, não se senta na Comissão Executiva – também são só quatro pessoas.</li> </ul> <p><b>Autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, não é só reactivo.</li> </ul> <p><b>Participação nas reuniões de topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Directoria de MK e Comunicação não tem assento no Conselho Executivo, mas está sempre presente nas reuniões que há das várias direcções (ex. Direcção de Vendas, Direcção Criativa...).</li> <li>- Mas, o Professor Câmara, o nosso CEO tem grande sensibilidade para a comunicação.</li> <li>- Qualquer decisão que saia de nível superior vem já com a comunicação integrada!</li> </ul> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperam que a comunicação contribua para acrescentar valor às actividades e desempenho da empresa.</li> <li>- Esperam também que essa comunicação reflecta (ou construa) os valores que norteiam a empresa e o seu posicionamento, que vão ao encontro e promovam a visão que os fundadores e aquilo que a empresa representa enquanto instituição, junto dos seus clientes, funcionários, accionistas e o público em geral.</li> </ul> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não temos ferramentas científicas e analíticas para fazer essa análise. Não temos até pela dimensão da empresa. Podemos até não ter por enquanto e vir a ter.</li> <li>- Mas existe sempre uma análise qualitativa, baseada naquilo que nós próprios conseguimos fazer ou não. [Exps.: Temos o nosso clipping. Há essa preocupação de análise. Também há o Relatório Anual para os Accionistas, que faz o balanço dessa parte.]</li> <li>- Até agora o que fazemos realmente é quando</li> </ul>	<p>mas quando há qualquer coisa a propor. Nós temos objectivos! Normalmente, temos uma reunião por mês. Está estabelecido que no dia tal é o Departamento X que vem apresentar o ponto da situação dos objectivos...etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nas grandes decisões corporativas também estamos, mas isso só acontece no início do ano, quando a estratégia é delineada.</li> <li>- Depois temos revisões semestrais, a meio do ano para ir acompanhando.</li> </ul> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estão sensibilizados para a comunicação.</li> <li>- Mas, há sempre uma relação muito estreita com a parte comercial. Eles querem ver muito rapidamente os resultados... Enfim, nem todos. Nós temos três administradores e não têm todos as mesmas preocupações...</li> </ul> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claro, mas é muito difícil mesmo.</li> <li>- A nossa avaliação está muito ligada à parte comercial. Não é bem avaliação a nível de comunicação. Temos objectivos de Marketing e outros objectivos diferentes. Fazemos da seguinte forma: a nossa empresa recebe consultas e na altura em que é recebida a consulta, a rapariga que regista pergunta como é que a pessoa chegou até nós. E depois temos várias respostas, desde “vi o vosso artigo numa revista” ou “particpei num seminário no Porto sobre a vossa empresa e lembrei-me de pedir uma proposta”, etc. Nós registamos e semestralmente vamos ver o impacto de cada acção. Por exemplo, gastámos Y dinheiro em publicidade, quantas respostas apontavam para esses anúncios...?</li> <li>- A avaliação de Clientes é assegurada pelo Departamento da Qualidade.</li> <li>- A avaliação interna da motivação dos colaboradores é feita pelos RH, para saber se estávamos a par dos objectivos da empresa ou se costumamos falar com o chefe mais directo para saber o que é esperado de nós.</li> </ul>	<p>Comunicação e ao mesmo tempo faço parte do “management team” da empresa. O que quer dizer que tudo o que sejam reuniões de Direcção com o nosso Director Geral, eu estou presente e faço parte das tomadas de decisão sobre a estratégia da empresa.</p> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir a nossa missão de “Elevar o nome da empresa no mercado”.</li> </ul> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma avaliação sistemática das ferramentas de comunicação e dos eventos em que participamos.</li> </ul> <p>[Exps.: Temos vários tipos de newsletters: uma newsletter electrónica que sai todos os meses para os parceiros (partners) da empresa (pois não vendemos directamente ao mercado) a dizer quais são as novas promoções, os novos programas, os novos produtos, etc. A maneira que temos de medir o sucesso dessa newsletter é pelo número de subscrições (as pessoas que fazem o “apply” online). E todos os meses vemos o número de pessoas que aderiram, para além daquelas que já tínhamos na base de dados. Quando vemos que não estão a chegar novas subscrições, ou que surgem opções-out, então aí tentamos mudar o formato ou o conteúdo, de maneira a tornar-se de novo interessante. Estas pessoas não são contactadas directamente para saber porque não querem mais subscrever, pois essa informação está mais nos questionários. Isto porque são muitas pessoas e achamos que não se justifica os custos que isso teria...; As pessoas desinteressam-se porque os conteúdos deixaram de lhes ser úteis... Aí recorremos a um feeling interno, começamos a ver o histórico de todas as newsletters, quando tivemos mais pessoas a aderirem à sua subscrição, e concebemos os conteúdos que mais se ajustam a um “gosto generalizado”. De entre as nossas newsletters temos uma que não é electrónica. É uma revista que fazemos mesmo internamente, e sai três vezes por ano, com uma tiragem de 15 mil exemplares. Trata-se de uma ferramenta de comunicação composta não só por notícias da empresa, mas também por notícias sobre os nossos Parceiros, com ‘case studies’ de clientes.]</p> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim. Nós temos um budget de MK e Comunicação que é definido por trimestre e temos que dizer quais são os gastos – isso é uma ferramenta da Empresa Central a nível mundial. O que temos é um registo informático (numa aplicação) de todos os Programas de MK e Comunicação disponíveis, e depois cada vez que alocamos uma determinada verba, esta tem a ver com um desses Programas/Planos. Posteriormente, temos que introduzir os resultados desse Programa/Plano.</li> </ul> <p>[Exps.: A nível de conferências de imprensa, regista-se o número de jornalistas presentes, o número de notícias que saíram... De seis em seis meses também</p>
--	---	---

	<p>elaboramos o novo Plano de Comunicação para o ano seguinte, estabelecemos o contraste com o ano anterior. [Exps.: o ano passado tivemos 300 referências nos media, este ano queremos aumentar as referências para media estrangeiros.]</p> <p>- Existe uma avaliação, ao nível de RH, sobre a situação do empregado em relação à empresa. São os RH que fazem essa monitorização. Mas, com o objectivo específico de comunicação não existe nada formalizado dessa maneira.</p> <p>- Não existe uma avaliação das entradas nos fóruns, ou uma análise de conteúdo sistemática e organizada às mensagens. Mas acontece normalmente quando temos reuniões do departamento de Marketing dizer-se «quatro ou cinco pessoas acham que...»</p>	<p>- Não há uma avaliação concreta sobre a eficácia de instrumentos de comunicação, porque isto é tudo muito recente. Ainda agora começou a parte da comunicação interna.</p> <p>[Exps.: Na Intranet tentámos colocar um tipo de Blog, onde as pessoas vão pondo questões. Mas, da última vez que fui ver, ainda ninguém tinha lá posto nada. Não temos Clipping devido à nossa dimensão tão pequena e quando sai um anúncio eu guardo numa pasta, guardo uma cópia e pronto. Nós não estamos a sair nas notícias todos os dias! É uma dimensão muito reduzida. Estamos virados para uma área muito especializada e não para o grande público].</p> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p> <p>- Os objectivos que fazemos são todos avaliados. Até porque é preciso justificar nos resultados comerciais...</p>	<p>fazemos estudos de impacto do nome da Cisco na Comunicação Social].</p> <p>- Há outra série de coisas que vamos colocando para ficar registado (o grau de satisfação de líderes; o grau de satisfação dos clientes, que é algo que é sagrado na empresa; fazemos ainda inquéritos com parceiros e um survey interno aos empregados. Mas, o mais importante são os “customer surveys”, o grau de satisfação dos clientes.)</p> <p>- Como temos uma tabela que vai de 1 a 5 e o resultado deverá sempre rondar os quatro ponto qualquer coisa, todos nós temos que trabalhar para que os resultados sejam atingidos.</p> <p>- É tudo feito electronicamente.</p> <p>[Exps.: Os inquéritos são mandados electronicamente. E os clientes respondem. Aqui é um trabalho de equipa, e não só do meu Departamento, pois temos de andar atrás dos clientes, fazer follow-up e depois são-nos apresentados os resultados. E qualquer resultado abaixo de quatro, temos que reagir, falar com o cliente, perceber o que é que se passa e depois introduzir na “Tool” (senão a “Tool” não nos larga”) as razões porque aquele cliente não respondeu dentro dos valores mais elevados. Esta ferramenta não foi construída por nós, é dum “vender” externo à empresa. Mas, para nós é uma ferramenta da nossa empresa, pois trabalhamos com muitas ferramentas. Não desenvolvemos muitas ferramentas. Trabalhamos com empresas que garantem esse tipo de ferramentas e fazem os desenvolvimentos adequados para as nossas necessidades.]</p>
--	---	--	--

**ANEXO 18c: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)**  
**Categoria Poder/Autoridade – PEQUENAS EMPRESAS**

	<b>Pequena Empresa #19</b>	<b>Pequena Empresa #09</b>	<b>Pequena Empresa #04</b>
Poder/ Autoridade	<p><b>Missão</b></p> <p>- Ainda não definimos uma missão formal. Temos é objetivos que estão alinhados com as metas da empresa e que vamos adequando sempre da melhor maneira.</p> <p>Função:</p> <p>- Na parte do Marketing Empresarial, o que nós fazemos geralmente é participar em feiras da especialidade; estabelecer os contactos com os media... em reportagens (ainda agora nos filmaram da SIC Notícias para o programa Sucesso.pt). Resumindo, aqui temos duas partes, uma mais vocacionada para a imprensa e outra parte mais vocacionada para as feiras. Estamos ainda a evoluir e a tentar chegar mais longe, como associar-nos a parceiros que tenham já uma imagem muito boa para podermos ter mais projecção...</p> <p>A comunicação interna é feita um pouco por toda a gente. Estamos neste momento a estudar uma ferramenta, um ERP comum, para toda a gente usar a mesma plataforma. Por acaso é uma colega da Inovação, que faz parte da Direcção Comercial e Marketing que está a especificar como é que a ISA vai funcionar em termos de comunicação interna. É uma pessoa da área da Inovação e Marketing, que está a definir que, por exemplo, na área financeira deve-se comunicar desta forma, os comerciais têm de passar toda esta informação, a parte de produção deverá incluir esta informação, etc. ... Ela vai especificar como é que as pessoas vão funcionar e gerir a informação relativa às</p>	<p><b>Missão</b></p> <p>- Em termos reais, não há um grande formalismo. No fundo a Missão é dar apoio a todos os outros departamentos e fazer passar todo o trabalho que é feito aqui dentro para o exterior. No fundo, se criarmos muitos softwares espectaculares, mas ninguém os conhece lá fora, não serve de muito. E não é só tornar conhecido! É dar a conhecer às empresas (e não o consumidor final) de uma maneira que percebam... pois, muitas vezes quem compra um sistema de informação não percebe as reais potencialidades do produto. Somos uma empresa B2B. Não vendemos a consumidores finais. Produzimos softwares para empresas. Portanto, temos de ter a preocupação de transformar a linguagem dos programadores numa linguagem acessível a quem compra.</p> <p>Função:</p> <p>- Temos a parte do Marketing, a Comunicação, e também depois dentro deste âmbito o apoio à expansão internacional da empresa, já que estamos agora a ir para outros mercados. Por isso, temos a parte da comunicação pura onde fazemos a Revista da Empresa, onde fazemos toda a parte de gestão de conteúdos do nosso site (em português, espanhol, inglês...), de organização de eventos, de <i>press-releases</i>. Temos ainda a parte da expansão internacional, com a presença em Feiras (ex. CEVIT), a representação da empresa em Feiras e outros eventos do Sector. Estamos nesses eventos para marcar presença, estabelecer contactos. Também desde o ano passado que lançámos uma rede internacional de parceiros que estamos agora a construir – e isso passa sempre tudo pelo MK.</p> <p>Não fazemos a função de assessoria da Direcção porque aqui somos todos muito independentes. Cada um faz o seu trabalho nesse aspecto, o que deve ser também do</p>	<p><b>Missão</b></p> <p>- Não se aplica.</p> <p>Função:</p> <p>- A participação em congressos e meetings, pode ser mais direccionada para a venda de serviços ou só mais para dar a conhecer a empresa. E temos outras reuniões mais fechadas, só ao nível dos presidentes de grandes empresas a nível internacional – temos uma panóplia muito grande desses eventos... Onde normalmente quem está são membros da direcção, e particularmente o nosso Presidente, o nosso CEO. E ele será, nessa perspectiva o nosso principal vendedor, o nosso principal responsável pela comunicação e pelo MK – mas no sentido de vender a imagem e não produtos! temos algum material institucional, que usamos de vez em quando. E temos um press-release que mandamos regularmente para uma lista larga de pessoas, via internet. Depois temos o nosso site onde esses press-releases estão disponíveis, assim como mais uma informação complementar... Não é exaustivo, mas onde tentamos que esteja o máximo de informação que depois podem aparecer nos media, particularmente nos escritos. No site tentamos que haja um maior detalhe e o máximo de informação técnica e científica, para além dos press-releases. Nesse sentido, o que temos é uma mailing-list e quando temos algo que faz sentido mandar lá para fora, fazemo-lo. E distribuimos esse press-release que está a ser constantemente actualizado, com todos os novos contactos que vão aparecendo. Internamente as coisas são muito fluidas; Há uma comunicação formal. Mas, obviamente, tal como em todos os lados, há dois tipos de comunicação... a formal e a informal... Não funcionamos internamente muito em suporte de informação escrita. Temos dois tipos de informação. Pelo fruto da nossa actividade, temos procedimentos, que estão definidos, e que têm de ser escrupulosamente cumpridos; e, se quiser, a parte da comunicação mais técnica passa por aí; trata-se de uma comunicação profundamente formal. Porque a partir do</p>

<p>suas áreas. Temos também relações com Câmaras Municipais. Até porque são nossos clientes, e os projectos são de tal forma inovadores que são construídos em conjunto com o cliente. E por isso, acaba por se formar um pouco uma parceria. A comunicação com os clientes é feita pelos colegas de apoio ao cliente.</p> <p>Temos também um designer com alguma experiência na comunicação, que nos faz internamente os folhetos, os tapetes de rato, cartões de visita, pastas, etc. Mandamos fazer a uma gráfica, mas todo o design é feito internamente.</p> <p><b>Lugar</b></p> <p>- [Aqui temos uma coincidência feliz: o Director de Tecnologia é também o Director de Inovação e Marketing. Então há aqui um compromisso. Mas, tudo o que é associação com universidades, é feito ao nível da Tecnologia, e não passa tanto por aqui pelo Marketing Empresarial.]</p> <p><b>Autonomia</b></p> <p>- Sim.</p> <p><b>Participação nas Reuniões de Topo</b></p> <p>- Sim. Fazemos uma reunião semanal com as pessoas chave da empresa, onde se faz realmente um alinhamento de estratégia e se comprova o que aconteceu, para onde é que vamos e se estamos todos alinhados! E nessa reunião semanal, não só participa o Director de Inovação e Marketing, como também participo eu com o meu papel na comunicação corporativa – porque estou mais por dentro das feiras que estão a acontecer... Portanto, penso que é feito um esforço a esse nível de estarmos sempre alinhados...</p> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <p>- Que consiga uma imagem positiva para a</p>	<p>nosso sector de actividade. Em termos do MK, se sai um produto qualquer, ou uma actualização de um software de gestão de RH, de gestão documental, ou o que for, somos nós que temos de pensar como é que vamos divulgar e comunicar o produto para o exterior.</p> <p>Internamente fazemos divulgação de novidades. Temos um e-mail geral (o <i>Yahoo Groups</i>, que é até o mais comum) em que quando surge uma novidade fazemos uma comunicação nesse sentido</p> <p>[Exps.: Angariámos um novo cliente! Temos uma nova versão do sistema Y].</p> <p>- Temos eventos internos informais e eventos externos onde as pessoas da empresa participam. Temos até bastantes, embora agora com o crescimento da empresa tenham diminuído. Mas isso não tem a ver com as tecnologias. Tem a ver com o crescimento.</p> <p><b>Lugar</b></p> <p>- A empresa é muito híbrida, ou seja, não há uma hierarquia muito forte; trabalhamos por projectos. A maioria das minhas funções são de Mk, mas também tenho alturas em que estou a fazer gestão de projectos. Mas há alturas em que a parte comercial da empresa também dá apoio [Exps.: Quando estamos a fazer um evento ou outro tipo de coisas]. Esta parte comercial, digamos que é outro gabinete, ou melhor, outra sala. O que não quer dizer que não estejamos muitas vezes em colaboração. Tal como a parte da Direcção, que é muitas vezes de onde nos chegam as tarefas, mas que depois nos dão também apoio na execução de alguns trabalhos. Assim, se for para especificar, o MK e Comunicação funciona com quatro pessoas, mas depois podemos ter mais ou menos, consoante o que vai surgindo.</p> <p><b>Autonomia</b></p> <p>- Sim. Mesmo em termos da estratégia global da empresa, praticamente todos os colaboradores têm autonomia, e é promovida a capacidade de iniciativa. Por isso, tudo o que sejam novas ideias é sempre bem-vindo. Claro que depois passa pela Direcção, mas em termos da proposta há liberdade.</p>	<p>momento em que tenho escrito que trabalho com este equipamento de uma dada maneira, eu não posso mexer numa vírgula, a não ser o que estiver no procedimento.</p> <p>Não temos uma informação mais motivante em newsletters-electrónicas, quadros de avisos, jornais de parede, etc., porque não faz sentido para a nossa dimensão. Somos muito poucos para isso. E sucede que estamos bem organizados...</p> <p>Para começar estamos todos juntos. Não temos uma segmentação por departamentos. Estamos em open-space e no gabinete ao lado desse espaço aberto, estão todos os Directores de Departamento juntos... No open-space estão todos os operacionais que trabalham em cada um dos Departamentos. Não pode ser mais fluído! Aqui os quadros de parede não iam fazer nada! Pela força da estrutura, todos os que estão no open-space debatem as questões hierarquicamente depois com os responsáveis de cada Departamento. Assim, o debate faz-se fácil. E a nível operacional o debate é ainda mais informal.</p> <p>Quando alguém tem uma ideia e quer contribuir, basta perguntar: «o que é que vocês acham de...?». Portanto, automaticamente, está a debater informalmente em frente a toda a gente! Claro que depois também existem reuniões formais com o responsável máximo de cada elemento. Em termos mais de informação tácita, que não seja tão específica das áreas, as duas pessoas mais seniores, que estão no sector administrativo têm um papel importante na comunicação. Um grupo de pessoas tão excepcional quanto este, que tem normalmente uma liberdade muito grande de comunicação formal e informal, torna muito mais fácil a comunicação verbal. Não tenha dúvidas! Torna-os muito mais exigentes e muito mais contributivos, do que um trabalhador normal numa empresa qualquer. Senão nenhum grupo deles teria sequer a ousadia para me pedir para os receber, para discutir assuntos do seu interesse... Têm consciência que dão mais e por isso também exigem mais!</p> <p><b>Lugar</b></p> <p>- Não existe uma estrutura formal para a actividade de comunicação organizacional. Mas, temos duas pessoas informalmente responsáveis por isso.</p> <p>- O promotor, o pai do negócio é claramente a pessoa que centraliza todas as coisas, mesmo que não queira! E não há muito a fazer. Logo a comunicação quando vai para fora passa</p>
---	---	--

<p>empresa, que façam com que esta seja mais conhecida e tenha melhor reputação.</p> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este ano, já estamos a trabalhar na nossa campanha de marketing do próximo ano. O que fazemos é guardar rigorosamente todas as notícias que saíram, todas as feiras em que participamos, temos o seguimento dos contactos comerciais que saíram de cada uma das feiras, medimos a eficácia das feiras em termos de comunicação e medimos também o orçamento que gastamos nas feiras. Penso que falta medir um pouco o orçamento do que gastamos em termos de imagem (como tudo o que sejam materiais de promoção como folhetos, brochuras, etc.).</li> <li>- Não é que a informação não exista. Ela não está é devidamente tratada, sintetizada e não existem relatórios periódicos com ela.</li> <li>- Em termos de comunicação interna fazemos anualmente um questionário de avaliação do colaborador, em que as pessoas podem manifestar as suas opiniões;</li> <li>- Temos também uma caixa de sugestões.</li> <li>- Ao nível da estratégia da empresa fomenta-se muito que as pessoas se possam exprimir e dar as suas ideias, até porque é uma empresa de inovação e procura-se gerar ideias novas. Aqui a mais valia é que as pessoas são incentivadas a dizer o que pensam; As pessoas exprimem-se livremente.</li> <li>- Para avaliar a eficácia das estratégias e objectivos, o que fazemos é quando um cliente nos contacta, averiguamos como é que ele teve conhecimento da empresa e porque é que nos contactou.</li> </ul> <p>[Exps.: Tentamos perceber se ele viu a nossa publicidade numa revista da especialidade, se esteve numa feira, se consultou a nossa página Web.]</p> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p>	<p><b>Participação nas Reuniões de Topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitualmente sim. Depois na comunicação seguimos os objectivos estratégicos que foram definidos em conjunto.</li> </ul> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro o aumento das vendas.</li> <li>- Avaliam muito, embora seja difícil, os nossos resultados com depois a capacidade de crescimento da empresa.</li> <li>- E também com objectivos específicos</li> </ul> <p>[Exps.: Se fazemos um <i>press-release</i>, querem saber em que jornal sai a notícia; ou saber quantas vezes conseguimos que uma notícia vá para um determinado jornal; quantos contactos com jornalistas efectuamos por mês. Isso são preocupações que a administração tem.]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma grande influência e proximidade entre o MK e a Comunicação e a Direcção, porque até há pouco tempo era quase a Direcção que fazia isso. Esta é uma das áreas mais próximas da Direcção, mesmo em termos do espaço físico que o gabinete ocupa.</li> </ul> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparamos resultados com ajuda do software instalado.</li> </ul> <p>[Exps.: Se perdemos X tempo a fazer um <i>press-release</i>, isso fica registado. Posteriormente, podemos comparar o tempo/esforço com o resultado obtido: saiu neste ou naquele jornal].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há cerca de cinco anos, tínhamos a trabalhar connosco uma agência de comunicação. Depois chegou-se à conclusão de que o que gastávamos não compensava, por isso mais valia fazer internamente. Por isso, todas essas actividades de recolha de recortes e avaliação da imprensa fazemos internamente.</li> <li>- Não temos clipping electrónico.</li> <li>- Existe a preocupação de analisar a eficácia da estratégia de comunicação, principalmente com a utilização do <i>Balanced Scorecard</i>. Daí estarmos agora a começar a fazer isso.</li> <li>- Actualmente, não é algo avaliado de forma muito objectiva. E depois no MK também é sempre difícil saber como um cliente aderiu ao produto</li> </ul> <p>[Exps.: Foi pela notícia que leu, pela reunião com os técnicos].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É sempre difícil fazer uma análise completamente</li> </ul>	<p>inevitavelmente por ele e por outros membros da Direcção que vão adquirindo essa cultura. E mesmo que não seja por imposição, porque não o é, decorre da própria natureza da actividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A comunicação e o MK externos, passam fundamentalmente pelo Presidente (o CEO).</li> <li>- Mas passa também por cada um de nós. Todos sentimos na empresa, tal como ela é, que cabe a nós vender aquilo que a empresa é, sempre que temos a oportunidade. Desde as pessoas que trabalham num dado projecto, num dado departamento, até a qualquer um dos Directores, ou elementos de topo. Todos nós somos, nesse sentido, membros de uma máquina que nos envolve a todos. E fazemos toda essa comunicação e MK para o exterior.</li> </ul> <p>[Temos uma Direcção, que é constituída neste momento por quatro pessoas. Acima das quais está a Administração, mas não vamos por aí...! Depois tudo o que é a parte administrativa e financeira, são quatro pessoas, que reportam a mim. O resto, são umas 15 pessoas, que reportam ao Director das Operações. Por sua vez, estas 15 pessoas, que de repente podem ser mais se isso se justificar, são divididas estruturalmente em cinco Departamentos. Portanto, existem cinco Departamentos, os quais estão perfeitamente identificados e nos quais nós sabemos perfeitamente quem é o responsável... e quem está alocado a cada Departamento. E depois há obviamente pessoas cruzadas]</p> <p><b>Autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sempre. É informal. Elas as duas têm esse papel de uma forma perfeitamente informal. E têm toda a autonomia para propor tudo aquilo que quiserem.</li> <li>- Os dois elementos da comunicação têm um papel mais de complementaridade à Direcção. Não estando mandatadas para isso, obviamente, fazem na comunicação informal a ligação de toda a informação tácita, que não é tão controlável. Esses movimentos tornam-se particularmente difíceis de serem controlados, ou mesmo geridos! Mas, podemos tentar gerir... E como tal, temos consciência de que ambas fazem um bocadinho a passagem da informação tácita entre a estrutura acima – ao nível máximo da Direcção – e o resto da estrutura.</li> <li>- Acima delas, estou neste momento a acumular o pelouro financeiro e organizacional, o que me faz sentir alguma responsabilidade aí. Em termos de informação, o que faço com alguma regularidade (sempre que se justifica ou a pedido deles) são reuniões gerais da Empresa, em que sento toda a gente</li> </ul>
--	--	--

	<p>- Não controlamos os recursos necessários;                  - Não fazemos um planeamento rigoroso do que é que queremos fazer no ano seguinte – mas, está previsto!</p>	<p>rigorosa. Com o <i>Balanced Scorecard</i> e com este sistema conseguem-se cruzar dados, mas julgo que nunca é uma eficácia a 100%... Em todo o caso, a própria ferramenta é também avaliada. Mas isso acaba por ser uma análise um pouco informal, porque como somos nós que a desenvolvemos, se virmos que falta alguma coisa, nós próprios introduzimos lá uma nova funcionalidade. Há uma avaliação quase diária.</p> <p>- Fazemos semestralmente questionários de satisfação de clientes.</p> <p>- Avaliação da motivação/satisfação interna já houve, mas agora não há.</p> <p>- Não existe nada nenhum questionário formal para avaliar a eficácia dos instrumentos de comunicação como a newsletter, mas acaba por haver uma avaliação informal, do trato com as pessoas.</p> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p> <p>- Actualmente ainda não temos.</p> <p>- A partir do próximo ano vamos começar a implementar um orçamento fixo para a área, consoante os resultados do ano anterior.</p> <p>- Temos um sistema de <i>Balanced Scorecard</i>, onde colocamos os objectivos, os indicadores, e isso é quantificado. Embora essa preocupação esteja agora a surgir, porque o Departamento nos moldes em que está, é relativamente recente – começou há dois/três anos.</p>	<p>(excepto a Direcção quando são convidados, mas não é mandatário estarem presentes). [E o que faço é convidá-los a estarem presentes e quer tenham algo a debater, ou tenham algo a ouvir, ou tenham algo a perguntar-me, enquanto membros da organização, falo com eles abertamente todos juntos. Pretendo fazê-lo periodicamente. Não pretendo fazê-lo sempre na mesma altura. Faço-o quando sinto necessidade de lhes transmitir algo e demonstro-lhes abertura para eles me proporem que os receba (o que faço imediatamente, sempre que possível) ou tento motivá-los a serem eles a provocarem essas reuniões, de uma forma complementar à minha reunião.]</p> <p><b>Participação nas Reuniões de Topo</b></p> <p>- A comunicação externa passa sempre pelo CEO. Somos uma empresa diferente daquilo que possa imaginar... Aqui o Presidente é o promotor do negócio e o principal accionista, por isso muita coisa passa efectivamente por ele!</p> <p><b>O que as chefias esperam</b></p> <p>- Externamente o Presidente tem a noção de que o sucesso da nossa estratégia passa pelo sucesso da comunicação. Porque nós estamos completamente dependentes de um núcleo de clientes, que será sempre muito pequeno, dado que apostamos em trabalhos de grande valor acrescentado e de grande valor de receitas.</p> <p>- Internamente, o CEO é um líder incontestado, com um perfil virado para o exterior, pragmático, que é entendido por dentro como tal, e que é respeitado como tal. Tem grande consciência da importância da comunicação.</p> <p>- É um líder muito virado para o exterior porque que tem de ter um papel importante lá fora. Mas, em termos de igualdade da comunicação externa e interna podia deixar a comunicação interna para segundo plano e não o faz, porque tem consciência da importância da comunicação. E internamente as pessoas têm confiança nele (e é por isso que isto funciona), e acabam por se comportar dentro do que se espera “by the book”.</p> <p><b>Avaliação da Comunicação</b></p> <p>- Esta é uma forma de recolha de feedback. Eu quero é que eles sintam a liberdade de me abordar para discutir formalmente sobre uma questão qualquer. Eu faço o mesmo sempre que sinto necessidade de lhes transmitir informação. Em paralelo, independentemente da estrutura e da hierarquia, todos eles têm a porta do meu gabinete aberta para falarem sobre o que quiserem, sendo que, obviamente, se forem questões operacionais, não discuto com eles porque não há motivos para sobreposições com</p>
--	--	---	---

		<p>outros Directores. Eu também não interfiro com as questões do Director Operacional... Portanto é esta a forma de comunicação dentro da Empresa.</p> <p>- No que se refere à avaliação posterior da eficácia dessa comunicação que sai para o exterior e ao controlo orçamental do que se gasta na participação em eventos, isso já está a ser feito. Eu diria que até há algum tempo, isso não era considerado particularmente relevante. No entanto, desde o início deste ano que isso está a ser objectivamente feito. Portanto, no que diz respeito às nossas deslocações para as tais reuniões onde se faz a promoção, divulgação, e muitas vezes a concretização do negócio, hoje em dia estamos a fazer um controlo. Temos consciência do que está em jogo. Obviamente, sabemos quanto planeamos gastar e quanto gastamos em cada uma dessas reuniões. E hoje em dia sabemos quantos contactos foram originados numa dada reunião, quantos desses contactos tiveram um <i>follow-up</i>, no sentido de terem originado um negócio. Até agora, o foco era muito mais centralizado naquilo que eram negócios reais, até por uma questão de <i>report</i> a accionistas e de <i>corporate governance</i>... Eu sou também um pouco responsável por fazer essa avaliação e transmitir quantos contactos resultaram de um dado evento / acção, quantas empresas nos procuraram no sentido de estabelecer uma eventual colaboração, etc.</p> <p>Não há questionários de satisfação a clientes.</p> <p>De certa forma, e indirectamente, acumulo também essa função dos inquéritos anuais de satisfação interna. Foi feito no passado algum trabalho nesse sentido. Como disse, há uma estrutura fluida, flexível, constituída por um grupo de pessoas, todas de formação superior e com um elevado grau de motivação, o que se traduz num elevado grau de exigência e de participação (o que torna esta empresa um bocadinho atípica face ao normal). O que lhes permite também, num processo qualquer de avaliação, dizerem o que pensam, sem ser necessário um inquérito anónimo ou algo parecido.</p> <p>[Exps.: Tudo é mais difícil porque estamos a viver numa certa fase de transição – a qual já dura há tempo de mais – porque para crescer temos que levar alguns dos nossos produtos e algumas das nossas ideias à frente, numa fase que é considerada como uma etapa preliminar de trabalho, mas que custa muito dinheiro. Portanto, estamos numa fase de aumento de capital e de negociação com accionistas... Ou seja, em termos de inquéritos de satisfação interna porque</p>
--	--	---

			<p>sabemos que todos os problemas virão à superfície, e os resultados serão a insatisfação e a incerteza do futuro. Esta indefinição leva as pessoas a um certo grau de insatisfação. E nós sabemos disso. Porque o problema é só um, e está dependente de algo que ao nível da Direcção é onde gastamos 90% do nosso tempo a tentar resolver – e vamos resolver com sucesso – porque os meios passam por aqui... e agora isso faz-nos estar um pouco limitados, quer na acção, quer na sondagem...]</p> <p><b>Avaliação da Direcção</b></p> <p>- Não se aplica.</p>
--	--	--	--

**ANEXO 18d: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)  
Categoria Poder/Conhecimento – GRANDES EMPRESAS**

	<b>Grande Empresa #21</b>	<b>Grande Empresa #02</b>	<b>Grande Empresa #05</b>
Poder/ Conhecimento	<p><b>Herói das TIC</b> - Alguém que usa a comunicação e as suas ferramentas e canais de forma a prestar um melhor serviço/trabalho. Ou seja alguém que informa, motiva, comunica e partilha.</p> <p><b>Bases Dados</b> - Temos poucas bases de dados para além das nossas próprias... Mas, também recorremos a bases de dados especializadas na área da comunicação ou RP.</p>	<p><b>Herói das TIC</b> - Alguém que se mantém informado, sem se perder nessa informação (sabe gerir o seu tempo e a informação disponível) e que, ao mesmo tempo, não sacrifica o lado da relação pessoal em função das tecnologias. É alguém que domina as ferramentas tecnológicas, mas não se desresponsabiliza nelas. Eu dou muita importância ao lado da relação pessoal e as TIC não podem pôr isso em causa.</p> <p>[Exps.: já tivemos o Messenger e depois retirámos, precisamente porque sentimos que estávamos a perder um pouco o lado humano das relações.]</p> <p><b>Bases Dados</b> - Usamos Bases de dados. Pesquisamos na Net e recorremos a estudos com frequência.</p>	<p><b>O herói</b> - Nós temos uma área, que é responsável pelo site da empresa, onde as pessoas têm de ter uma componente fortíssima de conhecimentos tecnológicos....</p> <p>- Tenho alguma dificuldade em dizer. Acho que a excessiva dependência das tecnologias de informação, pode gerar alguma arrogância nos utilizadores. O terem capacidade de aceder a muito mais coisas, por vezes dá alguma arrogância às pessoas. E às vezes não é fácil uma comunicação normal com esses campeões da informática.</p> <p>- Estamos numa fase de alguns acertos, porque algumas pessoas foram transferidas ou atingiram a situação de reforma ou pré-reforma. Portanto, estamos neste momento a fazer acertos, que terão também em conta as qualificações das pessoas. Uma coisa é o modelo que queremos implantar, e outra coisa são as capacidades que temos. Evidente que uma empresa que se constitui de raiz pode escolher os seus quadros em função de objectivos mais ambiciosos. Mas, no caso de empresas estabelecidas há muitos anos, temos que contar com as pessoas que cá estão! Há sempre vantagem em juntar a experiência e o conhecimento da empresa (mesmo com menos possibilidades em termos de currículo académico) com licenciaturas e especializações. O ideal será conseguir articular bem os dois modelos.</p> <p><b>Bases Dados</b> - Em termos de bases de dados: Recorremos muito a informações das áreas especializadas da empresa. E resolvemos assim as nossas necessidades, porque a aviação é uma actividade tão específica, que nenhum de nós pode ter pretensões a entrar no domínio de várias dessas áreas.</p>
Poder / Alianças	<p>O presidente, pois estamos sempre em permanente contacto. Depois todas as pessoas que contactam connosco a dar as informações que necessitamos</p>	<p>Os RH, o MK e a Produção. E o Presidente, claro!</p>	<p>Tudo o que sejam eventos ou acontecimentos com uma componente mais próxima dos Recursos Humanos, contamos com o apoio deles.</p> <p>A Direcção está encarregue simultaneamente do pelouro do MK e das Vendas, áreas com afinidade à comunicação.</p> <p>O Presidente também tem um acompanhamento próximo. Portanto, as nossas dependências são duas: do Administrador respectivo, mas do Presidente também.</p> <p>Estamos permanentemente em contacto com a área do Marketing. Aliás, muitas das acções de comunicação que fazemos resultam de decisões da área de Marketing.</p> <p>Logo à cabeça, a área do Marketing. Mas depois a área que chamamos Centro de Controlo Operacional. Este é o serviço que gere toda a</p>

			<p>operação durante 24 horas. E é aí que se há alguma irregularidade ou problema... Enfim, esta é para nós uma área fundamental! As solicitações de comunicação que temos do exterior têm muito a ver com irregularidades, com atrasos, com problemas com as bagagens, etc. E em vez de andarmos atrás de vários sectores, vamos a esse serviço que controla tanto a parte operacional do aeroporto, quer a manutenção, quer as tripulações, quer o avião... Portanto, tem um conhecimento de toda a actividade. Só se há qualquer coisa que é tão específica que nos faça ir a outra área. Com esta área acabamos por ter uma ligação mais efectiva. Com o marketing organizamos, planeamos e vamos fazendo... Com a área operacional, acabamos por praticamente todos os dias ter algum contacto.</p> <p>Ao Help Desk informático recorreremos como utilizadores. E também recorreremos muito à nossa área de manutenção quando se justifica. Depois de tempos a tempos, e quando se justifica, recorreremos ao departamento jurídico, aos Recursos Humanos, enfim, a todos. Mas mais, e diariamente, é a essa parte operacional e ao Marketing.</p>
<p>Eficácia / Uso das TIC</p>	<p><b>Tarefas informatizadas</b> - Todas as tarefas e ferramentas de comunicação para fora e para dentro. [Exps.: só para gerir conteúdos temos uma equipa constituída por jornalistas e produtores de audiovisuais, que diariamente têm uma agenda interna e externa... e que têm de fazer cobertura de todos os eventos. Eles alimentam vários canais. Têm vários meios de comunicação. Têm uma Intranet (para alimentar diariamente); uma Internet (o nosso site, também para alimentar diariamente); mas depois ainda têm uma newsletter electrónica mensal; uma revista trimestral e todos os suportes de comunicação que nós usamos. Porque usamos desde os Plasmas que viu à entrada com reportagens feitas por nós...]</p> <p><b>Etapas do processo</b> - É importante em todas as etapas. Não há nada aqui que não seja feito sem recorrermos às tecnologias</p>	<p><b>Tarefas Informatizadas</b> - Desconheço a existência desse tipo de software. Mas, a máquina já está bem oleada e ao nível da gestão da comunicação as coisas funcionam. Temos outras aplicações, nomeadamente a Intranet onde estão projectos com chaves de acesso a várias pessoas que vão colaborando e participando. Temos também clipping. Para já, não sinto a falta porque desconheço. - Mas, agradeço qualquer informação que nos possa facultar sobre isso. E se for importante para o trabalho estou aberta a adoptar... Tudo o que ajuda a gerir melhor a informação, de modo mais rápido e atempado seria interessante. - A dimensão tecnológica torna a comunicação mais eficaz. Desde que sejam bem usadas, adequadas às pessoas. [Exps.: houve uma altura em que disponibilizámos clipping para todos na Intranet, e depois verificámos que as pessoas perdiam muito tempo a ler toda aquela informação, que na prática não era útil para as suas tarefas. E, por isso, retirámos o acesso a todos e deixámos só para aqueles que precisavam tomar decisões em função dessa informação.] - Claro que as tecnologias ajudam, mas vemo-las,</p>	<p><b>Tarefas informatizadas:</b> A companhia funciona em rede e nós, Gabinete, funcionamos nessa rede. Para além disso, temos coisas próprias que utilizamos mais intensamente. Depois estamos é ligados ao software de uma empresa que nos fornece o clipping da comunicação social diariamente – e deve ter sido isso que o meu colega referiu no Questionário. A vantagem é que às nove da manhã já fizemos uma triagem do material que mais interessa. (...) O normal é que seja feita uma triagem, uma selecção do que é mais relevante e isso colocamos de imediato (às nove da manhã) disponível aos administradores e aos directores de primeira linha. Desse software a que estamos ligados, fazemos a triagem e mandamos por e-mail – é fácil, temos uma lista e é só carregar para aquele conjunto de endereços. Depois ao longo do dia, esse software vai-nos informando também sobre a rádio e a televisão. Vai-nos mandando alertas, que vamos vendo regularmente. Não temos softwares específicos de relações públicas para planeamento, para gestão dos públicos. - Embora o Portal não seja gerido por nós, o que produzimos de comunicação é lá reflectido. A forma mais rápida de passar mensagens, até mais que o jornal, é o que chamamos “Informação Flash”, que vai para todos os computadores. - Nós neste processo de reestruturação estamos a pensar nas pessoas. A seguir iremos pensar em novas... em coisas que podem ser importantes</p>

		<p>sobretudo, como complementares aos meios/ferramentas tradicionais, por causa da população que temos na empresa. Mas, as tecnologias são mais uma forma de levar informação às pessoas.</p> <p><b>Etapas do Processo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobretudo, na fase da Investigação e da Avaliação.</li> <li>- Na Implementação também necessitamos das TIC para transmitir informação de modo mais alargado e eficaz...</li> </ul>	<p>para nós e que estão, obviamente, completamente dependentes de equipamentos que têm de ser adquiridos. Nós, aliás, pedimos para nos ser feita uma proposta para ter um sistema de televisão interno. Mas, é algo que só depois da casa arrumada é que estaremos em condições de decidir.</p> <p>[O papel não é mais credível que o digital... Tem a ver com os hábitos e com a cultura das pessoas. Nós temos uma diversidade grande de colaborações. Não somos apenas um conjunto de escritórios. Mas, nós temos na DOV o Portal, que está já a ter alguma eficácia... embora o pessoal técnico (os pilotos) já esteja habituado a lidar com as máquinas, porque hoje nos aviões tudo é informático... A ferramenta deles é informática e provavelmente quase todos eles chegam a casa e acedem à informação informaticamente. Já o mesmo não se passa com o pessoal de cabine, que faz o seu serviço a bordo, e não tem no dia a dia uma ligação com a informática. Portanto, aqui o grau de ligação é menor! Como vê dias áreas que trabalham no avião e que variam logo. Depois temos ainda a manutenção que é enorme. Por um lado, tem pessoas ao nível de alta especialização, que trabalham em componentes electrónicos. Mas, tem também áreas em que só lidam com ferramentas e parafusos. Ou seja, embora estejam na mesma área, culturalmente e do ponto de vista da sua formação, são diferentes. Por isso, aqui não podemos ter apenas a informática]</p> <p>[Exps.: Aliás, discutimos há algum tempo se não devíamos acabar com a edição do jornal em papel e chegámos exactamente a essa conclusão: que não podia acabar, senão metade das pessoas não o recebia. Temos ainda uma outra concepção, que não sei se correcta ou errada, de que o jornal pode ser um factor agregador da comunidade.]</p> <p><b>Etapas do processo</b> - Talvez a avaliação / pesquisa. O nosso objectivo é fazer, todos os meses, uma avaliação global sobre tudo o que sai na comunicação social, e depois fazer o tratamento respectivo. Enfim, começámos a fazer no princípio do ano, mas depois começaram as baixas de pessoal... E como isso dá muito trabalho, agora temos estado mais virados para a actuação imediata. Mas, a partir de Setembro vamos retomar, porque é a forma de avaliarmos, em boa medida, o produto do nosso trabalho.</p> <p>[Exps.: Embora, e como é evidente em comunicação, não somos o que sai na comunicação social. Não depende apenas de nós, mas podemos influenciar... Portanto, nunca podemos dizer em definitivo... que foi nossa influência... Até pode ter sido um mês menos bom em termos de notícias e nós termos tido um desempenho fantástico. Isto é uma área muito complicada, mas ainda não descobri outra forma de medir a quantidade e a qualidade do nosso trabalho, que não seja por essa avaliação]</p>
--	--	--	---

**ANEXO 18e: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)  
Categoria Poder/Conhecimento – MÉDIAS EMPRESAS**

	<b>Média Empresa #22</b>	<b>Média Empresa #16</b>	<b>Média Empresa #15</b>
Poder/ Conhecimento	<p><b>O Herói das TIC</b></p> <p>- Há bastantes aqui na empresa. É uma pessoa que mais do que usar o <i>gadget</i> pelo <i>gadget</i>, e andar carregado de aparelhos de última geração como se fosse um <i>cowboy</i>, é uma pessoa que usa a tecnologia (seja um <i>QTec</i> ou um <i>PlamTop</i>, ou um telemóvel 3G...) para melhorar substancialmente a sua qualidade de vida. E há aqui pessoas que conseguem fazer isso, que vêm o trânsito pelo telemóvel, que têm a agenda organizada no telemóvel em sincronização com o computador. São coisas básicas... mas a pessoa consegue integrar isto tudo de tal maneira que consegue poupar muito do seu tempo. E como tal, aumentam a sua qualidade de vida! E como gerem melhor o seu tempo, com a ajuda das tecnologias, podem tornar-se mais eficientes no trabalho. Também é difícil nesta empresa uma pessoa ser “info-excluída”! Alguém quando entra já vem a dominar as tecnologias. Ou quando alguém vai para o estrangeiro dá logo o <i>Skipe</i>... As pessoas movem-se à vontade.</p> <p><b>- Bases de Dados</b></p> <p>- Já encontrei algumas Bases de dados referentes à comunicação /RP e uso-os como referência. Aqui há tempo fiz um ‘trial’ ao software da Cision, (que é uma empresa brutal de <i>media storage</i>, embora a parte portuguesa não estivesse muito bem...), e não gostei muito.</p> <p>Em termos estratégicos as nossas PR em Portugal podem ter sempre mais, e estamos sempre alerta e a tentar estar um passo mais à frente, ser pró-activos e não só reactivos. Também somos uma empresa conhecida e com uma boa imagem, não do público em geral, mas de um dado sector sim. A questão coloca-se agora lá fora no estrangeiro! E fazemo-lo agora a partir de cá e é como “dar tiros no escuro”! Às vezes acerta-se e conseguimos algo, sobretudo mais na Web. Mas falta-nos alguma coisa. E esse tipo de bases de contactos poderia ser interessante.</p>	<p><b>Herói das TIC</b></p> <p>- Não faço a mínima ideia.</p> <p>- Talvez o colega que resolve os problemas informáticos e técnicos.</p> <p><b>- Bases de Dados</b></p> <p>- Só temos Bases de Dados dos clientes e são da empresa. Temos bases de dados de projectistas, para se precisarmos fazer um e-mail... Mais nada. Vamos à Net fazer busca de dados mas para outras áreas e não para esta da comunicação.</p>	<p><b>O herói das TIC</b></p> <p>- É complicado, porque acho que somos todos heróis</p> <p>- Lembra-me que quando entrei nesta empresa, e precisava de ajuda diziam-me «está na Web, vai à procura»! Nós temos essa cultura. Não utilizamos papel, pois está tudo a Web. E é lá que tentamos procurar todas as respostas.</p> <p>- O meu herói é aquela pessoa que, para além de todo o trabalho que faz (pois todos nós andamos sempre a 300k à hora), ainda tem que arranjar tempo para fazer investigação, para conseguir melhorar o seu trabalho, sustentado as suas ideias e decisões. Trata-se uma questão muito ligada à gestão do tempo, porque hoje em dia uma pessoa que consiga fazer essa gestão, tem a informação toda disponível na Net. E mesmo para comunicar com os clientes Se conseguíssemos ter tempo para fazer essa investigação ou ter alguém que se dedicasse a isso, o nosso trabalho era mais facilitado.</p> <p><b>- Bases de Dados</b></p> <p>As bases de dados em Portugal não têm muito boa qualidade. É muito complicado escolhermos uma base de dados para fazermos uma comunicação. E muitas vezes até somos nós próprios que contratamos pessoas para fazer um pouco a actualização da base de dados e ver se essa base de dados consegue enriquecer um pouco. Senão, é muito complicado fiarmo-nos naquilo que existe disponível. O mesmo sucede com a Planificação, por não termos uma ferramenta específica. Mas já na implementação temos o processo facilitado com as nossas próprias ferramentas...</p>
Poder / Alianças	<p>- Os RH estão próximos de nós, as vendas também (quer em termos de pedidos, quer em termos de concertação de</p>	<p>- Estamos todos muito próximos.</p> <p>- O Departamento de Informática e o de</p>	<p>- Não temos RH em Portugal. Estão baseados em Espanha e apoiam a região toda.</p>

	<p>estratégia), e muito o departamento criativo, que está integrado na produção (é uma mini unidade de produção).  <b>- Help-Desk interno ou outsourcing:</b> É interno. Chamamos-lhe as Infra-estruturas, que inclui a parte de <i>Help-Desk</i>. É um sector que convém manter relações privilegiadas. Tanto no sentido do dia-a-dia na gestão das ferramentas, como na altura dos eventos em que temos aplicações nossas a funcionar e tem de ir um gestor de projectos da Infra-estrutura. É verdade que não pensei logo neste sector, mas claro que é fundamental para nós comunicação. Inicialmente estava a pensar na parte mais estratégica. Mas essa parte operacional é importantíssima.  <b>[Exps.:</b> Agora até devemos estar numa situação diferente, por exemplo em relação à nossa Intranet do que quando respondi ao questionário, porque conseguimos alocar mais recursos para essa ferramenta. Decidimos que era uma necessidade importante dotar a nossa Intranet, a nossa base de dados / agenda, onde estão os contactos todos, de funções que se prendem já com softwares de comunicação. Por exemplo, fazer um <i>mass e-mailing</i> sem BCC e coisas desse género.... E eles concordaram em ajudar, integrar isso e fazer até <i>labels</i>...]</p>	<p>RH.</p>	<p>- O nosso melhor parceiro interno é, sem dúvida o nosso Director Geral, porque é com ele que nós também definimos toda a estratégia de comunicação.          - Logo a seguir são as pessoas que têm o mercado das PMEs. Nós estamos divididos por vários mercados: o 'Enterprise', que são as grandes empresas como o BCP a CGD etc. temos os operadores; o sector público; e depois temos as PMEs. E aqui como estamos a falar, obviamente, de um grande número de clientes a necessidade de comunicação com essas pessoas é muito maior E, portanto fazemo-lo via telemarketing, via mailing, via notícias [esse é o nosso maior cliente interno].</p>
<p>Eficácia / Uso das TIC</p>	<p><b>Tarefas informatizadas</b>          - Temos algumas ferramentas de software especificamente aplicado à comunicação integradas noutra tipo de aplicação... Não permitem gerir a comunicação no sentido macro, como fazer Planos de Comunicação. Mas abre-nos alguns canais, sobretudo ao nível da comunicação interna.  <b>[Exps.:</b> Uma Intranet que tem uma agenda, e onde podemos também colocar os <i>press-releases</i>. Nesta Intranet as pessoas têm <i>time-sheets</i>, e têm todos os projectos que são lá abertos e são geridos na Intranet. Também permite criar canais de comunicação no sentido em que se, por exemplo, sai alguma coisa nas notícias, posso colocar isso online na Intranet assoado ao projecto a que se refere. E quem vai consultar ou trabalhar nesse projecto sabe tudo sobre o projecto. Temos também um sistema tipo messenger, mas só interno à empresa onde toda a gente está ligada. Toda a gente pode enviar mensagens instantâneas a todos dentro da que estiverem ligados.]</p> <p><b>Etapas do Processo</b>          - Para a primeira fase, a investigação, a tecnologia é fundamental se pensarmos que hoje em dia a Internet é um manancial de informação (embora às vezes um bocado dispersa e um bocado difusa). Também há mais empresas que têm sucesso porque vendem informação... A Internet pode ser uma boa ajuda, a não que a pessoa se disperse e fique perdida. Nesta fase é benéfico, embora se deva ter algum cuidado, e questionar a informação. Sobretudo, se a informação é aplicada a partir da</p>	<p><b>Tarefas informatizadas</b>          - Não temos nenhum software ou programa informático destinado à gestão da comunicação. Não temos nada que apoie a gestão orçamental da comunicação. Não existe nenhuma actividade de comunicação informatizada... Estamos em rede. Utilizamos o Messenger para falar uns com os outros. E estamos em rede não só na STAP, mas também com outras empresas do grupo; em rede com o armazém. Usamos a agenda do Outlook para fazer registo das actividades e tarefas. Na prática, utilizamos bastantes coisas informatizadas, mas não a nível de programas especializados para a comunicação.  <b>Etapas do Processo</b>          - Com a nossa dimensão não sei...! Não dá para ter noção! Acho que não se aplica. Isto é muito pequeno. Eu trabalho na área, mas não sou da área. Quando se fala em termos de planeamento, isto deriva dos objectivos estratégicos, que também sou eu que faço...</p>	<p><b>Tarefas informatizadas</b>          - Algo tipo ERM? Só para a comunicação não temos. Pelo menos em Portugal (uma vez que estou a falar da nossa realidade). Utilizamos a tal ferramenta que é de MK e Comunicação, em que pomos todos os eventos e todas as press-conferences... Há portanto uma gestão da agenda integrada e partilhada. Mas, não existe uma ferramenta específica para gestão da comunicação, em Portugal.  <b>Etapas do Processo</b>          - Nos últimos pontos ajuda muito mais. Ajuda pouco na parte da investigação – e não é ao nível da nossa empresa em particular, mas de Portugal inteiro...  <b>[Definição]</b>          - Uma comunicação eficaz é aquela que chega exactamente aos órgãos que nós queremos – o que em sempre é fácil. E aí acho que mudámos muito nos últimos anos: passámos de uma comunicação em quantidade <b>[Exps.:</b> em que as métricas da comunicação há dois anos eram «temos que ter X press-releases na rua todas as semanas...»] para investir mais numa comunicação de qualidade <b>[Exps.:</b> onde começámos a escolher muito bem quais eram os órgãos em que devíamos investir, e com que tipo de comunicação]. A</p>

	<p>Internet e vamos confirmá-la à Internet pode ser perigoso. A segunda fonte deve ser diferente.</p> <p>- As ferramentas de RP podiam ajudar mais na fase da Planificação? Sim, claro que sim. Concordo. Embora haja aí um elemento humano que é a criatividade... E na nossa área a criatividade é muito importante. Como vou abordar as pessoas, como vou vender os nossos produtos...? O computador e a tecnologia ajudam, mas aqui já não é tanto, em proporção à fase anterior... Na Implementação e Avaliação, faltam as ferramentas.</p>	<p>Se estivesse tudo incluído, talvez fosse necessário um sistema próprio. Agora só a parte da comunicação não justifica. Nós temos objectivos, mas para a comunicação temos um ou dois...!</p>	<p>empresa começou a verticalizar-se em termos de mercado o que nos levou a investir mais em órgãos de comunicação verticalizados. Portanto, para mim, uma comunicação eficaz é uma comunicação que gera os frutos que nós precisamos, seja a nível de feedback dos jornalistas, a nível do interesse dos próprios órgãos de comunicação social e que contribui para a nossa missão: que é, mais uma vez, elevar o nome da empresa no mercado.</p>
--	--	---	--

**ANEXO 18f: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)**  
**Categoria Poder/Conhecimento – PEQUENAS EMPRESAS**

	<b>Pequena Empresa #19</b>	<b>Pequena Empresa #09</b>	<b>Pequena Empresa #04</b>
Poder/ Conhecimento	<p><b>Herói das TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O melhor na utilização, é a pessoa que, por um lado, está alinhada com a estratégia da empresa e, por outro lado, é pró-activa;</li> <li>- Que tenha imaginação e que tenha aquele sentimento de comunicação / partilha.</li> </ul> <p>Tem de ter essas duas características.</p> <p><b>- Bases de Dados</b></p> <p>[Ver resposta no Questionário]</p>	<p><b>Herói das TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aqui é difícil, pois há características que toda a gente tem.</li> <li>- Será alguém que tem de estar sempre aberto à mudança, interessado, curioso para saber o que sai de novo no mercado, disposto a experimentar as coisas. Se calhar noutras empresas há barreiras a isso, e aqui não! Toda a gente faz com prazer: «ora vamos lá experimentar como isto funciona...». Todos sabem trabalhar bem com as TIC e inclusive criam as suas próprias ferramentas e soluções tecnológicas.</li> <li>- Resumindo, eu diria que é a curiosidade e a facilidade de aprendizagem.</li> </ul> <p><b>- Bases de Dados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazemos gestão de Bases de Dados, gestão de orçamentos de comunicação, gestão de tarefas.</li> </ul>	<p><b>Herói das TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É difícil responder porque são todos. Eles são <i>experts</i> naquilo que fazem, percebem para onde é que está a evoluir a tecnologia. Nesse sentido, quer, por exemplo, pela importância que cada um deles dá naquilo que exigem em termos de equipamento, quer na exploração dos equipamentos existentes, quer na compra de coisas novas, têm uma palavra relevante a dizerem naquilo que vão fazer no futuro.</li> <li>- São bons utilizadores, não só da TIC existentes, mas das TIC que sabem que existem e vão existir e com as quais nós nos comparamos. Por outro lado, são pessoas que têm consciência que hoje usam recursos grandes, um volume enorme de dados, e que cada vez mais vão precisar de ter acesso a um volume maior de dados e mais depressa.</li> <li>- O meu utilizador herói será então aquele que demonstrar ser o explorador máximo dos recursos existentes, tem uma noção grande do que é que os nossos fornecedores e os nossos stakeholders podem fazer para aumentar a quantidade de informação diminuindo o tempo e o trabalho... portanto, sabem para onde querem ir. Em paralelo com isto, na sua actividade diária gerem quantidades abissais de dados, quer pessoais ao nível do seu trabalho, quer daquilo que se faz a nível global. Acho que temos pelo menos uma meia dúzia deles aqui na empresa.</li> </ul> <p><b>- Bases de Dados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não recorremos a Bases de Dados especializadas. Também não sei se isso se aplicaria, mesmo que fossemos uma empresa farmacêutica de maior dimensão. E não sei se faria sentido neste caso.</li> </ul>
Poder / Alianças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem dúvida que é o departamento comercial, com o qual estamos sempre em sintonia para garantir que o MK que estamos a fazer está vocacionado para os objectivos comerciais da empresa, no fundo.</li> <li>- E também começa a ser o departamento da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como trabalhamos por projectos, e como somos pouco hierarquizados, podemos dizer que estamos mais próximos da parte da mais Comercial, que no fundo até se mistura um pouco connosco; a parte da Direcção, que também faz a gestão de RH; e a parte da Produção de Sistemas, que se subdivide em diversas</li> </ul>	<p>Funciona a três níveis. Colabora bastante o CEO, obviamente. Colaboram muito as tais duas pessoas da área administrativa, que têm um papel importante na informação tácita. E a um terceiro nível, colaboram todas as pessoas da produção, porque todos são livres para propor algo, quando algo corre mal.</p>

	<p>tecnologia, pois mesmo para escrever as comunicações, quando está inerente as características do produto, recorreremos sempre à tecnologia para validar que a informação que passa para o cliente corresponda à realidade.</p>	<p>áreas. Por isso, todos acabam por colaborar.  <b>[Exps.:</b>Depois acontece ainda outra coisa: como na parte dos programadores têm sempre muita coisa para fazerem, não estão tão sensibilizados para a nossa importância (como está a Direcção), e para a importância de comunicar coisas. Muitas vezes, somos nós que temos de ir junto deles quase “arrancar” os projectos, que são espectaculares e que devem ser divulgados. Se calhar essa é a maior dificuldade do nosso trabalho.]</p> <p>- No caso de um problema informático basta perguntar a quem passa. Mas, aqui todos sabemos, não há um departamento formalizado para resolver esses problemas. Se calhar, há aquela pessoa que percebe um pouco mais de uma coisa e outra pessoa que está mais à-vontade com o e-mail. Mas se não está lá, chama-se outra pessoa!</p>	
<p>Eficácia / Uso das TIC</p>	<p><b>Tarefas Informatizadas</b></p> <p>- Em relação à comunicação corporativa, não temos nenhuma actividade de comunicação informatizada. Fazemos o seguimento das feiras, temos os documentos publicados, mas não temos nenhuma ferramenta específica que coordene tudo isto.</p> <p>- Não temos Intranet, mas um o “share-point”. Usamo-lo como arquivo de informação. É esta a ferramenta que temos usado já há algum tempo, e é aí que colocamos toda a informação interna... A newsletter é da responsabilidade do MK Corporativo. Assim, como a página Web, que consideramos que faz parte da comunicação organizativa.</p> <p>- Estamos todos ligados em rede e usamos aquelas ferramentas de contacto online, em que cada um de nós tem uma conta só de trabalho, para não ter contactos pessoais. Portanto, nós falamos em tempo real uns com os outros e com muita eficácia.</p> <p><b>Etapas do Processo</b></p> <p>- Onde as TIC podem ajudar mais é na Planificação, sem dúvida. E aqui poderiam entrar os tais sistemas ou softwares de gestão da comunicação, sobretudo para o controlo de</p>	<p><b>Tarefas Informatizadas</b></p> <p>- Em termos de software para a gestão da comunicação organizacional, o que temos é um sistema global (dentro do <i>Balanced Scorecard</i>), que é usado por toda a empresa. E depois cada departamento retira os dados que mais lhe interessa. Em termos de mercado, o que mais se pode aproximar é o CRM [<i>Customer Relationship Management</i>], onde temos todos os contactos que são efectuados, todas as acções que são feitas. <b>[Exps.:</b> Hoje estou aqui a falar consigo, e isso está no programa. Com clientes, a mesma coisa.] O que nos permite ter um controlo interno de tudo o que acontece e também planear o futuro. E depois também comparar resultados. Também existe um Fórum de discussão para cada pessoa fazer o “post” de uma ideia e depois os outros colegas debaterem essa ideia, comentarem.</p> <p><b>Etapas do Processo</b></p> <p>- O importante é conseguir integrar as diferentes fases. Porque, mesmo que uma seja mais importante que a outra, se apostamos apenas numa, acaba por não ser eficaz. Se não estão todas integradas, depois a última fase da análise não vai ser completa, ou feita de uma forma tão simples, do que se tivermos todos os dados num mesmo sistema.</p>	<p><b>Tarefas Informatizadas</b></p> <p>- Não temos nenhuma Intranet. Não temos nenhum daqueles softwares de partilha de comunicação de grupo, ou fóruns. Neste momento nenhum software exclusivamente dedicado à gestão da comunicação.</p> <p>- Temos uma estrutura de organização da comunicação a nível interno que permite às pessoas comunicarem entre si. Elas têm as suas áreas reservadas, mas têm também níveis de partilha, de directorias, onde de uma forma um bocadinho matricial, que lhes permite ter um conhecimento mais amplo do que os outros estão a fazer, e a contribuição de cada um num dado projecto.</p> <p>- Não acredito que no futuro a melhoria da comunicação passe pela utilização de softwares, a não ser que a Empresa, por fruto de alguma coisa que possa acontecer, como por exemplo, vir a ter uma estrutura muito maior. Se a estrutura crescer de uma forma orgânica, de acordo com aquilo que são as estimativas das nossas necessidades, então nos próximos anos cresceremos também em termos de fortificar os mecanismos de comunicação, da forma como estamos a fazer, talvez até criando algumas estruturas de apoio, tendo mais algum cuidado e tendo mais algum tempo. Mas, não passará por muito mais do que isso, quer a nível interno, quer externo.</p> <p><b>[Exps.:</b> Se acontecer a hipótese de crescermos por aquisição de uma empresa farmacêutica, com toda uma estrutura já instalada, e com três ou quatro vezes mais trabalhadores que aqueles que temos hoje, com uma cultura</p>

	<p>orçamento e toda essa parte...</p>		<p>organizacional vincadíssima, é claro que a nossa forma de comunicação tem de ser alterada. À partida, pelo crescimento interno da actual orgânica não vejo essas necessidades.]</p> <p>- Para empresas deste tipo, com este perfil, com esta dimensão, com estas pessoas e estes objectivos, não acredito que a comunicação vá melhorar muito usando os softwares exclusivamente aplicados à comunicação corporativa. Se passarmos de 20 pessoas para 40, não será por aí.</p> <p><b>Etapas do Processo</b></p> <p>- Não se aplica.</p>
--	---------------------------------------	--	--

**ANEXO 18g: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)  
Categoria Vantagens / Desvantagens – GRANDES EMPRESAS**

	<b>Grande Empresa #21</b>	<b>Grande Empresa #02</b>	<b>Grande Empresa #05</b>
Eficácia / Vantagens TIC	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- São evidentes</li> <li>- Olhando mais para dentro, temos desde partilha de informação, possibilidade das pessoas fazerem os seus contributos, até um maior envolvimento e sentido de comunidade, a construção de uma cultura do Grupo. Portanto, tudo o que tem a ver com as pessoas...</li> <li>- E também economias de custo.</li> <li>- E até uma maior eficácia de todo o trabalho de comunicação.</li> <li>- As TIC ajudam a alcançar os objectivos de comunicação mais rapidamente</li> </ul> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem dúvida que a dimensão tecnológica torna a comunicação mais eficaz:</li> <li>- Foi preciso, de facto, tornar a coisa fácil, do ponto de vista do utilizador!</li> <li>- Partilha, possibilidade de todos participarem</li> <li>- Gestão mais fácil da informação</li> <li>- Chegar a todos rapidamente</li> </ul> <p>[Exps.: O nosso clipping matinal / diário: temos uma empresa que nos fornece as 100 notícias que saem todos os dias sobre a empresa. Depois temos aqui uma pequena equipa interna, que nos vai personalizar essa informação. Porque esta informação é-nos dada em bruto e, sobretudo numa empresa com a nossa dimensão, não é fácil interessar a todas as pessoas da mesma maneira. Então essa equipa faz um clipping segmentado, e que é enviado por volta das 11 horas, que transforma numa newsletter em formato de e-mail,</p>	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se forem bem geridas, as TIC são muito úteis para a comunicação corporativa.</li> <li>- São nossas aliadas.</li> <li>- Rapidez; chegar a mais pessoas mais depressa;</li> <li>- Poupar custos e recursos (sobretudo papel).</li> <li>- Facilitam a gestão de grandes quantidades de informação.</li> </ul> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As TIC tornam as actividades/ estratégias de comunicação mais eficazes, se bem usadas. Ou seja, adequadas às pessoas certas e sempre em complemento com outros meios.</li> </ul> <p>[Exps.: temos um serviço de SMS para quadros de topo e intermédios, que serve como um alerta, mas claro que não dá a informação completa! É uma ferramenta que estamos a começar a usar. Penso que no geral as pessoas estão a aderir bem, pois também é mais pessoal que um e-mail. Em todo o caso, sempre que lançamos uma nova edição da Revista ou do Boletim Informativo, informamos as pessoas por e-mail que já está disponível a nova edição. O ideal é todas as ferramentas complementarem-se numa visão estratégica.]</p>	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agora é indiscutível a vantagem do digital.</li> <li>- E claro que em termos de custos também se ganhou muito.</li> <li>- Ganharíamos mais eficácia na Comunicação com Tempo. A única coisa necessária para agora é tempo, para estabilizar e integrar as pessoas... E as TIC ajudam a ganhar esse tempo.</li> <li>- A integração faz-se mais facilmente hoje, porque há o acesso directo à comunicação. Cada um não está apenas dependente do que o chefe diz, ou o colega mais velho...</li> <li>- A pessoa orientada tem possibilidade de dar grandes saltos em termos de avolumar informação... Depois para trabalhar bem é que precisa de funcionar mais no grupo – e sob a orientação, obviamente, de quem tem mais responsabilidades e mais experiência.</li> <li>- Para os sistemas de organização, de administração, são também fundamentais.</li> <li>- Enfim, tudo melhora a qualidade de quem depois opera. É evidente que todas aquelas tarefas e rotinas ligadas à área financeira, já não têm aquela carga terrível que tinham. Claro que isto tem como consequência a utilização das máquinas e a redução dos postos de trabalho. Embora connosco isso não tem sido evidente, porque é uma área onde nada substitui as pessoas...</li> </ul> <p>[Exps.: Até há uns anos atrás tínhamos de fazer o <i>press-release</i> à máquina, depois após as correcções voltava à máquina, e depois tinha que se pôr ali alguém ao Fax. Nós, agora, mandamos na hora. Temos uma base com os destinatários a quem nos interessa enviar informações. Podemos mandar na hora fotos, que era outra dificuldade antes... (temos aqui um serviço de audiovisuais que tirava as fotografias, depois tinha de ir a uma loja, e só dois dias</p>

	<p>com as notícias arrumadas, de acordo com aquilo que os nossos segmentos procuram. E como é uma newsletter única, dividimos numa área para os móveis, numa área para a Internet, etc. As notícias ficam segmentadas, arrumadas e prontas a serem consumidas. Mesmo assim, isto não chegava, por isso é que só sai às 11H. Entre as 8:30H e as 9:00H saem diariamente para alguns gestores de topo (não para toda a gente, como acontece com o clipping), um resumo dos principais edlines, que é enviado por SMS. Às vezes se há um Administrador ou Gestor de topo que não está nessa lista, mas que uma dada notícia lhe pode interessar, fazemos esse reencaminhamento também. Dou-lhe dois exemplos, se calhar menos comuns, de utilização de tecnologia – SMS e e-mail – quando a maior parte das pessoas vai ao site de alguém descarregar clipping, e já está! Há aqui várias ferramentas interligadas, quando a maior parte das empresas fica só por uma ferramenta!]</p> <p>- Para todo o trabalho da comunicação, a equipa que temos é relativamente pequena. Não é preciso uma grande equipa dedicada. O que é preciso são as tecnologias.</p> <p>[Temos duas pessoas para fazer isto, a rodarem. E são à parte dos tais gestores/produtores de conteúdos de que falava antes. O clipping é feito pela equipa de media, duas pessoas, que corresponderia no fundo a um recurso, porque eles trabalham em rotação e, além disso, trabalham só de manhã nesta parte e à tarde estão a fazer outras coisas.]</p> <p>[Exps.: Foi preciso arranjar equipamento para fazer SMS grandes, foi preciso arranjar uma newsletter toda formatada, que são eles próprios que inserem lá os conteúdos.]</p> <p><b>[Definição]</b></p> <p>- A eficácia tem a ver com os objectivos propostos. Primeiro temos que estabelecer os objectivos e depois é que podemos medir até que ponto foram concretizados.</p>		<p>depois é que tínhamos as fotografias. Quando a fotografia chegava cá, já a necessidade que lhe tinha dado origem tinha sido ultrapassada. A fotografia custava dinheiro e na maior parte dos casos não era usada.]</p> <p><b>[Dimensão Tecnológica:]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, tornam a comunicação muito mais eficaz.</li> <li>- As tecnologias ajudam extraordinariamente. E é fundamental que as empresas acompanhem as tecnologias.</li> <li>- Depois, ao nível da comercialização, os sites são hoje fundamentais. Em Portugal ainda não tanto, mas há países europeus onde já quase se vende tanto online como em venda directa nas lojas ou em agências de viagens.</li> </ul> <p><b>[Definição]</b></p> <p>- Hoje para respondermos às necessidades da comunicação temos de ter toda a informação disponível num curtíssimo espaço de tempo. Eficácia é também a comunicação chegar melhor às pessoas. Porque as ferramentas que temos já prevêm chegar a toda a gente. Mas têm de chegar melhor; temos de ter bem a noção do que é mais eficaz para cada pessoa – se é o jornal, se é a televisão. Porque tudo tem de chegar a toda a gente. E a nossa preocupação é saber que temos que trabalhar com materiais e ferramentas diversificadas e temos que, permanentemente, saber qual delas é a mais eficaz em relação aos diversos públicos que temos.</p>
Eficácia /	- Quando há falhas no sistema e ficamos	- Desresponsabilização («Eu enviei o e-mail, pronto já está!»).	- Não vejo desvantagens!

<p>Desvantagens TIC</p>	<p>sem rede... Aí não sabemos o que fazer e andamos como que perdidos! Pára tudo! Estarmos inteiramente dependentes das TIC.</p>	<p>- Desumanização / diminuição do relacionamento humano                  - Perigo da desorganização das pessoas na gestão da informação.                  [Perdem muito tempo quando têm demasiada informação disponível].</p>	<p>- A desvantagem que eu via era um pouco ligada à arrogância das pessoas. Mas, como temos de ter uma componente de relacionamento humano fortíssima, não há grande perigo de sermos apanhados por esse vírus. Não sei se em todas as empresas haverá esta necessidade de comunicação permanente, mas é de facto algo que deveria ser referenciado como um cuidado a ter: insistir que as ferramentas são boas para nos ajudar, e ajudam extraordinariamente, mas não devemos subjugar-mos a elas, nem criar essa arrogância entre os que utilizam mais.                  - Acho que o mérito profissional de cada um tem os seus esquemas de avaliação próprios. A partilha é fundamental, e é bom que não deixemos ir para situações em que o trabalho mais colectivo desaparece e onde cada um está no seu “gueto”, que é o seu mundinho, a sua secretária e o seu computador. E se por aí se liga ao mundo, é bom que se ligue ao colega do lado, e ao colega da sala ao lado.</p>
<p>Eficácia / Comunicação Inovadora</p>	<p><b>Comunicação Inovadora</b>                  - Temos vários desafios internos e externos, e tentámos responder a esses desafios de uma forma inovadora, e as tecnologias ajudaram-nos a fazer isto</p> <p>[Exps: quando foi necessário dizer a 22 mil pessoas, ao mesmo tempo, que um determinado assunto se ia passar com a empresa, recorremos a toda a panóplia de meios tecnológicos para que isso acontecesse. Outro exemplo, com a OPA. Tivemos a OPA no ano passado e houve uma resposta da Comissão Executiva, portanto da Administração, aos termos em que essa OPA era feita, que consistiu em contactos para jornais, numa conferência de imprensa, etc., etc. ... Mas, no dia seguinte – ou até nesse mesmo dia, porque respondeu em várias alturas – estava a comunicar com as 16 mil pessoas, que existem em Portugal com acções ou interesses na empresa, ao mesmo tempo (algumas presencialmente, outras por videoconferência), a explicar-lhes aquilo que eles achavam que era o Plano de Defesa dessa OPA. E, portanto, era</p>	<p><b>Comunicação Inovadora</b>                  - Sem dúvida que a comunicação é inovadora</p> <p>[Exps.: Primeiro o nosso site pode ser consultado por pessoas invisuais e com dificuldades motoras, pois tem associado um dispositivo / software que transforma tudo em texto. Aqui acho que somos pioneiros, se não os únicos. Lançámos o projecto no dia do cidadão incapacitado em parceria com a Biblioteca Municipal. Temos também um projecto que são “As Conversas UNICER”, onde lançamos debates vários para a comunidade sobre as mais variadas questões (que nada têm a ver com a empresa). Convidamos personalidades eminentes, a entrada é gratuita e assim temos ganhos em reputação.                  Depois temos a Revista Autêntica, que é um projecto de comunicação inovador. Não falamos nem da Empresa, nem dos seus produtos. Cada edição é dedicada a um tema (ex. Transparência, Poupança...) e depois convidamos personalidades e até presidentes de outras empresas, ou até políticos, a falar sobre o tema. Damos sempre duas páginas de publicidade a duas ONGs. É um instrumento que nos traz muita visibilidade e chega a ser referência em alguns media, quando conseguimos juntar opiniões contraditórias de personalidades que nem os jornalistas conseguem reunir. Depois, todo o conceito editorial também é inovador, apela à cultura e promove debates sobre questões de interesse geral e não só da Empresa.                  Temos ainda o nosso Relatório de Actividades, que integra um Relatório de Sustentabilidade e que é todos os anos lançado num dia especial, durante um evento cultural no qual desafiamos alguns artistas a preparar / conceber. É já o terceiro ano que fazemos e tem sido um sucesso. Também é algo único. Gostamos de ser pioneiros e fazer coisas novas. Nestes eventos culturais e artísticos, queremos “patrocinar” a</p>	<p><b>Comunicação Inovadora</b>                  - Eu poria as coisas de uma outra maneira! Se é eficaz...sim! Porque é inovadora... tudo tem a ver com a forma mais eficaz de chegar ao público que queremos atingir. Há áreas que temos a certeza de que não for a informação em papel, não há maneira (e o papel pode ser considerado uma forma antiquada de comunicação).                  - Projectos futuros ligados às TIC: São coisas que temos tido em avaliação. Agora parou um pouco porque estamos nesta fase de reestruturação de pessoal. A partir do momento em que a equipa esteja estabilizada, vamos desenvolver novos caminhos. Mesmo o nosso jornal, que é distribuído em papel, já segue também em formato electrónico (a empresa que nos faz, manda logo em pdf). Há coisas na comunicação que são importantes ao nível do contacto, embora nem todas dependam de nós, porque há uma componente técnica. Por exp., os nossos tripulantes, que são mais de 2000, têm que</p>

<p>impossível fazê-lo de outra forma. Enfim, claro que eu podia ter enviado uma carta ou um e-mail às pessoas. Mas não tem o mesmo impacto eu ter pessoalmente 300 pessoas (...).]</p> <p>- Projectos futuros ligados às TIC: «A Web, quer na vertente de internet, quer na de sistemas de informação, é cada vez mais uma inevitabilidade e uma prioridade nos projectos de comunicação, que encontram nela soluções e compromissos de futuro, inovando nas formas de abordagem aos colaboradores e aos clientes»</p> <p><b>Empresa Inovadora</b></p> <p>- Sim para estarmos à frente no mercado. Se não inovamos perdemos o comboio.... Reconhecemos o mérito aos empreendedores, estamos sempre a pedir às pessoas para serem participativas e encontrarem novas soluções. Depois a nossa área de actividade também não deixa grandes margens para as empresas que não inovam todos os dias, todas as horas.</p>	<p>criatividade das empresas. Queremos ser nós a levar outras empresas mais longe. Vemos o nosso papel social com muita responsabilidade e levamos os nossos valores sociais e cívicos muito a sério....]</p> <p>- Projectos futuros ligados às TIC: Um Podcast. Mas, também andamos a recolher informação. Não é normal as empresas portuguesas terem um Podcast e queremos ser pioneiros. Ainda não sabemos muito bem como concretizar. Talvez em parceria com uma Universidade, até porque já trabalhamos com várias Instituições Superiores de Ensino e Centros de Investigação há muito tempo em muitos projectos. [Por exemplo, na elaboração de vídeos institucionais]</p> <p>- Ainda não pensámos criar um Blog da Empresa, mas sim um Blog do Presidente. Estou a estudar a hipótese para o ano. Já tivemos uma ferramenta que era intitulada “As Perguntas ao Presidente”, mas não teve muito êxito e resolvemos acabar. Recebemos três ou quatro perguntas. Num Blog tínhamos de ser mais dinâmicos e pôr lá informação com regularidade, para além de responder a eventuais questões. Mas, aqui pretendemos um objectivo mais de imagem e de reputação, até para fora, sobretudo (mais que para dentro). É um projecto meu. Tenho o acordo do Presidente. Vamos ver se conseguimos fazer.</p> <p>- Os Quiosques Informativos são outro projecto em estudo. Queremos levar a informação mais próximo das pessoas e nem todas têm um PC nos seus postos de trabalho. Até já disponibilizámos alguns computadores para as pessoas poderem aceder a certas informações em casa, mas não é uma forma que seja muito do nosso agrado. Como fazemos muitos concursos internos onde as pessoas têm de responder a questões sobre a empresa e os seus produtos, esta era uma ferramenta importante onde podiam procurar informação.</p> <p><b>Empresa Inovadora</b></p> <p>- Penso que somos uma Empresa inovadora: Queremos estar sempre a inovar e a estar à frente. Temos sempre concursos de ideias, que depois implantamos de facto, e premiamos as pessoas pela sua criatividade, inovação, iniciativa. Estamos sempre a adaptar-nos às mudanças e mexidas dos mercados.</p> <p>[Exps.: agora temos um novo projecto que o “UNICER 2010”. Reunimos 70 pessoas em Óbidos para resolverem e pensarem numa série de problemas e questões para as quais não temos resposta hoje! Essas pessoas estão integradas em equipas. Esperamos agora que estas chefias, de 1ª e 2ª linha, funcionem como dinamizadoras deste projecto junto dos seus subordinados.]</p>	<p>todos os meses recolher a sua escala de trabalho (que depois pode sofrer alterações semanais, ou até diárias, mas aí funciona o telefone). Uma das formas de terem acesso a essa informação é deslocarem-se à empresa. Há também actualizações técnicas, e manuais aos quais têm de ter igualmente acesso. Para além das acções de formação...</p> <p><b>Empresa Inovadora</b></p> <p>- Temos de ser, dada a actividade em que nos encontramos a operar. Se não inovamos, nas rotas, nas políticas ambientais, na segurança, perdemos para a concorrência...</p>
---	---	---

**ANEXO 18h: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)  
Categoria Vantagens / Desvantagens – MÉDIAS EMPRESAS**

	<b>Média Empresa #22</b>	<b>Média Empresa #16</b>	<b>Média Empresa #15</b>
Eficácia / Vantagens TIC	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter canais abertos que funcionem! Às vezes há mais ou menos entropia, mas no nosso caso acho que posso dizer que eles funcionam quase todos de maneira bastante satisfatória.</li> <li>- A parte da comunicação é sempre uma mais valia para uma empresa, sobretudo até agora que nos separamos fisicamente por mais de um espaço. Mas, esses canais são importantes até pela questão da integração e motivação das pessoas. Tudo isto tem a ver com a cultura da instituição. Pelo menos tenho os canais para o fazer.</li> <li>- O que não temos é aquele software só específico de relações públicas. E claro que faz falta. Mas, com as ferramentas que temos e o tipo de RP que fazemos, acho que conseguimos ter uma taxa de sucesso bastante boa.</li> </ul> <p>[Exps.: Sei que, mesmo estando no Gabinete de Comunicação, se tiver uma ideia para um jogo de telemóveis posso dar a ideia e discuti-la, e sei que vou ser ouvido e tudo será discutido. Claro que podia ser um telefonema, mas neste caso fica registado.].</p> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanto as ferramentas de comunicação escritas como as electrónicas, todas têm as suas vantagens e validades. A questão de saber se depois elas cumprem os objectivos propostos ou não é outra. Às vezes podem não o fazer...</li> <li>- Acho que as ferramentas são todas eficazes, a não ser que a mensagem se perca porque elas são “apertadas”! É a tal situação de em vez de estar numa troca de cinco e-mails, agarro no telefone e falo directamente com a pessoa...</li> <li>- A tecnologia ajuda. Mais rapidez, mais eficiência, poupa trabalho, poupa tempo e tempo é trabalho e dinheiro.</li> </ul>	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As vantagens são do conhecimento público, não só para a comunicação, mas para outras coisas: ajudam no organizar e no planear. Se formos fazer à mão há sempre alguma coisa que falha. Não estou certa, porque não estou a ver nenhum programa, mas imagino que possa avisar quando chega a altura de fazer uma determinada coisa... ou arquivar automaticamente certos dados, que ficam disponíveis de imediato... (em vez de se fazer manualmente, como eu faço)</li> <li>- Planificação e da organização.</li> </ul> <p>[Exps.: Sabemos que naquela data tenho um aviso e já não me vou esquecer da tarefa ou do compromisso].</p> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é uma questão de se acreditar ou não que a dimensão tecnológica pode tornar a comunicação mais eficaz. Não sentimos é necessidade das tecnologias de apoio à comunicação, porque temos uma dimensão muito reduzida. Se começasse a aparecer uma quantidade grande de pessoas e de trabalho, é obvio que tínhamos que pensar nisso. Sabemos que a informática e as TIC servem para apoiar a comunicação. Mas, como aqui temos uma dimensão reduzida não faz sentido.</li> </ul> <p><b>Definição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quer dizer que a mensagem que tentamos transmitir é compreendida pela outra pessoa.</li> </ul>	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vantagens da “tool”: Para já é uma forma de nos organizarmos internamente. E, por outro lado, também de darmos a conhecer ao “team central” aquilo que nós estamos a fazer, e que programas é que estamos a aproveitar. Porque cada programa depende de uma determinada estrutura.</li> <li>- É uma forma de nos organizarmos e de nos coordenarmos com o resto da empresa [Isto numa empresa onde acabamos por ser mais de 50 mil empregados, convém estarmos ligados de alguma forma, com ferramentas que nos permitam fazer isso].</li> <li>- O que nos ajuda imenso é a ferramenta que usamos para organização e gestão de eventos. Não é tanto a nível da comunicação, mas mais a nível da gestão dos eventos, mas que ajuda bastante. É algo mesmo muito prático.</li> </ul> <p>[Exps.: Em Mk para a Administração Pública existe uma estrutura de Administração Pública central... E se eu disser que vou fazer este programa específico para a Administração Pública eu sei que vou ter o suporte desse “team central”, que trabalha essa área.]</p> <p>[Exps.: Isto porque a ferramenta faz tudo, desde o convite (Para além de gerir a mailing list, gera o <i>template</i> do convite as pessoas podem fazer o registo online); e depois do evento gera Aida um survey para obter os resultados; e ainda nos faz posteriormente a automatização dos resultados.]</p> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem dúvida nenhuma que a dimensão tecnológica torna as ferramentas de comunicação mais eficazes.</li> <li>- Diria que é toda a parte de coordenação interna de gestão de trabalho, facilidade da comunicação com os clientes. Sinceramente, acho que só tem vantagens.</li> </ul>
Eficácia / Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando há falhas.</li> <li>- É o antigo problema da fiabilidade dos equipamentos e da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acho que não existem, se for bem usado.</li> <li>- Inicialmente há todo um aprendizagem. Gasta-se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinceramente, acho que as TIC não trazem constrangimentos à comunicação organizacional. Há</li> </ul>

<p>TIC</p>	<p>credibilidade das informações. Ainda ontem estivemos sem e-mail toda a manhã e as pessoas andavam por aqui todas com ar perdido! Claro que há alternativas como o telefone... mas já estamos formatados para funcionar numa certa dependência dos <i>gadgets</i>, mesmo os mais simples.</p>	<p>muito tempo, dispensa-se algum tempo... Mas, depois é recompensado.</p>	<p>uns anos atrás era capaz de dizer que sim, e de ter algum medo de trazerem um pouco de desumanização [Penso que até se está dar mais o contrário. Cada vez mais, as pessoas comunicam entre si e comunicam com pessoas com as quais antes não conseguiam comunicar antes exactamente pelo facto de terem acesso às TIC. Acho até que estamos muito mais humanizados que antigamente.]</p>
<p>Eficácia / Comunicação Inovadora</p>	<p><b>Comunicação Inovadora</b>          - Em relação a todos os aspectos que temos vindo a falar, eu acho que há uma preocupação de haver uma comunicação inovadora. Acho que sendo uma empresa inovadora, assume-se que os seus processos de comunicação o serão... Eu acho que é inovadora, mas pode dizer-me que usamos fóruns net e que isso hoje em dia já não é assim tão inovador... já se faz há cinco anos... Somos uma empresa que trabalha numa área de vanguarda / inovadora e temos que ser. É uma questão comunicacional.          [Exps. Pois se dizemos que somos uma empresa inovadora e depois não o aplicamos... Por exemplo, se vou ao site de uma empresa e leio a missão, ou o que somos... A questão não está só em dizer que esta empresa é inovadora, temos que dizer como somos inovadores...E aí o termos os fóruns e outras ferramentas diz muito.]          [Exps.: no caso das <i>media relations</i> a comunicação é institucional e tenho de ter a sensibilidade para saber em que moldes tenho que tratar as pessoas com que estou a lidar... No caso de um <i>press-release</i>, sei que não somos um Ministério e por isso tento sempre fazer corresponder às expectativas que têm de uma empresa nesta área... e as pessoas esperam que seja diferente. Por isso é que quando fazemos um evento criamos / produzimos tudo <i>in-house</i>. Primeiro, porque nos sai mais barato, e temos que o fazer. Mas também porque gostamos ter esse controlo da criatividade e do design. O nosso último stand, naquela feira tecnológica da COTEC, sobressaia por ser diferente, mais colorido e espampanante.]          - Projectos Futuros com TIC: Já pensámos em desenvolver um Blog Corporativo. Tínhamos mesmo um nome e tudo preparado. São espaços de monitorização muito importantes. Mas, o compromisso de gestão e manutenção de um Blog sério e bem feito era muito grande e por isso achámos que não temos ainda recursos. Quando fizermos um Blog tem de ser algo à séria, onde possamos ter Arte electrónica e outras ofertas muito bem trabalhadas.</p>	<p><b>Comunicação Inovadora</b>          - Não          - Projectos Futuros com TIC: Não sei responder que projectos futuros de comunicação electrónica podiam beneficiar a empresa.          - Por enquanto não sentimos falta de novos projectos para a área da comunicação, porque como estamos agora a começar, não sabemos ainda como vai tudo resultar.          - Acho que para a nossa dimensão e para a área onde estamos, que é a área da construção civil, mesmo assim temos muita preocupação com essas coisas. Comunicar é importante.          [Exps.: Mesmo o trabalhador que está na obra deve saber o que é esperado dele, saber porque lhe mandam fazer algo, saber que objectivos a empresa tem para cada ano... Nós compramos computadores para distribuir e eles terem acesso. Não na obra mesmo, mas em casa.]  <b>Empresa Inovadora</b>          - A empresa é inovadora porque também nos preocupamos muito com a investigação... Nós tem um Departamento de Investigação e Desenvolvimento. Tentamos na parte técnica desenvolver novas técnicas e desenvolver novos materiais. É essa a nossa diferença!</p>	<p><b>Comunicação Inovadora</b>          - O modo como comunicamos é bastante inovador, não tanto pela tecnologia em si, mas pela forma como nós, por um lado, usamos a tecnologia e, por outro lado, pela forma como comunicamos aquilo que fazemos.          [Exps.: Se pensarmos que o que a empresa faz é vender caixas que permitem o acesso à Internet, que permitem que uma empresa comunique de uma forma mais segura, mais eficaz, mais rápida com os outros elementos. E o que fazemos em comunicação, que não é falar das caixas, nem de produtos, mas falar da solução em si e da rede humana, acho isso extremamente inovador.]          - Agora, a forma como lidamos com as TIC... Somos uma empresa que tenta sempre utilizar as ferramentas disponíveis de uma forma bastante dinâmica e de uma forma bastante inovadora.          [Exps.: o nosso site interno, acho que é uma maneira inovadora de comunicar. Porque se entrar no nosso site não vê informação específica sobre o produto A, B ou C, como têm outros concorrentes da empresa no mercado. Vê, por exemplo, histórias de pessoas, que depois do Tsunami, pelo facto de terem encontrado uma ligação à Internet conseguiram comunicar com os seus entes queridos... Portanto, tentamos colocar no site histórias humanas. Obviamente, que depois, além desse primeiro impacto, e dessa primeira janela, existe toda a informação sobre as soluções e os produtos da empresa. Mas é aquilo que a pessoa vê em primeiro lugar. E acho que isto é uma maneira inovadora de comunicar!]          - Projectos Futuros com TIC: Acho que não. A maneira como trabalhamos já é boa. Nós apoiamo-nos sempre e ferramentas electrónicas. Não utilizamos quase papel, pois está tudo na Web. Eu diria que estamos bastante bem, desse ponto de vista.  <b>Empresa Inovadora</b>          - Sim. Mais inovador, penso ser difícil.</p>

	<p><b>Empresa Inovadora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tentamos premiar na nossa comunicação todo este tipo de pessoas que temos. Criatividade e inovação fazem parte do nosso ADN.</li> <li>- Quando diz que esta é uma empresa inovadora, é porque faz produtos inovadores ou refere-se à cultura da empresa em si, à relação entre as pessoas? Acho que isso é uma coisa que se sente transversal à empresa.</li> <li>- O facto de as pessoas poderem participar livremente com as suas ideias nos fóruns já é um indicador de inovação.</li> </ul>		<p>[Exps.:Posso dar-lhe um exemplo muito concreto: nós temos uma ilha no “Second Life”. E fomos das primeiras empresas a ter uma ilha nesta comunidade virtual. E o que estamos a fazer agora é também colocar os nossos parceiros no “Second Life”. Portanto, permitir que eles tenham lá um espaço para anunciar os seus produtos. Isto é uma maneira inovadora de comunicar, na medida em que estamos a aproveitar as ferramentas disponíveis da Web 2.0 para chegar ao mercado, e para alcançar outras pessoas, para além daquelas que chegamos todos os dias.]</p>
--	--	--	---

**ANEXO 18i: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático)**  
**Categoria Vantagens / Desvantagens – PEQUENASEMPRESAS**

	<b>Pequena Empresa #19</b>	<b>Pequena Empresa #09</b>	<b>Pequena Empresa #04</b>
Eficácia / Vantagens TIC	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente é a facilidade que as pessoas têm em aceder à informação. Com as IC qualquer pessoa pode ter acesso a muita informação. E mesmo informação interna. Porque imagino que há algum tempo seria muito difícil as pessoas comunicarem umas com as outras aqui na empresa. E hoje, se não quisermos não nos levantamos do nosso lugar para comunicar com todos....</li> <li>- Com uma ferramenta electrónica dedicada à gestão da comunicação corporativa, penso que seria controlar os custos da comunicação. Porque isso não é possível quando temos as coisas separadas e divididas. Se tivéssemos tudo junto, e víssemos quanto tempo cada um de nós gasta... Enfim, se controlássemos as coisas de outra forma, seria mais proveitoso.</li> </ul> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A dimensão tecnológica é muito importante na eficácia das ferramentas de comunicação. E nós como empresa de tecnologia temos uma percepção diferente na comunicação para usarmos ferramentas adequadas, e estamos abertos a aprender a funcionar com ferramentas novas e mais eficazes.</li> </ul> <p><b>Definição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A eficácia da comunicação corporativa mede-se se o nosso público-alvo nos conhece, ou não. Porque nós não trabalhamos com o público final</li> <li>- Portanto, que as nossas mensagens cheguem ao destino!</li> </ul> <p>[Somos uma empresa M2M; não pretendemos que uma pessoa normal nos conheça, mas que os nossos potenciais</p>	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As vantagens do software são basicamente a organização e o alinhamento de estratégia. Todos sabemos o que está a acontecer – não de uma forma negativa!</li> </ul> <p>[Exps.: Porque às vezes quando estamos a falar com um cliente deste software, as pessoas pensam que vão ser controladas...etc. Mas, eu não vejo isso dessa forma. Já estamos tão habituados a trabalhar assim e somos uma equipa; sabemos exactamente o que os nossos colegas estão a fazer. Se queremos marcar uma reunião para este dia, sabemos que o colega Y não pode, pois já tem outro compromisso ou tarefa agendado.]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resumindo, serve para essa melhor gestão da equipa e serve também para, no final do ano, sabermos quanto tempo é que perdemos a fazer as coisas e depois comparar com os resultados.</li> </ul> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim acredita-se que a dimensão tecnológica torna as ferramentas de comunicação eficazes. Ai se eu dissesse que não...!!!</li> <li>- Eficazes em termos da importância do software para a comunicação.... Todos os dias assistimos a casos de empresas que são ilhas; as pessoas não sabem o que cada um anda a fazer... Se não houver um sistema agregador dessa informação, o importante acaba por se perder, ou por se repetir. E depois temos situações de: «eu tenho isto e afinal tu também tinhas!». Se não houver uma ferramenta que una tudo isso (e penso que tal passa muito pelo software) a maioria da informação que está com cada um de nós, acaba por se perder.</li> </ul> <p>[Exps.: E falo mesmo de coisas mais simples: por</p>	<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nível global, ao trabalhar com nova tecnologias, podemos falar do acesso mais rápido e menos restrito, sem dúvida, a mais informação.</li> <li>- As TIC dão-nos acesso privilegiado a mais informação, mais depressa e mais fácil de tratar.</li> <li>- E é mais por aí que é crítico, e também pela capacidade do apoio das tecnologias de informação na nossa actividade corrente, ao nível técnico, que é fundamental o uso das TIC.</li> </ul> <p>[Dimensão Tecnológica:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acreditamos, sem dúvida que as TIC tornam a comunicação organizacional mais eficaz. E ajudam, com certeza de uma forma institucional e organizacional, através da compra de software (e repito para nós pode não fazer sentido já, mas de resto faz). Aqui há uns anos dizia-se, e continua a ser perfeitamente real na demonstração da importância das tecnologias de comunicação e de informação, era fundamental para alguns trabalhos com a percepção de um operacional. Actualmente, as coisas mudaram um pouco, e não só passámos a ser nós que tratamos da operação activa de certos equipamentos, como podemos dar-nos ao luxo de deixar os equipamentos a trabalharem sozinhos. Só quando estes saem fora da gama normal dos parâmetros de trabalho é que há uma actuação directa, automática, e por exemplo uma ligação por telemóvel à pessoa que é responsável pelo seu bom funcionamento.</li> </ul> <p><b>Definição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquela comunicação que é construtiva, contributiva, feita de forma positiva e atempada.</li> </ul>

	<p>clientes saibam o que nós fazemos, naquilo que somos bons].</p>	<p>exemplo, todos nós na empresa estamos ligados ao Messenger, por telefone ou pelo PC... E não é necessário estamos a trabalhar com um sistema altamente complexo para conseguirmos bons resultados. As coisas mais básicas já ajudam.]</p> <p>- Resumindo, em primeiro lugar, é a partilha de informação (que é o mais importante de tudo). Depois, a aproximação entre as pessoas, embora isso também possa ser desvantajoso.</p>	
<p>Eficácia / Desvantagens TIC</p>	<p>- As desvantagens têm a ver com o facto de às vezes a pessoa focalizar-se no meio de tanta informação a que tem acesso.</p> <p>- O problema é que perdemos um bocado de tempo a filtrar o que é bom e o que não interessa. E, às vezes, podemos não escolher o caminho certo e perder um bocado de vista o objectivo inicial.</p>	<p>- Com essa partilha e essa proximidade, as pessoas acabam por se esconder atrás do computador. [Exps.: Com a utilização do Messenger... eu podia ir ter com o colega que está ao fundo do corredor e escrevo-lhe por computador... Por isso, também acaba por ser uma barreira. Estarmos aqui as duas a conversar também não é o mesmo que estar a fazer uma entrevista por telefone.]</p>	<p>- Em termos de <i>information overload</i>, acho que não. Porque as pessoas têm de estar prontas a saber trabalhar com quantidades anormais de informação.</p> <p>- Não sei se responde à questão, mas, honestamente, há duas situações onde eu vejo uma desvantagem muito grande – e é uma coisa que vamos mudar na empresa. Sou profundamente contra o uso de Messenger dentro de uma empresa. Acho que é profundamente desvantajoso, porque é desvirtuado, na medida em que as pessoas passam a estar focadas na fofoque, e em saberem quando é que os outros entraram ou saíram, se estão online ou não... Em fazer uma coisa que é profundamente desagradável que é: eu não atendo o telefone ou não respondo a e-mails porque não posso, e então eles mandam-me um Messenger a dizer “eu sei que estás aí, vê lá se me respondes...”. Ou seja, quebra profundamente o trabalho, a privacidade.... Estamos sempre a ser interrompidos e acho que é uma violação do meu tempo e da minha liberdade do e-mail.</p>
<p>Eficácia / Comunicação Inovadora</p>	<p><b>Comunicação inovadora</b></p> <p>- Acho que sim. Para já irmos instalar este ERP, que vai ser usado para a comunicação interna, e que nos recusamos a aceitar o que existe no mercado, já feito e parametrizado para outras empresas. Portanto, o que estamos a desenvolver é uma ferramenta adequada às nossas próprias necessidades, com umas partes que somos nós que desenvolvemos, outras partes que são da empresa que nos fornece o software. Mas vai ser um software inovador, na medida em que nós queremos que se adequa perfeitamente à nossa maneira de trabalhar.</p> <p>- Por outro lado, estes fóruns que são criados (e</p>	<p><b>Comunicação inovadora</b></p> <p>- Sim. Isso é uma das nossas maiores preocupações, no que quer que estejamos a fazer.</p> <p>[Exps.: Quando os textos são escritos e depois revistos novamente, é a pensar como é que nos podemos distinguir do que os outros fazem em termos de software. Se escrevemos um press-release a anunciar um novo sistema, depois relemos sempre o texto com a preocupação de saber que o jornalista vai ler mais cinco... e onde é que nós nos distinguimos?]</p> <p>- Onde nos distinguimos é na geração automática de software e na nossa flexibilidade</p> <p>[Exps.: Porque como geramos os sistemas de uma forma automática, conseguimos produzir muito mais e com</p>	<p><b>Comunicação Inovadora</b></p> <p>- Não sei responder. É assim: a inovação numa empresa não passa necessariamente pela inovação nas suas formas de comunicar, a não ser que seja uma empresa de comunicação.</p> <p>- A comunicação na Empresa só é inovadora no sentido de ser eficaz e de ser funcional, não sendo estruturada. Enquanto eu conseguir que as pessoas comuniquem de uma forma pouco estruturada, ganhando com isso tempo e qualidade de trabalho, e qualidade do resultado do trabalho, eu acho que funciona. E admito que nesse sentido seja inovadora. De resto, acho que de outra forma não faz sentido. Uma empresa com as perspectivas, com os objectivos e com o perfil desta tem de ter a tal comunicação inovadora, se considerarmos inovadora porque fluida, porque pouco estruturada, porque pouco formal, e porque informação tácita funciona, e informação mesmo que formal é</p>

<p>muitas vezes por iniciativa dos próprios colaboradores, que sentem necessidade de trocar ideias com os colegas), também me parecem um aspecto importante na inovação.</p> <p>- Projectos Futuros Com TIC: Está prevista a criação de um Fórum electrónico. E já começou até com uma Wiki. Fizemos uma Wiki interna, equivalente à wikipedia, com esse espírito das pessoas colocarem lá as suas ideias (mesmo no fim de semana) e depois vem alguém e comenta ou acrescenta algo. Ainda começou há pouco tempo, mas arrancou com muita força. Temos vários objectivos futuros. Um deles é fazermos antecipadamente um Plano de Marketing, porque ainda não temos isso feito. Vamos pensando à medida que as coisas vão acontecendo. E esse é o objectivo: fazer um Plano de Marketing pensado em conjunto com a Direcção Comercial e específico para cada País. Como nós estamos em vários Países, o Marketing que se faz aqui em Portugal não pode ser o mesmo que se faz em Espanha... e neste momento ainda é tudo muito parecido. E vemos claramente que não resulta bem, porque as pessoas são diferentes, e têm expectativas diferentes.</p> <p>- Por outro lado, estamos em processo de recrutamento de uma pessoa master em termos de design, para tratar mais da imagem gráfica. Isto porque embora já tenhamos o nosso logótipo, os nossos documentos saírem todos uniformizados, achamos que ainda temos algo a evoluir na imagem da empresa – em termos, por exemplo, de slogan, de chegar ao cliente de forma mais agressiva. E estes são os dois principais objectivos para o futuro.</p> <p>- Temos a Direcção de Tecnologia onde se faz o desenvolvimento e a inovação toda do produto. E, muitas vezes, surge uma ideia, que vai crescendo dentro do departamento de</p>	<p>muito mais rapidez (temos um portefólio de mais de 100 sistemas). E tentamos transmitir isso, não nestas palavras, em tudo o que fazemos].</p> <p>- Projectos Futuros com TIC: Não estou a ver nada que possa dar resposta a essa questão... A maior preocupação agora é a expansão internacional. Não temos Blog corporativo. Em termos do MK interno está pensada uma newsletter interna, que sistematize mais estas questões das novidades. Isto porque existe uma preocupação de estarmos a trabalhar muito em projectos conjuntos, mas depois não se sabe bem o que cada um anda a fazer individualmente (os seus próprios projectos).</p> <p>[Exps.: E talvez isto se sinta mais na área da informática do que noutros sectores, porque cada um tem o seu mundo].</p> <p>- Por isso, não se sabe o que fazem e é difícil fomentar a cultura da empresa, e unir toda a empresa. E como demos um grande salto (quando entrei há cerca de três anos, éramos 25; agora somos 46), notou-se que em termos de relações entre as pessoas, os laços se diluíram. Daí esta grande preocupação do MK interno. Claro, que também há sempre a preocupação de comunicarmos o que fazemos; haver mais contactos entre nós e os meios de comunicação social – que existem, mas não são muito fortes!</p> <p>- Portanto, diria que o networking com os meios de comunicação social e o MK interno são, não os projectos, mas sim as maiores preocupações actuais.</p> <p><b>Empresa Inovadora</b></p> <p>- Sim. Isso é um elemento que está sempre por trás de tudo o que fazemos.</p>	<p>verbal... E nós funcionamos bem assim, não só porque temos poucas pessoas e pretendemos fazer coisas novas, que não existem, mas também porque é um processo relevante de comunicação. Isto porque, as pessoas são atípicas face àquilo que são os padrões normais do mercado – são mais contributivas, são pessoas brilhantes, são a nata do sector, o que as torna mais exigentes e o que as torna muito mais libertas para comunicar. Neste sentido, numa empresa com este perfil, este é um padrão anormal e, se calhar, inovador de comunicação. Resulta daquilo que pretendeu ser a empresa e não é uma das bases da empresa. Ou seja, não foi para isso que se começou a construir a empresa ou o pacote de valores que temos. Um dia, quem sabe, com o amadurecer da actividade e o aumentar do número de pessoas, poderá tornar-se ineficiente, ineficaz e deixar de funcionar. Resulta neste momento daquilo que foram as razões de constituição da empresa, e da criação do seu pacote de valores, e não esteve na origem dele. Por outro lado, é algo que funciona bem aqui, que eu admito que funcione bem numa série de outras empresas que têm um perfil parecido e uma postura algo semelhante, que radicam na visão de alguém como o nosso CEO – que é fazer coisas que ainda não existem, e ir para além de, e saltar barreiras... E, nesse sentido, acredito que essas empresas terão um perfil igualmente inovador e um sistema de comunicação algo parecido com o nosso. [Exps.: No dia em que alguma destas for fazer uma comoditie, for fazer um trabalho que seja 99,9% daquilo que a nossa indústria faz, e que o nosso tecido empresarial faz, que é comparar maçãs a um produtor (gosto do exemplo, não sei porquê!), lavá-las e empacotá-las, fazer um trabalho bonito e vendê-las num supermercado, ou outra coisa qualquer do género, este tipo de comunicação e de informação, deixará de funcionar e deixará de fazer sentido. É por isso, por ter explicado isto, que acho que o sistema que temos de comunicação não é algo específico desta empresa, mas sim específico das empresas que se posicionam como nós. Em todo caso, não é isso que motiva e que cria valor acrescentado para a Empresa, mas é um dos factores pelos quais esta funciona. Mas, sendo um factor fundamental, não é um factor estratégico!]</p> <p>- Projectos Futuros com TIC: Na perspectiva dos stakeholders, as coisas estão bem definidas. A relação e a comunicação com os nossos fornecedores faz-se por uma das pessoas que está na área administrativa – que é o meu <i>controler</i> financeiro (e as coisas correm lindamente). Quaisquer evoluções no sentido de fortificar a estratégia de comunicação, passará por ela e eu não acredito que se altere muito.</p> <p>- No que respeita à relação com os nossos accionistas, eu prevejo que as coisas aí vão melhorar e, com o novo processo de desenvolvimento da empresa, de certeza que vai haver desenvolvimentos e gestão nesse sentido. Aí vai haver algum trabalho a desenvolver e nós de certeza</p>
--	---	---

	<p>tecnologia, até que através do contacto permanente com eles vamos percebendo quando essa ideia pode ser lançada para fora...</p> <p><b>Empresa Inovadora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Somos inovadores ao nível dos produtos que oferecemos</li> <li>- Também somos uma empresa que inova na maneira como as pessoas se relacionam: todos estamos à-vontade para participar dos projectos</li> </ul>	<p>que o faremos. Nós temos uma espécie de uma newsletter, que não actualizamos todos os meses, e que é passada para divulgar as actividades da Empresa (para fora e para dentro). Isso existe e acredito que seja reactivado com maior intensidade. De resto, todas as outras relações serão fortificadas resultando da nossa actividade corrente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por outro lado, tenho de arranjar maneira de facilitar o acesso das pessoas a certas coisas, com pouco trabalho para elas e sempre que possível com condições financeiras vantajosas para elas. Esta é a minha filosofia, como responsável pelo sector, no sentido de ver as pessoas mais do que como simples recursos para desenvolverem um trabalho. É bom que elas se sintam mais apoiadas e envolvidas. E isso faz-se com a criação, e até mais com o reforço, de certos mecanismos de comunicação existentes.</li> </ul> <p>[Exps.: A newsletter passará a ser mensal, irá incluir a lista das empresas com as quais temos relações e protocolos. Tudo passará por aí... e não pela invenção de muito mais!]</p> <p><b>Empresa Inovadora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, somos pioneiros no que fazemos e como fazemos</li> </ul>
--	---	---

**ANEXO 19: Empresas em Estudo: Breve Enquadramento [Cap.7.1.]**

Com os dados retirados tanto das Entrevistas como dos Questionários Electrónicos, é apresentado neste trecho uma breve caracterização das empresas, que constituem o objecto empírico deste estudo comparativo. Por razões éticas, e garantindo o anonimato das entidades que aceitaram participar neste projecto, não procedemos à identificação das referidas empresas, recorrendo apenas a algumas das suas características, como forma de enquadrar os dados num contexto organizacional particular<sup>334</sup>.

**Quadro A: Grande Empresa – Indústria Alimentar [#02]**

Ano de Fundação	1964
Sede	Porto
CAE (Rev. 2.1)	15960 – Fabricação de cerveja
Capital Social	Maioritariamente Português
Nº. Trabalhadores	2.100
Core Business	Produção e distribuição de bebidas
Áreas de Aplicação	• Cervejas; Águas; Sumos e Refrigerantes; Vinhos; Cafés.
Prémios e Patentes	SIM (eg. Empresa Mais Familiarmente Responsável; Lugar no ranking das Melhores Empresas para trabalhar em Portugal)
Incentivos à Inovação	Prime: DEMTEC
Associações	COTEC; APCE
Actividade de Comunicação	Direcção de Comunicação e Relações Institucionais: 8 profissionais
Lugar na Estrutura	«Dependência / proximidade do Presidente; Sempre em diálogo com o topo»
Missão da Comunicação	«Gerir a imagem externa da Empresa, em coerência com a sua estratégia e constituir um factor de aglutinação dos colaboradores em torno do projecto de Empresa»
Funções de Comunicação Desenvolvidas	Assessoria de direcção; Representação global da organização; Gestão /Organização de eventos; Gestão da reputação; Gestão de patrocínios; Relação com os media/assessoria de imprensa; Relação com os clientes; Relação com a comunidade envolvente; Relação com o governo e órgãos oficiais ( <i>lobbying</i> ); Relação com empregados/comunicação interna; Comunicação da responsabilidade social; Relação com Núcleos de Investigação, Universidades; Comunicação para a mudança/cultura organizacionais; Comunicação de crise
Ferramentas de Comunicação Digitais	Newsletter/Boletim Informativo electrónico; Site corporativo; Intranet; Extranet; Contactos e envio de informação via e-mail; Relatório & Contas electrónico; apresentações e folhetos digitais; Sala de imprensa electrónica; Reuniões por áudio-conferência/vídeo-conferência; Telefones (Call Centers temáticos; linhas de apoio)

**Quadro B: Grande Empresa – Transportes [#05]**

Ano de Fundação	1945
Sede	Lisboa
CAE (Rev. 2.1)	62100 – Transportes aéreos regulares
Capital Social	Exclusivamente Português
Nº. Trabalhadores	5.600
Core Business	Transporte aéreo regular de passageiros, carga e correio

<sup>334</sup> Por se tratar de uma comparação intensiva de um número limitado de empresas, tentamos usar os mesmos critérios na descrição de cada empresa, embora não tenha sido possível aceder aos mesmos dados em todas elas – constrangimento ao qual somos alheios, malgrado as diligências para conseguir o máximo de informações possíveis. Por esta razão, algumas empresas poderão comportar uma descrição mais pormenorizada que outras.

Áreas de Aplicação <sup>335</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voos regulares para 58 destinos, dispersos por 27 países;</li> <li>• Parcerias, em terra e no ar, que garantem um número alargado de destinos servidos em <i>code-share</i> com companhias congéneres, acrescido de um diversificado conjunto de vantagens e benefícios associados.</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM (eg. “Marca de Confiança”, na Categoria Transportes; “Melhor Companhia Aérea” da <i>Condé Nast Travelle</i> ; “Prémio Planeta Terra”, na categoria “Produto Sustentável Mais Inovador”)
Incentivos à Inovação	Adi: Programa de Investigação em Consórcio
Associações	COTEC
Actividade de Comunicação	Gabinete de Comunicação e RP (Direcção de Comunicação): 7 profissionais [É assumida a divisão entre a área da comunicação e a área das relações públicas]
Lugar na Estrutura	«Dependência dupla da Administradora que tutela esta área (juntamente com o pelouro do MK e das Vendas, áreas com afinidades à comunicação) e do Presidente (que pela sua sensibilidade, tem um acompanhamento próximo)»
Missão da Comunicação	Não se encontra definida
Funções de Comunicação Desenvolvidas	Assessoria de direcção; Representação global da organização; Gestão/ Organização de eventos; Gestão da reputação; Gestão de patrocínios; Relação com os media/assessoria de imprensa; Relação com os clientes; Relação com a comunidade envolvente; Relação com o governo e órgãos oficiais ( <i>lobbying</i> ); Relação com os investidores/accionistas; Relação com empregados/comunicação interna; Relação com Núcleos de Investigação, Universidades; Relação com parceiros; Relação com entidades estrangeiras; Comunicação da responsabilidade social; Comunicação para a mudança/cultura organizacionais; Comunicação de crise
Ferramentas de Comunicação Digitais	Newsletter/Boletim Informativo electrónico; Site corporativo; Intranet; Contactos e envio de informação via e-mail; Apresentações e folhetos digitais; Sala de imprensa electrónica.

### Quadro C: Grande Empresa – Telecomunicações [#21]

Ano de Fundação	1994
Sede	Lisboa
CAE (Rev. 2.1)	64200 – Telecomunicações
Capital Social	Maioritariamente Português
Nº. Trabalhadores	13.100
Core Business	Operadora global de telecomunicações
Áreas de Aplicação <sup>336</sup>	<p>Todos os segmentos do sector das telecomunicações para empresas e cidadãos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócio fixo, móvel, multimédia, voz e dados, acessos de banda larga à Internet e soluções empresariais;</li> <li>• Desenvolvimento de novos negócios em áreas emergentes.</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM (eg. Troféu Melhor <i>Customer Relationship Center</i> , no sector de Outsourcing; Troféu Personalidade do Ano; Lugar no ranking das Melhores Empresas para trabalhar em Portugal)
Incentivos à Inovação	Adi: Programa de Investigação em Consórcio
Associações	COTEC; APDSIA; APCE
Actividade de Comunicação	Direcção de Comunicação Corporativa: 150 profissionais (no Grupo)
Lugar na Estrutura	«Dependência directa do Presidente da Administração/Conselho Executivo»
Missão da Comunicação	«Gerir a reputação organizacional da Empresa»
Funções de Comunicação Desenvolvidas	Assessoria de direcção; Representação global da organização; Gestão/ Organização de eventos; Gestão da reputação; Gestão de patrocínios; Relação com os media/assessoria de imprensa; Relação com a comunidade envolvente; Relação com empregados/comunicação interna; Relação com Núcleos de Investigação, Universidades; Comunicação da responsabilidade social; Comunicação para a mudança/cultura organizacionais
Ferramentas de	Newsletter/Boletim Informativo electrónico; Quadro informativo electrónico

<sup>335</sup> Fonte: Site da Empresa

<sup>336</sup> Fonte: Site da Empresa

Comunicação Digitais	(electronic board); Quiosques informativos electrónicos; Mensagens SMS para equipamento móvel; Circuito interno de TV; Site corporativo; Intranet; Extranet; Contactos e envio de informação via e-mail; Relatório & Contas electrónico; Apresentações e folhetos digitais; Sala de imprensa electrónica; Reuniões por áudio-conferência/vídeo-conferência; Telefones (Call Centers temáticos; linhas de apoio)
----------------------	---

### Quadro D: Média Empresa - Software/ Informática [#15]

Ano de Fundação	1999
Sede	Oeiras
CAE (Rev. 2.1)	72200 – Consultoria e programação informática
Capital Social	Maioritariamente Português
Nº. Trabalhadores	50
Core Business <sup>337</sup>	Oferecer a possibilidade de estabelecer conexões – seja nos negócios, na educação, na filantropia ou na criatividade. O hardware, o software e os serviços disponibilizados são usados para criar soluções na Internet, que tornem possível o estabelecimento de redes de contactos.
Áreas de Aplicação <sup>338</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas e softwares de navegação e de configuração (e.g. ferramentas informáticas de gestão do trabalho em rede);</li> <li>• Infra-estruturas e aplicações de voz e mensagem;</li> <li>• Conteúdos de transmissão por cabo, vídeo e IPTV;</li> <li>• Sistemas em Rede; Centros de Dados; Soluções de Colaboração, Mobilidade e Segurança.</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM (eg. Ranking das Melhores Empresas para trabalhar em Portugal em três categorias: Melhor Empresa para Trabalhar para Mulheres, Melhor em Responsabilidade Social Empresarial, Melhor Empresa para Formação e Liderança para a Sustentabilidade; "Green Power Partner of the Year"; <i>World's Most Ethical Companies</i> ; <i>Corporate Social Responsibility Index</i> ; <i>Corporate Governance Award</i> ; <i>Business in the Community - Power in Partnership award</i> ; <i>Human Rights Campaign - Corporate Equality Index</i> )
Incentivos à Inovação	No período em que decorreu o estudo não beneficiaram de incentivos, embora tal já tenha sucedido.
Associações	COTEC; APDSI
Actividade de Comunicação	Departamento de Marketing e Comunicação: 4 profissionais O Departamento recorre ao <i>outsourcing</i> , sobretudo na assessoria de imprensa
Lugar na Estrutura	A representação portuguesa pertence à Região Mediterrânica, que se encontra integrada numa Supra Região Europeia. Globalmente, a empresa actua em vários "teatros" como a Europa, EUA, Ásia-Pacífico, Japão e mercados emergentes, sendo cada um responsável pelo Marketing e Comunicação a nível central. Portugal depende de uma estrutura central sedeada no Reino Unido. Em Portugal o Departamento de Marketing e Comunicação integra o 'Team Management' e adapta a Política <i>Corporate UK</i> à realidade do nosso País.
Missão da Comunicação	«Elevar o nome da empresa no Mercado, e fazer com que esta seja conhecida por aquilo que faz».
Funções da Comunicação Desenvolvidas	Assessoria de direcção; Representação global da organização; Gestão/ Org. de eventos; Gestão da reputação; Gestão de patrocínios; Relação com os media/ assessoria de imprensa; Relação com os clientes; Relação com a comunidade envolvente; Relação com o governo e órgãos oficiais ( <i>lobbying</i> ); Relação com os investidores/accionistas; Relação com empregados/comunicação interna; Relação com Núcleos de Investigação, Universidades; Relação com parceiros; Relação com entidades estrangeiras; Comunicação da responsabilidade social; Comunicação para a mudança/cultura organizacionais; Comunicação de crise
Ferramentas de Comunicação Digitais	Newsletter/Boletim Informativo electrónico; Mensagens SMS para equipamento móvel; Circuito interno de TV; Site corporativo; Intranet; Contactos e envio de informação via e-mail; Relatório & Contas electrónico; Apresentações e folhetos

<sup>337</sup> Fonte: Site da Empresa

<sup>338</sup> Fonte: Site da Empresa

	digitais; Sala de imprensa electrónica; Comunicados em formato vídeo (Video News Releases); Reuniões por áudio-conferência/vídeo-conferência; Telefones (Call Centers temáticos; linhas de apoio); Palestras/conferências electrónicas (Streaming); Podcast
--	---

### Quadro E: Média Empresa - Construção/Engenharia [#16]

Ano de Fundação	1980
Sede	Lisboa
CAE (Rev. 2.1)	45250 – Outras obras especializadas de construção
Capital Social	Exclusivamente Português
Nº. Trabalhadores	77
Core Business	Reparação, Consolidação e Modificação de Estruturas: Trabalhos especializados de natureza construtiva e estrutural
Áreas de Aplicação <sup>339</sup>	Os serviços prestados dividem-se em três áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construções recentes [Reabilitação estrutural - Reforço de betão armado; Execução de betão projectado; Aplicação manual ou por projecção de materiais de reparação; Métodos Electroquímicos; Furação, corte, modificação e demolição; Transferência de cargas. Reabilitação não estrutural - Aplicação de revestimentos; Reparação/Substituição de coberturas; Montagem e reparação de juntas de dilatação; Tratamento de fissuras e eliminação de infiltrações por injeção de resinas]</li> <li>• Construções antigas [conjunto de actividades especializadas, que recorrem quer a materiais originais e a métodos construtivos antigos, quer a materiais mais avançados actualmente disponíveis]</li> <li>• Fundações e construções enterradas [Consolidação com ancoragens, com pregagens e por meio de mini-estacas, estacas-raiz e estacas helicoidais; Alargamento de fundações; Consolidação de solos por injeção de resinas]</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM: (“Prémio PME de Excelência”; LESSLOSS - <i>Risk Mitigation for Earthquakes and Landslides</i> ; Comrehab – <i>Rehabilitation of Heritage Buildings and Structures using Fiber Composites</i> )
Incentivos à Inovação	Prime: SIED
Associações	COTEC
Actividade de Comunicação	Departamento de Marketing: 2 profissionais O Departamento recorre a <i>outsourcing</i> na comunicação, particularmente em assessoria de imagem e grafismo
Lugar na Estrutura	A comunicação corporativa / RP ocupa o lugar de um instrumento de apoio ao Marketing, sempre que este necessita comunicar algo. O Departamento de Marketing é tutelado por um dos Administradores Gerais, por isso a comunicação organizacional, embora não seja central e prioritária, tem alguma representação no topo da empresa
Missão da Comunicação	Não se encontra definida
Funções da Comunicação Desenvolvidas	Não refere todas no questionário, mas na entrevista assume: Gestão/ Organização de eventos; Relação com empregados/comunicação interna; Relação com Núcleos de Investigação, Universidades; Relação com os clientes; Relação com parceiros; Relação com os media (especializados)
Ferramentas de Comunicação Digitais	Site corporativo; Intranet; Contactos e envio de informação via e-mail

### Quadro F: Média Empresa - Software/ Informática [#22]

Ano de Fundação	2000
Sede	Costa de Caparica
CAE (Rev. 2.1)	72200 – Consultoria e programação informática
Capital Social	Maioritariamente Português
Nº. Trabalhadores	120
Core Business <sup>340</sup>	Produção de sistemas informáticos suportados em sistemas de informação

<sup>339</sup> Fonte: Site da Empresa

Áreas de Aplicação <sup>341</sup>	geográfica, realidade virtual e computação móvel. <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de ambientes interactivos de larga escala (e.g. concepção de interiores e intervenção arquitectónica a nível das interfaces, concebendo formas eficazes de comunicar com uma audiência), produtos inovadores (e.g. Plataformas interactivas com apresentações em 3D, tapetes interactivos, livros virtuais e interactivos) e propriedade intelectual.</li> <li>Criação de um novo modelo de interacção – <i>Reality Computing</i> –, que integra o universo digital no mundo real.</li> <li>I&amp;D de tecnologia patenteada em áreas como processamento de Imagem, Realidade Aumentada ou interfaces activados por gestos para reduzir a distância entre utilizador, informação e máquina.</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM: (eg. Prémio de Bronze no Festival do Clube de Criativos de Portugal; Prémio da <i>Industrial Design Society of America</i> ; Criação e desenvolvimento de vários protótipos com pedidos de patentes em fase de pré-industrialização)
Incentivos à Inovação	Adi: Programa de Investigação em Consórcio
Associações	COTEC, APDSI
Actividade de Comunicação	Departamento de Marketing e Comunicação: 5 profissionais
Lugar na Estrutura	A empresa divide-se na área Operacional ( <i>chief operations officer</i> ), Financeira ( <i>financial operations officer</i> ) e Executiva ( <i>chief executive officer</i> ). A Directora de Marketing e Comunicação não integra a Comissão Executiva (quatro pessoas). Mas, o Dep. de Marketing está sob a alçada do Administrador Delegado (CEO), que tem grande percepção das RP e da Comunicação - quando a estratégia corporativa é delineada, a comunicação já vem integrada.
Missão da Comunicação	Externamente: Aumentar visibilidade e credibilidade da empresa, promovendo-a (e seus produtos) c/o instituição de qualidade e inovação tecnológica e humana. Internamente: Assegurar a circulação e o acesso de informação relevante a todos os departamentos da empresa e também promover o “espírito da empresa”, fazendo desta um local com o qual as pessoas se identifiquem e mantenham os níveis de motivação elevados.
Funções da Comunicação Desenvolvidas	Representação global da organização; Gestão/Organização de eventos; Gestão da reputação; Relação com parceiros; Relação com os media/assessoria de imprensa; Relação com empregados/comunicação interna;
Ferramentas de Comunicação Digitais	Newsletter/Boletim Informativo electrónico; Mensagens SMS para equipamento móvel; Site corporativo; Intranet; Contactos e envio de informação via e-mail; Apresentações e folhetos digitais; Sala de imprensa electrónica; Reuniões por áudio-conferência/vídeo-conferência; Fóruns Electrónicos/Chat /Webmeeting

### Quadro G: Pequena Empresa - Investigação Médica [#04]

Ano de Fundação	1997
Sede	Oeiras
CAE (Rev. 2.1)	74140 – Actividades de consultoria para os negócios e a gestão
Capital Social	Exclusivamente Português
Nº. Trabalhadores	15
Core Business <sup>342</sup>	Produção de conhecimento especializado nas áreas das ciências da vida, virado para o desenvolvimento de novos produtos farmacêuticos, até comprovado mérito do conceito farmacológico para uso humano, antes do seu lançamento no mercado, com o apoio de parceiros de negócio.
Áreas de Aplicação <sup>343</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudos avançados nas terapias oncológicas, através da aplicação de uma engenharia tecnológica inovadora, utilizada no desenvolvimento de anti-corpos monoclonais para tumores cancerígenos do foro gástrico, da mama,</li> </ul>

<sup>340</sup> Fonte: Site da Empresa

<sup>341</sup> Fonte: Site da Empresa

<sup>342</sup> Fonte: Site da Empresa

<sup>343</sup> Fonte: Site da Empresa

	cerebral, colorrectal, próstata ou renal. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceção de ‘fármacos em potencialidade’ capazes de passar rapidamente da pesquisa de primeira linha para o design na vanguarda dos estudos clínicos em humanos, antes de entrar num processo de licenciamento ou negociação de patentes.</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM (eg. Patentes na área da manipulação genética de bactérias e de tecnologia de recombinação de DNA)
Incentivos à Inovação	Adi: Programa de Investigação em Consórcio
Associações	COTEC
Actividade de Comunicação	(Não Formalizado) CEO; Direcção Administrativa e Financeira; Direcção de Marketing
Lugar na Estrutura	Não existe uma estrutura formal para a actividade de Comunicação Organizacional. O tratamento da informação mais tácita é assegurado por duas pessoas do sector administrativo, com um papel importante na comunicação. Na comunicação há uma partilha generalizada de responsabilidades. O CEO, com uma visão alargada do negócio, é o principal responsável pela Comunicação e pelo Marketing, em termos das estratégias a seguir e dos contactos ao mais alto nível. «Como pai do negócio, é a pessoa que centraliza todas as coisas! A comunicação, quando segue para fora, passa por ele e pelos outros membros da Direcção, que vão adquirindo essa cultura. A comunicação passa também por cada um de nós. Todos sentimos que nos cabe vender aquilo que a empresa representa, sempre que há oportunidade».
Missão da Comunicação	Não se encontra definida
Funções da Comunicação Desenvolvidas	Relação com os media/assessoria de imprensa; Relação com o governo e órgãos oficiais ( <i>lobbying</i> ); Relação com os investidores/accionistas; Relação com empregados/comunicação interna; Relação com Núcleos de Investigação, Universidades; Relação com parceiros; Relação com entidades estrangeiras; Comunicação de crise
Ferramentas de Comunicação Digitais	Site corporativo; Contactos e envio de informação via e-mail; Reuniões por áudio-conferência/vídeo-conferência

### Quadro H: Pequena Empresa - Software/Informática [#09]

Ano de Fundação	1991
Sede	Lisboa
CAE (Rev. 2.1)	72210 – Edição de programas informáticos (Consultoria e program. informática)
Capital Social	Exclusivamente Português
Nº. Trabalhadores	36
Core Business <sup>344</sup>	Unidade industrial de produção de sistemas de informação (“fábrica de software”), onde o desenvolvimento de software corresponde a um processo automático e constantemente alimentado por novas funcionalidades, seguindo modelos de maturidade aceites internacionalmente.
Áreas de Aplicação <sup>345</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria e desenvolvimento de sistemas de informação de gestão, que estão suportados numa forte investigação em Engenharia do Software.</li> <li>• Ferramentas informáticas e soluções para o Sector Público (estratégia de TI; RH; Gestão Patrimonial; Gestão Financeira; Gestão Documental; Gestão específica de diferentes áreas como a gestão académica), o Sector Empresarial (sistemas integrados de parcerias estratégicas; Marketing – CRM; Soluções Nova Economia; Logística e activos) ou o Sector da Saúde (Gestão Hospitalar; Gestão de Sistemas de Saúde; Gestão de Centros de Saúde; Gestão Laboratorial; Gestão de Beneficiários e Planos de Saúde).</li> <li>• Formação em Gestão (e.g. minimização dos impactos negativos da reorganização de processos; criação de novas competências; requalificação dos colaboradores envolvidos em processos de reestruturação).</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM (eg. Prémio PME de Excelência; Clube PME Internacional; <i>Microsoft Certified Solution Provider</i> e <i>Microsoft Gold Certified Partner</i> ; prémio <i>Business Internationalisation</i> pela <i>UK Trade and Investment</i> ; criação de protótipos de

<sup>344</sup> Fonte: Site da Empresa

<sup>345</sup> Fonte: Site da Empresa

	Gestão Integrada de Informação
Incentivos à Inovação	No período em que decorreu o estudo não beneficiaram de incentivos, embora tal já tenha sucedido.
Associações	COTEC; APDSI; ANETIE
Actividade de Comunicação	Departamento de Marketing e Comunicação: 8 profissionais
Lugar na Estrutura	Empresa muito híbrida, sem uma hierarquia forte; trabalha-se por projectos. Daí a colaboração regular entre as várias Direcções. Frequentemente, as táticas e estratégias de comunicação são delimitadas pela Direcção Geral, que se encarrega de distribuir tarefas pelos diversos colaboradores. A Direcção também dá apoio na execução de alguns trabalhos. O Dep. de Marketing e Comunicação funciona com quatro pessoas fixas, mas poderá integrar outros elementos, consoante o que vai surgindo.
Missão da Comunicação	A Missão da comunicação não está formalizada, mas pode dizer-se que consiste em dar apoio a todos os outros departamentos e fazer passar o trabalho feito aqui para o exterior. É dar a conhecer às empresas os nossos produtos, de maneira acessível, pois, muitas vezes, quem compra um sistema de informação não percebe as reais potencialidades do produto.
Funções da Comunicação Desenvolvidas	Assessoria de direcção; Gestão/Organização de eventos; Relação com os media/assessoria de imprensa; Relação com os clientes; Relação com a comunidade envolvente; Relação com empregados/comunicação interna; Relação com parceiros; Relação com entidades estrangeiras
Ferramentas de Comunicação Digitais	Newsletter/Boletim Informativo electrónico; Revista electrónica (e-zine); Blogs corporativos; Site corporativo; Intranet; Extranet; Contactos e envio de informação via e-mail; Apresentações e folhetos digitais; Telefones (Call Centers temáticos; linhas de apoio)

### Quadro I: Pequena Empresa – Engenharia [#19]

Ano de Fundação	1990
Sede	Coimbra
CAE (Rev. 2.1)	74202 – Actividades de engenharia e técnicas afins
Capital Social	Exclusivamente Português
Nº. Trabalhadores	40
Core Business <sup>346</sup>	Produtos, aplicações e soluções de gestão remota nas áreas das Comunicações Máquina-a-Máquina sem fios, Gestão de Infra-estruturas, Automação e Controlo assentes em tecnologia e <i>Know-how</i> específicos, nos campos da electrónica, instrumentação e redes de sensores, engenharia do software, telemetria e controlo industrial.
Áreas de Aplicação <sup>347</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemetria – Energia, Água, Gás e Combustíveis Líquidos;</li> <li>• Logística e Telemetria Industrial – Gestão remota de <i>stocks</i> em reservatórios;</li> <li>• Gestão Integrada de Edifícios – Vídeo-vigilância digital, controlo de acessos, detecção de incêndios e fugas de gás, controlo do aquecimento e ar condicionado, leitura de contadores, automação e gestão de energia;</li> <li>• Monitorização e Controlo Ambiental – Qualidade do ar, sistemas de telegestão de água e de esgotos;</li> <li>• Soluções Médicas e de Cuidados de Saúde – Monitorização remota de sinais vitais e sistemas inteligentes de apoio à decisão no diagnóstico.</li> </ul>
Prémios e Patentes	SIM (eg. <i>Innovation Award of the European Utility Awards</i> ; menção honrosa relativa ao Prémio Produto Inovação COTEC; Estatuto de PME Líder pelo IAPMEI; Um caso de Sucesso.Pt – SIC Notícias; rede PME Inovação – COTEC)
Incentivos à Inovação	Adi: Programa de Investigação em Consórcio
Associações	COTEC
Actividade de Comunicação	Direcção de Comunicação e Marketing (Marketing Empresarial/Corporativo & Marketing de Gestão de Produto): 2 profissionais
Lugar na Estrutura	A área da Comunicação Corporativa está integrada no Marketing Empresarial e

<sup>346</sup> Fonte: Site da Empresa

<sup>347</sup> Fonte: Site da Empresa

	Corporativo (dependente da Direcção de Comunicação e Marketing). É uma área dispersa, que está a evoluir. Estruturalmente o Director de Inovação e Marketing é também o Director de Tecnologia. Existe aqui um compromisso. Todos contribuem, mesmo a Direcção Comercial ou a Financeira. Estas Direcções são compostas pelas pessoas chave da empresa e estão sempre alinhadas estrategicamente – incluindo ao nível da comunicação, nas diferentes funções.
Missão da Comunicação	Não se encontra definida
Funções da Comunicação Desenvolvidas	Não refere no questionário, mas na entrevista assume: Assessoria de direcção; Gestão/Organização de eventos; Relação com os clientes; Relação com empregados/comunicação interna; Relação com Núcleos de Investigação, Universidades; Relação com parceiros;
Ferramentas de Comunicação Digitais	Newsletter/Boletim Informativo electrónico; Site corporativo; Contactos e envio de informação via e-mail; Apresentações e folhetos digitais; Sala de imprensa electrónica (press-room no site)

Embora os nove casos, aqui comparados, não tenham representatividade estatística, nem em relação ao sector de actividade, nem no que se refere ao universo das empresas inovadoras a operar em Portugal, pode conseguir-se uma noção do número de empresas que integram cada sector (à data das entrevistas<sup>348</sup>), sejam estas empresas inovadoras ou não (Quadro 1). Esta informação constitui mais um elemento que ajuda a balizar o objecto empírico do presente estudo. A constatação a retirar desta informação é que, embora três casos em estudo pertençam à mesma “Secção” em termos do sector de actividade (“Secção 72”: Actividades Informáticas e Conexas, mais concretamente nas subclasses nº 72200 e nº 72210, que remetem para a “Consultoria e Programação Informática”<sup>349</sup>), o objecto empírico não é maioritariamente constituído por empresas do Sector das TIC. Apesar das entrevistas terem sido, em parte, determinadas pela acessibilidade e disponibilidade das empresas em participar da investigação, esta constatação reforça o nosso critério de seleccionar ‘empresas inovadoras’ mas sem monopolizar o estudo com empresas tecnológicas, empresas *high-tech* ou empresas TIC. Neste estudo, o total de empresas “tendencialmente mais vocacionadas para as TIC” (como o são necessariamente as empresas tecnológicas, ou as que oferecem ao mercado inovações tecnológicas de produtos e serviços, sobretudo nas áreas da informática e das telecomunicações) representa uma parte menor na “fatia total” das empresas pertencentes a diferentes sectores de actividade.

<sup>348</sup> No período em que foram efectuadas as entrevistas estava em vigor a Revisão 2.1 dos Códigos de Actividade Económica (CAE), prevista pelo Decreto-Lei nº.197/2003 de 27 de Agosto. No ano 2008, entrou em vigor um novo CAE, designado por Rev. 3., o que implicou a actualização de aplicações e classificações ao nível de muitas empresas, documentos de trabalho e bases de dados. Em face da data de recolha dos dados deste estudo, foi clara a opção em manter a Revisão 2.1. O INE e outras entidades disponibilizam alguns meios que permitem efectuar as devidas correspondências. Um desses meios poderá ser consultado em: Branco, Rui Cerdeira, “Tabela de Correspondência e Conversão CAE Rev. 2.1 em CAE Rev 3.”, Blog Economia e Finanças, Arquivo: Números Estatística (28/01/2008), [online], Acessível em: <http://economiafinancas.com/2008/01/tabela-de-correspondencia-e-conversao-cae-rev-3-em-cae-rev-21/> [03.08.2009].

<sup>349</sup> Actividades que na Revisão 3 já constam da “Secção J”, onde são agrupadas as “Actividades de Informação e de Comunicação”, nas quais se encontra a maioria das chamadas “empresas TIC”.

**Quadro 1: Estatística por CAE (2007)** <sup>350</sup>

<b>Código de Actividade Económica (Rev. 2.1)</b>		<b>Nº. de Empresas</b>
15960	Fabricação de Cerveja [#02]	654
45250	Outras Obras Especializadas de Construção [#16]	719
62100	Transportes Aéreos [#05]	29
64200	Telecomunicações [#21]	933
72200	Consultoria e Programação Informática [#22] / [#09] / [#15]	669
74140	Actividades de consultoria para os negócios e a gestão [#04]	2.651
74202	Actividades de engenharia e técnicas afins [#19]	2.060

Outra observação a notar é que todas as empresas, à data do estudo, estavam a operar há, pelo menos, cinco anos. Contudo, duas afirmam estar ainda no início das suas funções de comunicação, justificando, assim, tanto a estrutura existente (ou falta dela), como o desenvolvimento limitado das actividades de comunicação organizacional. Em termos de organização e de estrutura, a actividade de comunicação encontram-se sob a forma de modelos orgânicos distintos, o que necessariamente influencia o papel atribuído à comunicação organizacional e aos ‘*outputs*’ e ‘*outcomes*’ daí resultantes.

- As três grandes empresas inovadoras concebem a comunicação organizacional num modelo que optamos por chamar de ‘modelo Dircom’, apresentando na sua estrutura orgânica Direcções de Comunicação Corporativa e Gabinetes de Relações Públicas, com grandes equipas envolvidas em estratégias e planos de comunicação institucional – o que dá a esta função um papel central e autónomo (separado organicamente da função de marketing, sem deixar de fora uma estreita colaboração).

- Duas médias e duas pequenas empresas inovadoras seguem o que pode ser intitulado de ‘modelo Marcom’, por reflectir uma estreita ligação entre as funções de comunicação organizacional e de marketing, reunidas na mesma estrutura orgânica, geralmente uma Direcção de Marketing e Comunicação. Nestas empresas as actividades de comunicação/relações públicas são abordadas de forma distinta das actividades de marketing, ficando a sua proximidade a dever-se a uma compreensão da comunicação como uma função global e integrada na estratégia e negócio da empresa, bem como a uma melhor gestão de recursos – já que estamos perante empresas de média e pequena dimensão, com menos efectivos humanos que as grandes empresas.

<sup>350</sup> “Estatística por CAE (Códigos de Actividade Económica)”, 2007, 360º B2B Data, *Customer 360º - Marketing de Conquista e Fidelização*, SA, [online], Acessível em: [www.360datasolutions.com/v2/imagens/downloads/StatUniverso360B2BData-CAE.pdf](http://www.360datasolutions.com/v2/imagens/downloads/StatUniverso360B2BData-CAE.pdf) [02.02.2009].

- Uma média e uma pequena empresa optam pelo que entendemos como ‘modelo Marketing’, onde a C.O. se reveste de pouca expressão, sendo desenvolvida como uma ferramenta instrumental ao serviço de uma função mais vocacionada para o mercado e os clientes.

Um indicador importante nas empresas inovadoras é a sua relação com Centros ou Unidades de Investigação e/ou Universidades, bem como a sua integração em Redes de Parcerias Empresariais e ligação a entidades internacionais. Como se observa através das funções de comunicação desenvolvidas, todas as nove empresas entrevistadas partilham este indicador, de uma forma mais ou menos completa.

De entre as nove empresas, três estabelecem relações simultaneamente com entidades de investigação, redes de parceiros e entidades estrangeiras (uma grande, uma média e uma pequena), cumprindo o indicador no seu espectro mais largo.

Do total das empresas, sete destas assumem a ligação a parceiros, como prova de abertura e de interesse em integrar redes empresariais, em estar conectadas, integrando assim o “*main stream*” do progresso e do desenvolvimento (uma grande, três médias e três pequenas). Seis empresas promovem programas e projectos com Núcleos de Investigação e/ou Universidades (três grandes, duas médias e duas pequenas), demonstrando uma aposta em novas ideias, nos últimos avanços científicos e tecnológicos e um investimento em investigação e desenvolvimento. Quatro empresas assumem o estabelecimento de relações com entidades estrangeiras (uma grande, uma média e duas pequenas).

Segundo estes dados, as pequenas e as médias empresas são, assim, as que mais investem em redes empresariais e em ligações internacionais. Todavia, estamos em crer que as redes empresariais e as relações internacionais serão mais comuns do que aquilo que estes dados mostram, pois envolvem contactos feitos na maioria das vezes ao mais alto nível, pelas administrações e/ou pelos directores gerais das Empresa, ou mesmo por um departamento de relações externas, não passando necessariamente pela função de comunicação.

Quanto ao capital social, as nove empresas são portuguesas, seja maioritariamente (quatro empresas), seja exclusivamente (cinco empresas). Esta informação delimita, em definitivo, o presente estudo a casos de empresas inovadoras portuguesas.

**ANEXO 20: Análise Temática dos Conteúdos do Quadro 17  
sobre as Expectativas do Topo  
Categoria Poder / Autoridade [Cap.7.2.]**

<b>#02 Grande</b>	-Informar adequada e atempada a todos; informação -Defender a reputação da empresa; reputação -Ter perspicácia; perspicácia (antevisão / atitude prospectiva) -Apoiar a estratégia corporativa; apoio à estratégia (apoio/cumprimento da missão / valores / estratégia da empresa) -Diminuir o ruído da comunicação informal. Diminuição do ruído da comunicação informal (informação)
<b>#05 Grande</b>	-Resolver problemas; resolução de problemas -Preservar a imagem da empresa; imagem -Promover a imagem a vários níveis, sobretudo comercial; imagem -Dar a conhecer o produto da empresa. Apresentação do produto (apoiar / aumentar vendas)
<b>#21 Grande</b>	-Cumprir a missão da empresa; apoio/cumprimento da missão / valores / estratégia da empresa -Trazer reputação à empresa; reputação -Conseguir da comunicação um contributo positivo nos resultados / sucessos da empresa. Sucesso para a empresa - Obtenção de resultados
<b>#15 Média</b>	-Cumprir a missão da empresa, de elevar o seu nome no mercado. Apoio/cumprimento da missão / valores / estratégia da empresa / reputação
<b>#16 Média</b>	-Manter uma relação estreita com o sector comercial; relação com o sector comercial (apoiar vendas) -Obter resultados rápidos. Obtenção de resultados rápidos
<b>#22 Média</b>	-Acréscimo de valor às actividades/desempenho da empresa; valorizar a empresa / reputação -Construir valores que norteiem a empresa e seu posicionamento; apoio/cumprimento da missão / valores / estratégia da empresa -Promover a visão dos fundadores. Visão dos fundadores (apoio/cumprimento da missão / valores / estratégia da empresa)
<b>#04 Pequena</b>	-Contribuir para o sucesso da estratégia da empresa; Sucesso para a empresa -Promover a comunicação externa; comunicação externa / dar a conhecer (imagem) -Promover internamente a confiança das pessoas na liderança da empresa confiança interna na liderança
<b>#09 Pequena</b>	-Aumentar as vendas; apoiar / aumentar vendas -Fazer crescer a empresa; fazer crescer (apoiar / aumentar vendas) -Manter proximidade com a Direcção e os seus objectivos apoio/cumprimento da missão / valores / estratégia da empresa
<b>#19 Pequena</b>	-Conseguir uma imagem positiva/reputação para a empresa; imagem / reputação -Tornar a empresa mais conhecida. Comunicação externa / dar a conhecer (imagem)

- . Reputação / imagem / dar a conhecer / comunicação externa x7 (todas menos média #16)
- . Apoio-cumprimento da missão / valores / estratégia da empresa x5 (grande #2, e #21, média #15 e #22, pequena #9)
- . Apoio-aumento das vendas (crescimento+apresentação do produto+relação com o sector comercial) x3 (grande#5, média#16, peq#9)
- . Sucesso para a empresa / obtenção de resultados x3 (grande #21, Média #16, pequena #4)
- . Informação / diminuição do ruído da comunicação informal x1 (Grande #2)
- . Perspicácia (antevisão / atitude prospectiva) x1 (grande #2)
- . Resolução de problemas x1 (grande #5)
- . Confiança interna na liderança x1 (pequena #4)

**ANEXO 21: Análise Temática dos Conteúdos do Quadro 19  
Conhecimento e Domínio sobre as TIC [Cap.7.2.]**

<b>Empresas</b>	<b>Herói das TIC</b>
<b>#02 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter-se informado, sem se perder nessa informação; <u>Estar informado</u> / não sucumbir ao excesso de informação</li> <li>- Gerir o tempo pessoal e a informação disponível; Gerir bem o tempo (não sucumbir ao excesso de inf.)</li> <li>- Capacidade de não sacrificar o lado da relação pessoal, em função das tecnologias; garantir tempo pessoal (não sacrificar relações)</li> <li>- Dominar as ferramentas tecnológicas, mas sem se desresponsabilizar nelas (i.é, sem assumir que os erros e falhas residem nas tecnologias). <u>Dominar as TIC</u></li> </ul>
<b>#05 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possuir uma componente fortíssima de conhecimentos tecnológicos; <u>dominar as TIC</u></li> <li>- Evitar a arrogância de possuir um domínio sobre as TIC e uma capacidade em aceder a muito mais coisas/informações; <u>estar informado</u> / <u>dominar as TIC</u> / ser modesto e acessível – apesar do vasto conhecimento</li> <li>- Evitar uma excessiva dependência das TIC; garantir tempo pessoal (não sacrificar relações – qualidade de vida)</li> <li>- «Nem sempre é fácil uma comunicação normal com os campeões da informática». ser modesto e acessível – apesar do vasto conhecimento / <u>dominar as TIC</u></li> </ul>
<b>#21 Grande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar a comunicação e as suas ferramentas e canais para prestar um melhor serviço/trabalho; melhor prestação no trabalho</li> <li>- Capacidade de informar, motivar, comunicar e partilhar; <u>estar informado</u> / motivar - partilhar</li> </ul>
<b>#15 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somos todos heróis das TIC;</li> <li>- Quando se entra nesta empresa, e se necessita de ajuda todos dizem: «Está na Web. Procura!» Existe aqui essa cultura. Não se utiliza papel, pois está tudo na Web. <u>Estar informado</u> / <u>dominar as TIC</u></li> <li>- Capacidade de arranjar tempo (para além de todo o trabalho que se faz) para fazer investigação e, assim, melhorar a prestação no emprego, sustentando com conhecimento ideias e decisões. Trata-se uma questão ligada à gestão do tempo, porque hoje quem consiga fazer essa gestão, tem a informação toda disponível na Net. Até para comunicar com os clientes, é fundamental ter tempo para fazer investigação, ou ter alguém que se assegure isso. Os que são capazes, têm o trabalho mais facilitado. Gerir bem o tempo / melhor prestação no trabalho / não sucumbir ao excesso de inf.</li> </ul>
<b>#16 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência para resolver os problemas informáticos e técnicos. <u>dominar as TIC</u></li> </ul>
<b>#22 Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem bastantes heróis TIC na empresa; Todos aqui se movem à-vontade no mundo das TIC; <u>dominar as TIC</u></li> <li>- Ser capaz de, mais do que usar o <i>gadget</i> pelo <i>gadget</i>, e andar carregado de aparelhos de última geração como se fosse um <i>cowboy</i>, usar a tecnologia para melhorar a sua qualidade de vida; garantir tempo pessoal (não sacrificar relações - qualidade de vida)</li> <li>- Conseguir uma sincronização de várias ferramentas, integrando tudo de tal maneira, de modo a poupar muito do seu tempo, e assim aumentar a sua qualidade de vida; <u>dominar as TIC</u> / Gerir bem o tempo / garantir tempo pessoal (não sacrificar relações - qualidade de vida) / <u>estar informado</u></li> <li>- A capacidade de gerir melhor o tempo pessoal, com a ajuda das tecnologias, permite uma maior eficiência no trabalho; Gerir bem o tempo / melhor prestação no trabalho</li> <li>- Na empresa não é possível ser-se “infó-excluído”, pois dado o negócio, quem entra já saber dominar as tecnologias. <u>dominar as TIC</u></li> </ul>
<b>#04 Pequena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na empresa são todos especialistas nas TIC, mas temos uma meia dúzia de heróis que se destacam; <u>dominar as TIC</u></li> <li>- Há bons utilizadores, não só das TIC existentes na empresa, mas das TIC que sabem existem noutros contextos e mesmo aquelas que vão existir e com as quais nós nos comparamos; <u>dominar as TIC</u></li> <li>- Há a consciência que hoje usamos recursos grandes, com um volume enorme de dados, e que cada vez mais será necessário ter acesso a um volume ainda maior e mais depressa; <u>Estar informado</u> / não sucumbir ao excesso de informação</li> <li>- Ser o explorador máximo dos recursos existentes, com uma noção grande do que é que os nossos fornecedores e os nossos públicos podem fazer para aumentar a quantidade de informação e diminuir o tempo e o trabalho; <u>Estar informado</u> / não sucumbir ao excesso de informação / melhor prestação no trabalho</li> <li>- Perceber para onde está a evoluir a tecnologia; <u>Estar informado</u></li> <li>- Saber para onde ir e como lá chegar. <u>Estar informado</u></li> </ul>

#09 Pequena	- Estar sempre aberto à mudança, interessado, curioso para saber o que sai de novo no mercado, disposto a experimentar; <u>Estar informado</u> - Fazer o trabalho por prazer e ter características de “explorador”: «ora vamos lá experimentar como isto funciona...»; melhor prestação no trabalho - Na empresa todos sabem trabalhar bem com as TIC e criam as suas próprias ferramentas e soluções tecnológicas; <u>dominar as TIC</u>
#19 Pequena	- Capacidade de, por um lado, estar-se alinhado com a estratégia da empresa e, por outro lado, ser-se pró-activo; ...»; <u>estar informado</u> / melhor prestação no trabalho / <u>dominar as TIC</u> - Ter imaginação e sentimento de comunicação/ partilha. motivar - partilhar

### Contagem Freqüencial

Estar informado x8 (3G + 2M + 3P) – total referências - 11

Não sucumbir ao excesso de informação x3 (1G + 1M + 1P) – total referências – 5

Dominar as TIC x8 (2G + 3M + 3P) – total referências – 13

Melhor prestação no trabalho x6 (1G + 2M + 3P) – total referências - 6

Gerir bem o tempo x3 (1G + 2M) – total referências – 4

Garantir tempo pessoal (não sacrificar relações – qualidade de vida) x3 (2G + 1M) – total referências 4

Motivar – partilhar x2 (1G + 1P) – total referências – 2

Ser modesto e acessível – apesar do vasto conhecimento x1 (1G) – total referências – 2

**ANEXO 22: Análise Temática dos Conteúdos do Quadro 22: Vantagens das TIC na CO [Cap.7.2.]**

Empresa	Vantagens
#2 Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidade: «As TIC são muito úteis para a comunicação corporativa, se bem geridas»; «As TIC são nossas aliadas»</li> <li>- Rapidez: «Possibilidade de chegar a mais pessoas mais depressa»</li> <li>- Poupança de custos e recursos (sobretudo papel)</li> <li>- Facilidade na gestão de grandes quantidades de informação</li> <li>- Fácil adesão: «As pessoas aderem bem às novas ferramentas de comunicação electrónica»</li> <li>- Interligação: «O ideal é todas as ferramentas complementarem-se numa visão estratégica»; «As tecnologias ajudam, mas vemos-las como complementares aos meios/ferramentas tradicionais, por causa da população da empresa»</li> <li>- <b>As TIC tornam as actividades/estratégias de comunicação mais eficazes</b>, se bem usadas (ou seja, adequadas às pessoas certas e sempre em complemento com outros meios)</li> </ul>
#5 Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poupança: ganhos em termos de custos e tempo («As TIC ajudam a ganhar tempo e com mais tempo ganhamos maior eficácia»)</li> <li>- Melhor integração na empresa</li> <li>- Independência: «Com o acesso directo à informação/comunicação, cada pessoa está menos dependente do que o chefe diz, ou do colega mais velho»</li> <li>- Gestão da informação: «Acesso maior e mais facilitado a grandes quantidades de informação; «A gestão da informação deve ser orientada e não dispensa a posterior partilha no grupo de trabalho»</li> <li>- Melhoria da qualidade de quem opera (as tarefas e rotinas deixam de ter a carga que tinham)</li> <li>- <b>As TIC tornam a comunicação muito mais eficaz</b> - é fundamental as empresas acompanharem as tecnologias, pois estas ajudam extraordinariamente. Mas não nos podemos basear só nas tecnologias (pois há que respeitar os hábitos e as culturas de uma grande diversidade de trabalhadores)</li> </ul>
#21 Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão mais fácil da informação / Partilha de mais informação interna</li> <li>- Envolvimento e sentido de comunidade: «Ajudam na construção de uma cultura do Grupo; Possibilidade das pessoas fazerem os seus contributos e de todos participarem»</li> <li>- Poupança (Economia de custos)</li> <li>- Rapidez: «As TIC ajudam a alcançar os objectivos de comunicação mais rapidamente e permitem chegar a todos rapidamente»</li> <li>- Facilidade de desempenho, do ponto de vista do utilizador</li> <li>- Interligação: «Há vantagens em termos várias ferramentas interligadas, quando a maior parte das empresas fica só por uma ferramenta»</li> <li>- Utilidade: «Para todo o trabalho da comunicação, a equipa que temos é relativamente pequena. Não é preciso uma grande equipa dedicada. O que é preciso são as tecnologias»</li> <li>- <b>Eficácia (Maior eficácia de todo o trabalho de comunicação; Sem dúvida que a dimensão tecnológica torna a comunicação mais eficaz)</b></li> <li>- <b>As vantagens das TIC para a eficácia da comunicação são evidentes</b> (a Comunicação organizacional não seria tão eficaz, sobretudo numa empresa desta dimensão, se não fosse o elevado suporte tecnológico)</li> </ul>
#15 Média	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor organização/coordenação interna e coordenação com o resto da empresa (Somos uma empresa com mais de 50 mil empregados, que devem estar ligados de alguma forma; as ferramentas digitais permitam isso)</li> <li>- Controlo/validação do trabalho de comunicação («Damos a conhecer ao “team central” aquilo que estamos a fazer, e que programas estamos a aproveitar»)</li> <li>- Melhor gestão de tarefas e tácticas, particularmente os eventos (O que nos ajuda imenso é a ferramenta que usamos para organização e gestão de eventos; [...])</li> <li>- Facilidade da comunicação com os clientes</li> <li>- <b>Sem dúvida que a dimensão tecnológica torna as ferramentas de comunicação mais eficazes</b></li> </ul>
#16 Média	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuda na organização e na planificação (Se formos fazer à mão há sempre alguma coisa que falha)</li> <li>- Gestão de informação: «Arquivo automático de certos dados, que ficam disponíveis de imediato»</li> <li>- A informática e as TIC servem para apoiar a comunicação, mas temos uma dimensão reduzida não faz sentido (i.é., «Não sentimos é necessidade das tecnologias de apoio à comunicação, dada a nossa dimensão. Se começasse a aparecer uma quantidade grande de pessoas e de trabalho, é obvio que tínhamos que pensar nisso»)</li> <li>- <b>As vantagens das TIC para a comunicação são do conhecimento público</b> e apesar de aqui não se aplicar muito, acreditamos que a dimensão tecnológica torna a comunicação mais eficaz – caso contrário não seria possível contactarmos tão rapidamente para várias pessoas ao mesmo tempo</li> </ul>

<p>#22 Média</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais eficiência</li> <li>- Canais abertos a funcionarem (Às vezes há mais ou menos entropia, mas no nosso caso eles funcionam quase todos de maneira bastante satisfatória; a parte da comunicação é sempre uma mais valia para a empresa, sobretudo agora que nos separamos fisicamente por vários espaços)</li> <li>- Não temos um software só específico de relações públicas. E claro que faz falta. Mas, com as ferramentas que temos e o tipo de RP que fazemos, conseguimos ter uma boa taxa de sucesso</li> <li>- Integração e motivação das pessoas (Os canais são importantes, mas tudo tem a ver com a cultura da instituição)</li> <li>- Maior liberdade para discutir ideias e ser ouvido</li> <li>- Mais rapidez</li> <li>- Poupança de trabalho e de tempo (tempo é trabalho e dinheiro)</li> <li>- As ferramentas são todas eficazes, a não ser que a mensagem se perca porque elas são “apertadas” (i.é, em vez de estar a trocar cinco e-mails, agarro no telefone e falo directamente com a pessoa)</li> <li>- Tanto as ferramentas de comunicação escritas como as electrónicas, têm vantagens e validades. A questão é depois saber se cumprem os objectivos propostos ou não. Às vezes não o fazem</li> <li>- <b>A tecnologia ajuda</b> (a dimensão tecnológica é fundamental na eficácia da comunicação, mas nunca podemos esquecer o elemento humano)</li> </ul>
<p>#4 Pequena</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso mais rápido à informação</li> <li>- Acesso privilegiado a mais informação (menos restrito) e mais fácil de tratar</li> <li>- Capacidade do apoio das TIC na nossa actividade corrente, ao nível técnico</li> <li>- O software ajuda, de uma forma institucional e organizacional, a sermos nós a tratar da operação activa de certos equipamentos, ou até deixar os equipamentos trabalharem sozinhos [...]</li> <li>- <b>Sem dúvida as TIC tornam a comunicação organizacional mais eficaz, mas somos muito pequenos para retirar destas o melhor partido</b></li> </ul>
<p>#9 Pequena</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização e alinhamento de estratégia («Todos sabemos o que está a acontecer, e não de uma forma negativa»)</li> <li>- Partilha de informação (que é o mais importante de tudo)</li> <li>- Gestão da informação: sistema agregador de informação («preservação de informações e dados sem ter de os recolher ou coligir de forma repetida»; «Se não houver uma ferramenta que una tudo, a maioria da informação que está com cada um de nós, acaba por perder-se»)</li> <li>- Promoção do trabalho em equipa, por ex. com a gestão das agendas de todos, o que facilita o trabalho e os timings de cada um</li> <li>- Aproximação entre as pessoas (embora isso também possa ser desvantajoso)</li> <li>- Controlo dos processos (e.g. quanto tempo se perde numa tarefa confrontado com os resultados)</li> <li>- <b>A dimensão tecnológica torna as ferramentas de comunicação eficazes</b></li> </ul>
<p>#19 Pequena</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de acesso à informação interna</li> <li>- Maior comunicação entre todos na empresa («há algum tempo seria muito difícil as pessoas comunicarem umas com as outras na empresa, e hoje se não quisermos não nos levantamos do nosso lugar para comunicar com todos»)</li> <li>- Controlo dos custos da comunicação («Isso não é possível quando temos as coisas separadas e divididas. Se tivéssemos tudo junto, e víssemos quanto tempo cada um gasta, seria mais vantajoso»)</li> <li>- <b>A dimensão tecnológica é muito importante na eficácia das ferramentas de comunicação</b> («Como empresa de tecnologia temos uma percepção diferente na comunicação quanto ao uso de ferramentas adequadas, e estamos abertos a aprender a funcionar com outras novas e mais eficazes»)</li> </ul>

### Análise Categorical Temática

**Gestão da informação:** - Facilidade na gestão de grandes quantidades de informação #2 / - «Acesso maior e mais facilitado a grandes quantidades de informação; «A gestão da informação deve ser orientada e não dispensa a posterior partilha no grupo de trabalho» #5 / - Gestão mais fácil da informação / Partilha de mais informação interna #21 / - Gestão de informação: «Arquivo automático de certos dados, que ficam disponíveis de imediato» #16 / - Acesso privilegiado a mais informação e mais fácil de tratar #4 / - Partilha de informação #9 / - Gestão da informação: sistema agregador de informação #9 / - Facilidade de acesso à informação interna #19  
8 Referências (2x #9)

**Utilidade/Funcionalidade:** - (As TIC são muito úteis para a comunicação corporativa, se bem geridas #2) / - As TIC são nossas aliadas #2 / - «Para todo o trabalho da comunicação, a equipa que temos é relativamente pequena. Não é preciso uma grande equipa dedicada. O que é preciso são as tecnologias» #21 / - Melhoria da qualidade de quem opera (#5) / - Mais eficiência #22 / - Canais abertos a funcionarem #22 / - Não temos um software só específico de RP. E claro que faz falta. Mas, com as ferramentas que temos e o tipo de RP que fazemos, conseguimos ter uma boa taxa de sucesso #22 / - Capacidade do apoio das TIC na nossa actividade corrente, ao nível técnico #4  
8 Referências (2x #2 e 3x #22)

**Facilidade de utilização:** - Fácil adesão #2 / «Com acesso directo à informação, cada um está menos dependente do que o chefe diz, ou o colega mais velho» #5 / - Facilidade de desempenho, do ponto de vista do utilizador #21 / - Facilidade da comunicação com os clientes #15 / - O software ajuda, de uma forma institucional e organizacional, a sermos nós a tratar da operação activa de certos equipamentos, ou até deixar os equipamentos trabalharem sozinhos #4 / - Promoção do trabalho em equipa, por exemplo com a gestão conjunta das agendas de todos, o que facilita o trabalho e os timings de cada um #9  
6 Referências

**Integração / Envolvimento:** - Melhor integração na empresa #5 / - Envolvimento e sentido de comunidade #21 / - Integração e motivação das pessoas #22 / - Maior liberdade para discutir ideias e ser ouvido #22 / - Aproximação entre as pessoas #9 / - Maior comunicação entre todos na empresa #19  
6 Referências (2x #22)

**Organização / Coordenação:** - Melhor organização/coordenação interna e coordenação com o resto da empresa #15 / - Melhor gestão de tarefas e táticas, particularmente os eventos #15 / - Ajuda na organização e na planificação #16 / - Organização e alinhamento de estratégia #9  
4 Referências (2x #15)

**Rapidez:** - possibilidade de chegar a mais pessoas mais depressa #2 / «As TIC ajudam a alcançar os objectivos de comunicação mais rapidamente e permitem chegar a todos mais rapidamente» #21 / - Mais rapidez #22 / - Acesso mais rápido à informação #4  
4 Referências

**Poupança:** - Poupança de custos e recursos #2 / - muitos ganhos em termos de custos e de tempo #5 / - Poupança (Economia de custos) #21 / - Poupança de trabalho e de tempo #22  
4 Referências

**Interligação:** - «O ideal é todas as ferramentas complementarem-se numa visão estratégica»; «As tecnologias ajudam, mas vemos-las como complementares aos meios/ferramentas tradicionais» #2 / - «Há vantagens em termos aqui várias ferramentas interligadas, quando a maior parte das empresas fica só por uma ferramenta» #21 / - As ferramentas são todas eficazes, a não ser que a mensagem se perca porque elas são “apertadas” #22  
3 Referências

**Controlo:** Controlo e validação do trabalho de comunicação #15 / Controlo dos processos #9 / Controlo dos custos da comunicação #19  
3 Referências

**ANEXO 23: Análise Temática dos Conteúdos do Quadro 23**  
**Desvantagens das TIC na CO**  
**Categoria Eficácia / Desvantagens das TIC [Cap.7.2.]**

Empresas	Desvantagens
#02 Grande	- Desresponsabilização («Enviei o e-mail, pronto já está!») - Desumanização/diminuição do relacionamento humano - Perigo da desorganização das pessoas na gestão da informação («Perde-se tempo quando há demasiada informação»)
#05 Grande	- Arrogância das pessoas que dominam/usam mais a técnica («Como temos uma componente de relacionamento humano fortíssima, não há perigo de sermos apanhados por esse vírus») - Subjugação às ferramentas tecnológicas - Perda de partilha («É fundamental não nos deixarmos ir para situações em que o trabalho colectivo desaparece e onde cada um está no seu “gueto”, [...]. E se por aí se liga ao mundo, é bom que se ligue ao colega do lado»)
#21 Grande	- Falhas no sistema - Falta de rede - Ficar-se perdido, sem saber o que fazer e parar tudo, quando as tecnologias falham - Ficar-se inteiramente dependente das TIC
#15 Média	- Há uns anos as TIC podiam atrapalhar, mas hoje não trazem constrangimentos à comunicação organizacional - Perigo de desumanização («Cada vez mais, as pessoas comunicam entre si [...] pelo facto de terem acesso às TIC. Acho até que estamos muito mais humanizados que antigamente»)
#16 Média	- Má utilização traz desvantagens - Necessidade de uma aprendizagem inicial onde se gasta muito tempo (que depois é recompensado)
#22 Média	- Quando há falhas - Antigo problema da fiabilidade dos equipamentos - Falta de credibilidade das informações - Dependência dos <i>gadgets</i> , mesmo os mais simples («Ontem estivemos sem e-mail de manhã e as pessoas andavam com ar perdido! [...] já estamos formatados para funcionar numa certa dependência»)
#04 Pequena	- Uso abusivo do Messenger ou aplicações similares («É algo que vamos mudar. Sou contra o uso de Messenger dentro de uma empresa. É desvantajoso, porque é desvirtuado [...]») - Quebra dos ritmos de trabalho - Invade a privacidade («Estamos sempre a ser interrompidos e é uma violação do meu tempo e liberdade do e-mail»)
#09 Pequena	- Inibição da relação pessoal («Com a partilha e a proximidade facilitadas pelas TIC, as pessoas acabam por se esconder atrás do computador») - Barreira ao contacto directo, à exposição individuais
#19 Pequena	- Perda de tempo para filtrar a informação boa e a que não interessa («Às vezes, podemos não escolher o caminho certo e perder de vista o objectivo inicial»)

**Análise Categorical Temática**

**Desumanização:** - Desumanização/diminuição do relacionamento humano #2 / - Arrogância das pessoas que dominam a técnica («Como temos uma componente de relacionamento humano fortíssima, não há perigo de sermos apanhados por esse vírus»)

#5 / - Perda de partilha («É fundamental não nos deixarmos ir para situações em que o trabalho mais colectivo desaparece e onde cada um está no seu “gueto”, [...]) #5 / - Perigo de

desumanização («Cada vez mais, as pessoas comunicam entre si [...] pelo facto de terem acesso às TIC. Acho até que estamos muito mais humanizados que antigamente») #15 / - Invade a privacidade («Estamos sempre a ser interrompidos e é uma violação do meu tempo e da minha liberdade do e-mail») #4 / - Inibição da relação pessoal («Com a partilha e a proximidade facilitadas pelas TIC, as pessoas acabam por se esconder atrás do computador») #9 / - Barreira ao contacto directo, à exposição individuais #9 - 7 referências (2x #5 e 2x #9)

**Dependência Tecnológica:** - Desresponsabilização («Enviei o e-mail, pronto já está!») #2 / - Subjugação às ferramentas tecnológicas #5 / - Ficar-se perdido, sem saber o que fazer e parar tudo, quando as tecnologias falham #21 / - Ficar-se inteiramente dependente das TIC #21 / - Dependência dos *gadgets*, mesmo os mais simples («Ontem estivemos sem e-mail de manhã e as pessoas andavam com ar perdido! [...]») #22 - 5 referências (2x #21)

**Aprendizagem/Formação:** - Há uns anos atrás as TIC podiam atrapalhar, mas hoje não trazem constrangimentos à comunicação organizacional #15 / Má utilização traz desvantagens #16 / - Necessidade de uma aprendizagem inicial onde se gasta muito tempo (que depois é recompensado) #16 / Uso abusivo do Messenger ou aplicações similares («É algo que vamos mudar. Sou contra o uso de Messenger dentro de uma empresa. É desvantajoso, porque é desvirtuado, [...]») #4 - 4 referências (2x #16)

**Falhas:** - Falhas no sistema # 21 / - Falta de rede #21 / - Quando há falhas #22 / - Antigo problema da fiabilidade dos equipamentos #22 / - Falta de credibilidade das informações #22 - 5 referências (2x #21 e 3x #22)

**Desorganização:** - Perigo da desorganização das pessoas na gestão da informação («Perde-se tempo quando há demasiada informação») #2 / - Quebra dos ritmos de trabalho #4 / - Perda de tempo para filtrar a informação boa e a que não interessa («Às vezes, podemos não escolher o caminho certo e perder de vista o objectivo inicial» #19) - 3 referências

**ANEXO 24a: Grelha de Análise MAECED [Cap.7.3.]**

<b>Empresa Grande #21</b>					
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)					
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)					
Expectativas dos CEO (estratégicas vs táticas)					
Missão (formal/consensual)					
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)					
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)					
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)					
Conhecimento TIC (formação, saber...)					
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Investigação					
Planificação/Estratégia (pró-actividade)					
Implementação (Acção/Comunicação)					
Avaliação (feedback)					
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Graus de Acesso (de diferentes hierarquias)					
Integração (formação de diferentes hierarquias)					
Investimentos (interesse/esforço)					
Infra-estruturas tecnológicas (uso partilhado vs exclusivo da C.O.)					
Tarefas/actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)					
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)					
Projectos futuros de TIC na C.O.					
Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)					

**ANEXO 24b: Grelha de Análise MAECED - Cálculos [Cap.7.3.]**

<b>Grande Empresa #02</b>					<b>40 /48</b>	<b>83,33%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 09</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)				3	18,75%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)		1				
Expectativas dos CEO (estratégicas vs táticas)			2			
Missão (formal/consensual)				3		
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 11</b>	
Controlo do desempenho Dircom (avaliação da actividade, prémios, certificação, associativismo...)				3	22,91%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)				3		
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)				3		
Conhecimento TIC (formação, saber...)			2			
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 11</b>	
Investigação			2		22,91%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)				3		
Implementação (Acção/Comunicação)				3		
Avaliação (feedback)				3		
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 09</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)		1			18,75%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)			2			
Projectos futuros de TIC na C.O.				3		
Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)				3		
<b>Grande Empresa #05</b>					<b>24/48</b>	<b>50%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 04</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)			2		8,33%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)		1				
Expectativas dos CEO (estratégicas vs táticas)		1				
Missão (formal/consensual)	0					
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 07</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)		1			14,58%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)				3		
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)			2			
Conhecimento TIC (formação, saber...)		1				
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 06</b>	
Investigação			2		12,50%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)		1				
Implementação (Acção/Comunicação)			2			
Avaliação (feedback)		1				
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 07</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)		1			14,58%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)			2			
Projectos futuros de TIC na C.O.		1				

Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)				3		
<b>Grande Empresa #21</b>					<b>47/48</b>	<b>97,91%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 12</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)				3	25%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)				3		
Expectativas dos CEO (estratégicas vs tácticas)				3		
Missão (formal/consensual)				3		
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 12</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)				3	25%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)				3		
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)				3		
Conhecimento TIC (formação, saber...)				3		
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 12</b>	
Investigação				3	25%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)				3		
Implementação (Acção/Comunicação)				3		
Avaliação (feedback)				3		
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 11</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)			2		22,91%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)				3		
Projectos futuros de TIC na C.O.				3		
Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)				3		
<b>Média Empresa #15</b>					<b>42/48</b>	<b>87,50%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 11</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)				3	22,91%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)				3		
Expectativas dos CEO (estratégicas vs tácticas)				3		
Missão (formal/consensual)			2			
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 12</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)				3	25%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)				3		
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)				3		
Conhecimento TIC (formação, saber...)				3		
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 10</b>	
Investigação			2		20,83%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)			2			
Implementação (Acção/Comunicação)				3		
Avaliação (feedback)				3		
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 09</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)				3	18,75%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)				3		
Projectos futuros de TIC na C.O.	0					

Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)				3		
<b>Média Empresa #16</b>					<b>10/48,</b>	<b>20,83%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 03</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)		1			6,25%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)		1				
Expectativas dos CEO (estratégicas vs tácticas)		1				
Missão (formal/consensual)	0					
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 03</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)		1			6,25%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)		1				
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)	0					
Conhecimento TIC (formação, saber...)		1				
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 02</b>	
Investigação	0				4,16%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)	0					
Implementação (Acção/Comunicação)		1				
Avaliação (feedback)		1				
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 02</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)	0				4,16%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)		1				
Projectos futuros de TIC na C.O.	0					
Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)		1				

<b>Média Empresa #22</b>					<b>37/48</b>	<b>77%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 11</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)			2		22,91%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)				3		
Expectativas dos CEO (estratégicas vs tácticas)				3		
Missão (formal/consensual)				3		
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 09</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)			2		18,75%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)			2			
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)			2			
Conhecimento TIC (formação, saber...)				3		
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 08</b>	
Investigação				3	16,66%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)		1				
Implementação (Acção/Comunicação)			2			
Avaliação (feedback)			2			
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 09</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)			2		18,75%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)		1				
Projectos futuros de TIC na C.O.				3		

Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)				3		
<b>Pequena Empresa #04</b>					<b>10/48,</b>	<b>20,83%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 03</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)	0				6,25%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)		1				
Expectativas dos CEO (estratégicas vs táticas)			2			
Missão (formal/consensual)	0					
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 02</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)	0				4,16%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)		1				
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)	0					
Conhecimento TIC (formação, saber...)		1				
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 02</b>	
Investigação	0				4,16%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)	0					
Implementação (Acção/Comunicação)		1				
Avaliação (feedback)		1				
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 03</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)	0				6,25%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)		1				
Projectos futuros de TIC na C.O.		1				
Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)		1				

<b>Pequena Empresa #09</b>					<b>37/48</b>	<b>77%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 08</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)				3	16,66%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)		1				
Expectativas dos CEO (estratégicas vs táticas)			2			
Missão (formal/consensual)			2			
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 07</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)	0				14,58%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)				3		
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)		1				
Conhecimento TIC (formação, saber...)				3		
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 11</b>	
Investigação			2		22,91%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)				3		
Implementação (Acção/Comunicação)				3		
Avaliação (feedback)				3		
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 11</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)				3	22,91%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)			2			
Projectos futuros de TIC na C.O.				3		

Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)				3		
<b>Pequena Empresa #19</b>					<b>16/48</b>	<b>33,33%</b>
<b>LUGAR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 03</b>	
Autonomia (participação activa vs passiva, órgão de line vs staff)			2		6,25%	
Núcleo/equipa da C.O. (dimensão, formação)		1				
Expectativas dos CEO (estratégicas vs táticas)		1				
Missão (formal/consensual)	0					
<b>VALOR DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 04</b>	
Controlo do desempenho Dircom (prémios, certificação, associativismo...)	0				8,33%	
Alianças Internas (participação em grupos transversais, projectos multidisciplinares...)			2			
Parcerias Externas (Universidades, Centros Investigação, Labs I&D, Consórcios)		1				
Conhecimento TIC (formação, saber...)		1				
<b>OPERAÇÃO DA C.O.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 04</b>	
Investigação	0				8,33%	
Planificação/Estratégia (pró-actividade)		1				
Implementação (Acção/Comunicação)		1				
Avaliação (feedback)			2			
<b>INCORPORAÇÃO DAS TIC</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total - 05</b>	
Actividades informatizadas (softwares gestão, bases dados, ferramentas digitais de monitorização)	0				10,41%	
Instrumentos digitais (de informação e comunicação/dialogo)		1				
Projectos futuros de TIC na C.O.			2			
Limites (equilíbrio entre vantagens vs desvantagens)			2			