



**Mudanças Tecnológicas e o Impacto
nas Organizações**

**- O Processo de Comunicação no
Estudo de Caso da Empresa Angolana
“TELESERVICE, SA”**

ROSENEIDE FRANCISCO MANUEL

VILA NOVA DE GAIA
2017



Mudanças Tecnológicas e o Impacto nas Organizações

- O Processo de Comunicação no Estudo de Caso da Empresa Angolana “TELESERVICE, SA”

ROSENEIDE FRANCISCO MANUEL

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA PARA SATISFAÇÃO PARCIAL DOS REQUISITOS DO
GRAU DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SOB A
ORIENTAÇÃO DO PROFESSOR DOUTOR MANUEL PINTO TEIXEIRA E DA
PROFESSORA DOUTORA FLORBELA TEIXEIRA GUEDES

VILA NOVA DE GAIA
2017



instituto politécnico de gestão e tecnologia

Mudanças Tecnológicas e o Impacto nas Organizações

- O Processo de Comunicação no Estudo de Caso da Empresa Angolana “TELESERVICE, SA”

ROSENEIDE FRANCISCO MANUEL

Aprovada em 11 de Novembro de 2017

Composição do Júri

Presidente

Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente

Prof. Doutor Paulo Faustino

Orientador

Prof. Doutor Manuel Pinto Teixeira

Coorientadora

Prof^a. Doutora Florbela Teixeira Guedes

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Manuel Pinto Teixeira e da Professora Doutora Florbela Teixeira Guedes, apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

Dedico esta dissertação à minha querida mãe dona Maria José, meu pai José João Manuel e aos meus irmãos (Danilo Manuel, Denilson Manuel e Denise Manuel).

Agradecimentos

Agradeço à minha amada e querida Mãe, Maria José Manuel, a minha maior inspiração e a quem eu muito devo. É ela o meu pilar, a minha força e o meu bem mais precioso. Agradeço ao meu pai José João Manuel, aos meus queridos maninhos Denise, Danilo e Denilson, por todo o apoio nos momentos mais difíceis, em que tudo parecia impossível; graças ao esforço de cada um de vocês, às vossas palavras de fé, coragem e muito carinho, consegui concluir mais esta etapa. Agradeço aos meus familiares, às minhas tias, aos meus colegas e aos professores que sempre me apoiaram desde o início desta longa, e tantas vezes difícil caminhada, para conseguir os tão sonhados diplomas.

Agradeço ao meu querido namorado pelas palavras de consolo, pelo apoio nas horas mais difíceis. Muito obrigada, namorado.

Agradeço ao Professor Doutor Manuel Pinto Teixeira e a Professora Doutora Florbela Teixeira Guedes. Por terem aceitado ser meus orientadores.

Agradeço ao Professor Doutor Manuel Pinto Teixeira, pela disponibilidade, compreensão e atenção.

O meu grande agradecimento à Teleservice, na pessoa da Sra. Sílvia Chingala, por ter dispensado o seu tempo para responder a todas as questões relacionadas com este trabalho. Agradeço ainda à empresa angolana que autorizou esta entrevista e disponibilizou todos os seus serviços e suportes que permitiram realizar o Estudo de Caso aqui apresentado.

A caminhada foi longa, muitas vezes dolorosa, mas necessária para que eu pudesse alcançar o meu principal objetivo. Sem a ajuda de cada das pessoas citadas, certamente não seria possível ter chegado até aqui. Cada uma delas que estiveram comigo no momento certo e, acima de tudo, na hora certa. Serei sempre grata.

Índice

Resumo	XI
Abstract	XII
Enquadramento.....	XIV
Objetivo.....	XIV
Introdução.....	1
Metodologia	3
Questões de Investigação	5
Capítulo I - As Organizações num Mundo em Mudança.....	6
1 Enquadramento do Capítulo	6
1.1 Conceito de Organização	6
1.2 Tipos de Organizações	7
1.3 Cultura Organizacional.....	11
1.4 Tipos de Culturas Organizacionais.....	12
Capítulo II - Efeito das Mudanças Organizacionais.....	15
2 Enquadramento do Capítulo	15
2.1 Conceito de Mudança.....	15
2.2 Impacto da Mudança Organizacional	16
2.3 Tipos de Mudanças Organizacionais	17
2.4 Resistência à Mudança Organizacional	19
2.5 Importância das Mudanças Tecnológicas.....	23
Capítulo III - Efeitos das Novas Tecnologias nas Organizações	24
3 Enquadramento do Capítulo	24
3.1 Histórico do Surgimento da Internet.....	24
A Internet é uma ferramenta de uso mundial e que tem vindo a proporcionar grandes mudanças, nas empresas/organizações.	24
3.2 Surgimento da Internet em Portugal	25

3.3	Conceito de Tecnologia	26
3.4	Vantagens e Desvantagens Tecnológicas	27
3.5	Impacto das novas Tecnologias nas empresas	28
3.6	Principais tecnologias usadas pelas empresas	29
3.7	Importâncias das novas Tecnologias para as Empresas.....	32
Capítulo IV - Efeito das Redes Sociais na Gestão		34
4	Enquadramento do Capítulo	34
4.1	Conceito de Redes Sociais	34
Capítulo V - Os Novos Desafios para a Comunicação Interna		40
5	Enquadramento do Capítulo	40
5.1	História da comunicação Empresarial	40
5.2	Conceito de Comunicação	41
5.3	Tipos de Comunicação	43
5.3.1	Comunicação Interna	43
5.3.2	Comunicação Externa	46
5.3.3	Comunicação Interpessoal	46
	A comunicação interpessoal é a comunicação que consiste na fala, na escrita, na comunicação verbal, na comunicação interpessoal as pessoas podem interagir, com maior proximidade.	46
5.4	Importância da Comunicação Empresarial	47
5.5	Comunicação de Crise	48
5.5.1	Como se Posicionar perante uma crise Empresarial.....	49
5.5.2	Exemplos de Casos de Comunicação de Crise	50
5.6	O Uso de Correio Eletrónico na Comunicação Interna	51
6	Estudo de Caso: Teleservice Empresa Angolana	54
6.1	Entrevista.....	54
6.2	Respostas obtidas.....	55
6.3	Missão da Empresa	60

7	Caso de crise vivido pela empresa	63
7.1	Resolução usada pela empresa.....	63
8	Conclusões do Estudo de Caso.....	64
9	Conclusões Gerais	66
	Referências Bibliográficas	68
	Anexos	72
	Anexos 1: Melhores empresas para trabalhar na Europa 2017	72
	Anexos 2: Melhores empresas para trabalhar em Portugal 2017	73

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições de Cultura Organizacional	12
Tabela 2 Tipos de Culturas Organizacionais	14
Tabela 3: Gestão de Resistência à Mudança	22
Tabela 4: Definições de Tecnologia	26
Tabela 5: Vantagens e Desvantagens das Tecnologias.....	28
Tabela 6: Redes Sociais mais Usadas pelas Empresas Atualmente.....	38
Tabela 7: Vantagens e Desvantagens das Redes Sociais	39
Tabela 8: Vantagens do Uso do Correio Eletrônico.....	53
Tabela 9: Serviços Prestados pela Teleservice	61
Tabela 10: Suportes Usados pela Empresa e suas Funcionalidades	61
Tabela 11: Comparação dos meios de comunicação interna usados há anos atrás e usados atualmente	62

Resumo

É do conhecimento de todos que o mundo se encontra em constante desenvolvimento. A evolução faz parte dos ciclos geracionais e verifica-se em todas as áreas de atividade, numa escala mundial. Por outro lado, a Globalização impôs novos desafios ao mundo, nomeadamente à economia em geral e às empresas em particular. Esta dissertação vai permitir desenvolver o tema da Comunicação nas Organizações, explicando o surgimento da comunicação interna e das suas práticas até à atualidade. É comum na linguagem empresarial e na área dos Recursos Humanos falar-se muito sobre a importância da comunicação interna, mas pouco sabemos a seu respeito, mais concretamente quais foram as mudanças implementadas, as regras de funcionamento, o seu impacto junto dos colaboradores e, sobretudo no sucesso das instituições ou organizações. Assim, optou-se por falar de Mudanças Organizacionais e do Impacto nas Organizações, sempre com o foco na comunicação interna.

Palavras chave: Comunicação Interna; Mudança Organizacional; Cultura Organizacional; Mudanças Tecnológicas;

Abstract

Everyone knows that the world is in constant development. The evolution is part of the generational cycles and is verified in all the areas of activity, on a world scale. On the other hand, Globalization posed new challenges to the world, namely the economy in general and companies in particular. This dissertation will allow us to develop the theme of Communication in Organizations, explaining the emergence of internal communication and its practices to date. It is common in business language and in the Human Resources area to talk a lot about the importance of internal communication, but we know little about it, more concretely what the changes were implemented, the rules of operation, their impact on employees and, especially in the success of institutions or organizations. Thus, it was decided to speak of Organizational Changes and Impact in Organizations, always with the focus on internal communication.

Keywords: Internal Communication; Organizational change; Organizational culture; Technological Changes;

Lista de Abreviaturas

ARPANET - Advanced Research Projects Agency Network

EIRL - Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada

FCCN - Fundação de Cálculo Científico Nacional

ISP - Internet Service Provider

IOT – Internet das Coisas

PUUG - Portuguese Unix Users Group

RCCN - Rede da Comunidade Científica Nacional

RP - Relações Públicas

Enquadramento

A dissertação enquadra-se no desenvolvimento das mudanças tecnológicas. Tendo como foco principal a evolução da comunicação interna, aliada ao uso das novas tecnologias. Sendo que antigamente não havia tantos recursos tecnológicos que pudessem facilitar a comunicação, à (nível) interno, nas empresas.

Objetivo

Sendo que as tecnologias têm sido cada vez utilizadas atualmente pelas organizações, como ferramenta comunicacional. O objetivo principal é saber no que as mudanças tecnológicas, têm vindo a ajudar no melhor funcionamento da comunicação interna. Entre colaboradores dentro da empresa, nos diferentes níveis hierárquicos.

Introdução

Muitas vezes somos questionados sobre a mudança na vida quotidiana. Sabemos que quem não está disponível para mudar e para se adaptar a novas realidades. não evolui. Evoluir significa mudar, o que nem sempre é fácil para o ser humano em geral, muitas vezes resistente às mudanças que lhe são sugeridas ou então impostas pela sociedade, pelas organizações ou mesmo pela família. O ser humano desenvolve frequentemente uma rejeição (infundada) à mudança, pelo facto de ser obrigado a “sair da sua zona de conforto”. Mas hoje temos a certeza de que quem não se encontra disposto a mudar, provavelmente não se adaptará às novas tecnologias e aos desafios impostos pela sociedade.

A evolução tecnológica faz parte de um processo que envolve a população mundial, como já foi referido. No âmbito desta dissertação, que tem como objetivo conhecer as boas práticas relacionadas com a comunicação interna das empresas, as Mudanças Tecnológicas e o seu Impacto nas Organizações estão no centro da investigação realizada. Este trabalho de dissertação foi realizado com base em livros, dissertações já publicadas sobre o tema em estudo, artigos científicos, revistas online e entrevistas.

Para melhor compreender o tema em investigação foi realizado um estudo de caso, com base em experiências já testadas e ainda através de uma entrevista feita junto de uma empresa Angolana Teleservice, situada em Luanda. Pretendeu-se ficar a conhecer como é tratada a comunicação interna numa empresa fora do contexto europeu. Para o efeito recorreremos a um questionário, respondido por email, e que se encontra em anexo.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. A saber:

Capítulo I - “As Organizações nem Mundo em Mudança”, neste capítulo falou-se de cultura organizacional, de conceitos ligados a cultura das organizações, etc.

Capítulo II - “Efeito das Mudanças Organizacionais”, neste capítulo falamos do conceito de mudanças, a importância das mudanças nas organizações, etc.

Capítulo III - “Efeito das novas Tecnologias nas Organizações”, neste capítulo falamos sobre a evolução histórica da Internet, o conceito de tecnologia, da evolução da Internet em Portugal, das suas vantagens e desvantagens do uso das tecnologias.

Capítulo IV - “Efeito das Redes Sociais na Gestão”, neste capítulo falamos sobre o conceito das redes sociais e as plataformas mais usadas atualmente na comunicação organizacional, vantagens e desvantagens da sua utilização e apresentação de algumas das redes sociais mais usadas pelas empresas atualmente.

Capítulo V - “Os Novos Desafios para a Comunicação Interna”, neste capítulo falamos sobre o surgimento da comunicação dentro das organizações, o conceito de comunicação, diferenças entre comunicação interna e comunicação externa, comunicação interpessoal, comunicação de crise, a importância da comunicação interna e boas práticas a utilizar.

O estudo de caso apresentado foi realizado junto da empresa Angolana Teleservice, especializada na área da segurança. Ficamos a conhecer a história, a missão e a visão da empresa, os serviços prestados aos seus clientes e alguns dos suportes usados na comunicação interna. As conclusões foram feitas com base nos temas tratados durante a investigação.

Nas Referências Bibliográficas encontram-se citadas todas as fontes usadas para a realização da dissertação. Nos anexos encontram-se os email’s trocados com a empresa Angolana Teleservice, e ainda as respostas à entrevista realizada.

Metodologia

Todo trabalho dissertativo é realizado com base em uma longa pesquisa, que nos permitirá, enriquecer a nossa dissertação, independentemente do tema escolhido, é necessário que haja uma pesquisa profunda sobre o tema que desejamos desenvolver. Com base neste contexto obtemos o conceito de metodologia, onde o autor ressalta todos estes aspetos, aqui citados.

“A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.” De acordo com Prodanov & Freitas (2013, p. 14).

O conhecimento científico resulta do produto final de uma investigação científica que é realizada de acordo com uma investigação que será aplicada com base em livros; artigos; sites e etc.

A investigação científica consiste em aprofundar conhecimento, sobre um determinado tema, cujo principal objetivo é de comparar conhecimento, sobre o antes e o depois de um determinado tema, ou dar resposta a questões de investigação, que são formuladas no começo de um trabalho dissertativo. E quando temos um estudo de caso associado ao tema de base, como o próprio nome diz, serve de estudo onde temos a oportunidade de ter o comparativo do antes e do depois do produto em estudo, o que permite rever os pontos a melhorar e o que foi melhorado.

“O conhecimento científico é um produto resultante da investigação científica. Surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, característica essa do conhecimento do senso comum, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e da discussão intersubjectiva. É produto, portanto, da necessidade de alcançar um conhecimento “seguro”. Pode surgir, como problema de investigação, também das experiências e crenças

do senso comum, mesmo que muitas vezes se refira a fatos ou fenómenos que vão além da experiência vivencial imediata.” De acordo com Koche (2002, p. 29).

Este trabalho dissertativo, tem como base um estudo de caso realizado a empresa Angolana Teleservice. A **TELESERVICE S.A.** é uma empresa 100% Angolana, fundada em 16 de Novembro de 1995, devidamente legalizada e especializada em Gestão de Riscos e na Prestação de Serviços de Consultoria no domínio da Segurança. Como fornecedor dos serviços de Gestão de Riscos às empresas “*Blue Chip*” e organizações internacionais, estabelecidas em Angola.

Para enriquecimento da dissertação foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em livros, sites, revistas, artigos, teses, etc.

Questões de Investigação

Questão 1: Qual o impacto das mudanças tecnológicas na comunicação interna?

Hipótese A: Alteração na comunicação quer no relacionamento com os clientes, quer no comportamento externo e interno.

Hipótese B: Vieram permitir relevantes ganhos de produtividade para as organizações e maior proximidade.

Questão 2: Qual o impacto das novas tecnologias na comunicação interna?

Hipótese A: As novas tecnologias permitem que os dirigentes e os dirigidos, tenham uma relação, mas simplificada, assertiva, eficiente e eficaz.

Hipótese B: As novas tecnologias nas relações internas das (organizações) processos de acompanhamento, controlo e avaliação de desempenho do trabalhador, vieram introduzir, mas mensuráveis, sustentáveis de serem medidas e mais rigorosas.

Capítulo I - As Organizações num Mundo em Mudança

1 Enquadramento do Capítulo

O capítulo enquadra-se no desenvolvimento do tema “As Organizações num Mundo em Mudança”, no qual abordou-se um conjunto de subtemas relacionados com o tema central do capítulo, os conceitos aqui apresentados, foram obtidos de livros de autores com vasto conhecimento sobre o tema e pesquisas realizadas pela Internet (artigos científicos e dissertações).

1.1 Conceito de Organização

De acordo com os autores Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 38) uma organização é caracterizada por um conjunto de pessoas que trabalham, para obter objetivos em comum.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 9) citado por Gross, Muller, & Stocco (2014, p. 61).

“As pessoas podem ampliar ou limitar as forças de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.”

As pessoas têm um papel fundamental para o sucesso da empresa/organização ou para o seu fracasso, para que haja sucesso no ambiente de trabalho é necessário, que as pessoas sejam o foco principal dentro da empresa/organização, para isto é necessário que haja valorização dos colaboradores por parte dos empregadores, dentro e fora delas.

“As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, são elas que gerenciam e comandam a empresa, são elas que executam, controlam atividades e processos, são as pessoas também que

consomem os produtos de uma determinada empresa.” De acordo com Medeiros (2008, p. 1).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 62) “*As organizações não existem no vácuo. Elas existem para fazer alguma coisa*”. O autor acredita que cada organização deve ter uma missão, um conjunto de valores e uma visão, o autor afirma que cada organização tem um objetivo.

Abaixo temos as definições usadas pelo autor, para descrever cada um dos elementos essenciais na criação de uma organização. É necessário sempre, que cada empresa/organização saiba com que finalidade trabalha.

“Missão: missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios. Valores: valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Visão: visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma.” Segundo Chiavenato (2010, pp. 62-65).

1.2 Tipos de Organizações

No meio empresarial/organizacional existem diferentes tipos de empresas/organizações como se sabe. E cada uma delas tem as suas particularidades que as distinguem das outras.

Organização Linear: é caracterizada pelo seu formato em pirâmide, onde as decisões são tomadas de cima para baixo. E como poderemos verificar abaixo, as empresas/organizações optam por este modelo, no começo das suas atividades empresariais/organizacionais.

“Organização linear: este é o tipo mais antigo de organização, além de ser o mais simples. Boa parte das empresas adota esta organização na fase inicial, justamente pela facilidade de implantação. O seu formato é piramidal, já que as linhas de

responsabilidades entre gestores e equipes tem sentido único e direto. Neste tipo de organização, colaboradores recebem ordens e orientações somente de um único gestor que, por sua vez, recebe ordens de outro superior. A comunicação neste tipo de organização começa do alto escalão para a base da pirâmide e as decisões são centralizadas, pois, existe apenas uma autoridade na organização.” De acordo com Marques (2017, p. 1).

Organização Funcional: cada gestor é responsável por uma área e cada um deve responder única e exclusivamente por cada área.

“Organização funcional: neste tipo de organização, a base é a especialização e distinção das funções. Isso significa que um colaborador não terá somente um gestor para se reportar, mas vários - cada um de uma especialidade. Na organização funcional, uma especialidade não interfere na outra e as tomadas de decisão não são pautadas pela hierarquia. Um gestor especialista em comunicação, por exemplo, não poderá tomar decisões sobre o financeiro, mesmo que este gestor de comunicação esteja há mais tempo na empresa.” De acordo com Marques (2017, p. 1).

Organização Linha-Staff: é caracterizada pelas organizações linear e funcional, obtendo delas cada um dos seus pontos positivos.

*“Organização linha-staff: esta organização é uma junção da organização linear e funcional, eliminando possíveis desvantagens e potencializando as características positivas dessas organizações. Na organização linha-staff, a hierarquia está presente ao mesmo tempo, em que existem órgãos e setores especializados. De modo geral, esses setores podem ser divididos em dois tipos: **Órgãos de Linha:** são aqueles que estão ligados à execução de tarefas e trazem características da organização linear; **Órgãos de Staff:** são responsáveis por*

prestar assessoria e serviços especializados. Traz características da organização funcional. Na Organização Linha-Staff existe uma combinação eficiente da hierarquia, autoridade e especialidades. Este tipo de organização permite que haja uma integração entre os colaboradores das mais diversas áreas.” De acordo com Marques (2017, p. 1).

Existem empresas/organizações constituídas individualmente, que são caracterizadas por ter apenas um proprietário, tendo este todo poder de decisão dentro da empresa/organização.

Constituídas individualmente

Empresário em Nome Individual - é constituído por uma pessoa que afeta os bens próprios à exploração da sua atividade económica, sendo a responsabilidade do sócio ilimitada;
Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL) - é constituído por um único indivíduo com responsabilidade limitada a uma parcela dos seus bens;
Sociedade Unipessoal por Quotas - é uma empresa que tem um único sócio com responsabilidade limitada ao valor da quota subscrita. É obrigatório a firma tenha na sua denominação a expressão “Sociedade Unipessoal” ou unipessoal antes da palavra limitada ou Lda. Esta sociedade tem as suas vantagens e as suas desvantagens.” De acordo com Economias (2017, p. 1).

Existem empresas/organizações que são constituídas por várias pessoas, onde o poder de decisão é repartido entre elas, em reuniões onde são realizadas votações entre os sócios.

Constituídas por mais do que uma pessoa

Sociedades em Nome Coletivo - sociedade constituída por mais do que um sócio com responsabilidade subsidiária em relação à sociedade e solidária com os outros sócios;
Sociedades por Quotas - constituída por um mínimo de 2 sócios, com

*responsabilidades limitadas às quotas subscritas. À denominação da firma deve ser acrescentado “Limitada” ou “Lda.”;***Sociedade Anónima** - *constituída com um mínimo de 5 sócios, sendo o capital social mínimo de 50.000 euros, tendo as ações um valor nominal mínimo de 1 euro. A responsabilidade dos sócios é limitada ao valor das ações subscritas. A denominação da firma deve constar a expressão Sociedade Anónima ou SA;**Sociedade em Comandita** - *Os sócios comanditários tem uma responsabilidade limitada às suas entradas e os sócios comanditados tem uma responsabilidade pelas dívidas da sociedade nos mesmos termos da sociedade em nome coletivo. À denominação da sociedade deve ser acrescentada a expressão “em comandita” ou “& Comandita”, “em comandita por ações” ou “& comandita por ações”. Existem 2 tipos de sociedades em comandita: Simples ou por Ações.” De acordo com Economias (2017, p. 1).**

1.3 Cultura Organizacional

Assim como cada país tem os seus hábitos e costumes, cada organização é representada por uma cultura organizacional, baseada na sua História, Missão, Valores e Estratégia, transmitida a todos aqueles que com ela contactam.

“A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. A cultura exprime a identidade da organização. Ela é constituída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir .Cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização. ” De acordo com Chiavenato(1999, pp. 138-139).

Quando falamos de cultura, certamente vem em mente um conjunto de hábitos e costumes, aos quais fomos apresentados durante o nosso crescimento e evolução, o mesmo acontece com as organizações, cada uma delas é formada por um conjunto de características que a distinguem de todas as outras, a maneira como cada organização olha para si mesma, de acordo com Chiavenato (1999, p. 141)“*A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e a seu ambiente.*” Tanto quando cada cultura é diferenciada por seus hábitos, crenças e costumes, cada organização segue exatamente um padrão diferenciado de todas as outras, obtendo assim as suas particularidades.

Definições	Autores
“A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender a respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma.”	Jacques (1951, p.251)
“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptações extrema e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação e esses problemas. ”	Schein (1985, p.9)
“A programação coletiva de mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias.”	Hofstede (1991, p.19)
"O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos de sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos."	Cook & Yanow (1993, p.379)
“Os vares e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização.”	Schneider, Brief & Guzzo (1996, p.11)
“Cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna.”	Fan (2000, pp.3-4)

Tabela 1: Definições de Cultura Organizacional

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 637)

1.4 Tipos de Culturas Organizacionais

Cada empresa/organização opta por uma cultura organizacional diferente, o autor fala de cinco culturas que são usadas. Sendo que a cultura que respeita a marca e a cultura enriquecida, são as melhores no nosso ponto de vista, porque são as que mais se encaixam no que se considera trabalhar em grupo, para a mesma finalidade. É fundamental que a cultura escolhida seja aquela, onde os colaboradores sintam-se sempre acolhidos, respeitados e não como se estivessem em guerra dentro do local de trabalho. Os seus verdadeiros oponentes devem ser os seus concorrentes.

Tipos de Culturas	Descrição
Cultura da Culpa	Caracterizada por disseminar conflitos e desconfiança dentro do ambiente de trabalho. Os colaboradores não têm a cultura de assumir riscos e responsabilidades, e costumam culpar uns aos outros pelos erros, falhas e maus resultados, em vez de assumir os seus próprios erros e procurar aprender com eles. Nesse tipo de organização, esse comportamento vem de cima para baixo, então além dos funcionários assumirem essa postura, os gestores e até mesmo os chefes têm a mesma desculpa. Eles culpam os seus colaboradores por não conseguirem lidar com os seus clientes, por não terem capacidade de administrar prazos e de não terem sucesso e crescimento da empresa.
Cultura da culpa Cultura Multidirecional	Neste tipo de cultura organizacional não existe colaboração e cooperação entre profissionais e equipes. O que existe são departamentos com rixas entre si e profissionais que só pensam no individual e não conseguem compreender a importância do trabalho em equipa. Profissionais pertencentes a este tipo de cultura pensam sozinhos e mantêm boa convivência apenas com outros colaboradores da mesma equipe. Não existe cocriação, e há presença de conflitos e boatos constantes. Geralmente, nessas organizações também é possível encontrar problemas de liderança, uma vez que os gestores responsáveis por cada área não têm capacidade para avaliar, gerir e orientar a sua equipa, o que causa conflitos com o pessoal de outras áreas, geralmente, por motivos rasos.
Cultura Viva e Deixe Viver	Este tipo de cultura vive na estagnação e zona de conforto. Os profissionais não se preocupam em estimular a criatividade e inovar a sua maneira de trabalhar, pelo contrário, produzem sempre mais do mesmo e apenas cumprem a sua rotina de trabalho diária. Falta motivação e visão de futuro nos processos de trabalho. Esse comportamento é facilmente encontrado em empresas que não dão feedback para os seus colaboradores, e muito menos recompensas, o que os fazem pensar que não há motivos bons para dar o sangue pela empresa, já que no final das contas o seu trabalho não será avaliado e muito menos compensado.

Cultura Respeita a Marca	que	Esta é a cultura organizacional que mantém profissionais que “vestem a camisa da empresa”. A ideia dessa política é que os colaboradores realmente acreditem nos valores e na ética da empresa, assumindo um compromisso com o trabalho e a busca constante por bons resultados. Empresas assim costumam ter uma liderança eficiente e também sabem como recompensar os seus colaboradores, fazendo assim com que eles sintam motivação em se esforçarem para superar as expectativas da organização.
Cultura Liderança Enriquecida	da	Esta é uma cultura organizacional que prioriza profissionais de alta performance, que apresentam bom desempenho e eficácia no cumprimento das suas tarefas e obrigações. Os profissionais são comprometidos e empenhados em produzir mais e com maior qualidade. Assim como no caso anterior, os colaboradores dessas empresas são bem reconhecidos e recebem benefícios pelos seus resultados, além de reconhecimento pela sua excelência.

Tabela 2 Tipos de Culturas Organizacionais

Fonte: De acordo com Marques (2016, p. 1), adaptação da autora.

Capítulo II - Efeito das Mudanças Organizacionais

2 Enquadramento do Capítulo

O capítulo enquadra-se no desenvolvimento do tema “Efeito das Mudanças Organizacionais”, no qual abordou-se um conjunto de subtemas relacionados com o tema central do capítulo, os conceitos aqui apresentados, foram obtidos de livros de autores com vasto conhecimento sobre o tema e pesquisas realizadas pela Internet (artigos científicos e dissertações).

2.1 Conceito de Mudança

Mudança tem sido uma expressão bastante utilizada, no mundo atual, hoje em dia ela faz cada vez mais parte do nosso quotidiano. Mudança requer criatividade, nos deparamos com mudanças em todos os aspetos da nossa vida atualmente, dentro e fora das organizações. Como podemos verificar na citação abaixo apresentada, onde o autor afirma que mudança é a principal característica dos tempos modernos.

*“A mudança é um aspeto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.”*De acordo com Chiavenato (2010, p. 406).

A mudança não é mais do que restaurar práticas antigas, adaptadas às exigências da sociedade atual. A mudança faz parte do desenvolvimento pessoal e social. Para que possamos evoluir é, sim necessário que haja mudança.

Os autores Lima e Bressan (2003, p.25) citados pelos autores Pinto & Couto-de-Souza (2009, p. 613) afirmam que:

“Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais-pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e o seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de

natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.”

2.2 Impacto da Mudança Organizacional

Toda a mudança provoca um impacto nas pessoas envolvidas e, muitas vezes, a primeira reação que ocorre é a de rejeição, uma vez que a mudança requer esforço, predisposição para aprender ou reaprender e adaptação a novas práticas; por isso, muitos preferem permanecer na sua “zona de conforto” em vez de arriscar. O medo de errar é outro fator inibidor - quando optamos pela mudança, estamos sempre a correr um risco. Por isso mesmo, a formação acadêmica e a reciclagem no trabalho privilegia a introdução das chamadas *soft skills* e novas competências, para além do conhecimento técnico e profundo das matérias e do trabalho desenvolvido.

“Sempre há um impacto nos colaboradores devido às possíveis mudanças - como novas contratações, novas políticas de carreira, cargos e salários, novas tecnologias, treinamento para mudança de funções na empresa, etc. Isso pode gerar um clima de instabilidade nos colaboradores, que temem mudanças nas suas carreiras advindas da nova administração.” De acordo com Garcia (2010, p. 1).

O autor Chiavenato (1993) citado por Novaes (2007, p. 1) acredita que o impacto das mudanças tecnológicas, como algo benéfico para as empresas *“Este procedimento permite que as empresas tenham lucros, que podem ser aplicados em novas tecnologias e abrir novas oportunidades de mercado.”* Salaria de maneira positiva que as mudanças tecnológicas podem permitir as empresas maior ganho, novas oportunidades de mercado.

2.3 Tipos de Mudanças Organizacionais

Uma mudança organizacional não tem que ser necessariamente tecnológica, existem diferentes tipos de mudança, pelos quais uma empresa pode passar.

Uma mudança organizacional, quando ocorre, não deve única e exclusivamente abranger uma determinada área dentro da empresa/organização, mais sim todas para que a mudança seja completa, mais para isso é necessário que os colaboradores sejam receptivos as mudanças, as quais estão sujeitos. Para que essas mudanças sejam satisfatórias para todos é necessário que os empregadores estejam dispostos à trabalhar nos seus colaboradores, para que haja maior aceitação e resultados satisfatórios, para todos.

“Uma mudança, importante lembrar, pode necessitar de alterações nas estruturas existentes, necessidades de novas habilidades, deslocamento de carga de trabalho, etc. Todos estes impactos devem ser tratados de forma eficaz para que a transformação possa ocorrer. A transição entre o estado atual e o estado futuro deve ser acompanhada. Suporte aos novos processos, planos de contingência e tratamento de riscos, planos e sustentação da mudança são aspectos que não devem ser desprezados. Treinamento é um aspecto de extrema relevância no processo, mas não raro é mal conduzido durante uma transformação. Por esse motivo, é responsável pelo fracasso de boa parte das transformações organizacionais. Como se percebe, o êxito dos processos de mudanças organizacionais não é tão simples, exige atenção e suporte de profissionais especializados.” De acordo com Foncesa (2013, p. 1).

Existem diferentes tipos de “Mudanças Organizacionais”. Os autores abaixo descrevem as características de quatro tipos de “Mudanças Organizacionais” que são:

Mudança Organizacional Planeada: refere - se ao planejamento prévio, no qual haverá uma mudança a todos os níveis empresarial/organizacional;

Mudança Estratégica: refere - se a uma mudança estratégica, no qual a mudança ocorrerá por motivos de força maior;

Mudança Emergente: refere - se ao facto de aproveitar as oportunidades que estejam disponíveis no momento, que serviram para resolver determinados problemas;

Mudança Organizacional Improvisada: refere - se a uma mudança não planeada, que não foi sugerida a longo prazo;

*“A **mudança organizacional planeada** refere-se à introdução de diferenças numa ou mais componentes da configuração organizacional, sejam elas as mais hard (estratégia, estrutura, sistemas), ou mais soft (propósito, pessoas, processos). Subjaz-lhe o desejo de obter um melhor estado de ajustamento da organização à envolvente. A **mudança estratégica** visa uma alteração no posicionamento da organização face à envolvente. Pode também entender-se por mudança estratégica a que afeta a organização como um todo ou que tem implicações profundas. A **mudança emergente** caracteriza-se pelo facto de surgir em resposta a problemas concretos não antecipáveis. Consiste na realização de acomodações, adaptações e alterações que podem conduzir a uma mudança profunda mas não tensional. A mudança emergente tem lugar quando os atores organizacionais ajustam rotinas, quando lidam com contingências, quando resolvem problemas ou aproveitam oportunidades. A **mudança organizacional improvisada** representa uma forma particular de mudança emergente, embora se distinga desta pelo facto de resultar de decisões tomadas em tempo real, isto é, não planeadas, e não de decisões proactivas ou refletidas.” Segundo os autores Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 842)*

2.4 Resistência à Mudança Organizacional

A resistência à mudança é algo que acontece frequentemente e, muitas vezes, aquilo que é caracterizado como “comodismo” e falta de empenho ou empreendedorismo, corresponde apenas ao medo de arriscar e de falhar. Por isso, é preciso criar técnicas e desenvolver modelos de comunicação interna que favoreçam o clima de mudança. Não se pode impor uma mudança drástica, sem se quer nos preocuparmos com as consequências que daí advêm.

Quando ocorre resistência alguma mudança proposta pela organização ou pelo meio envolvente, a comunicação interna deve ser factor predominante dentro da organização, durante este processo, dentro da organização. Para que todos os envolvidos estejam cientes do que está a acontecer dentro da organização. Desta maneira os seus colaboradores se sentiram segurar e confiantes.

De acordo com o autor Mandelli et al. (2003, p. 33) citado pelos autores Gross, Muller, & Stocco (2014, p. 63) “*As mudanças precisam ser feitas, numa atitude preventiva, por meio de programas constantes. Esta é a atitude que o modelo de mercado competitivo requer hoje.*” O autor defende que as mudanças devem ser preventivas, para que possam evitar maiores danos, os colaboradores devem sempre sentir-se parte da empresa, para que possam atender as novas expectativas, que lhes serão impostas.

O autor afirma que, a adaptação as novas tecnologias na maioria dos casos leva - nos a grandes alterações nas empresas/organizações.

“A adoção de novas tecnologias muitas vezes leva a grandes alterações nas empresas. Essas mudanças podem se referir à estrutura organizacional, à alocação de recursos ou à distribuição de tarefas entre as pessoas. Podem ocorrer, também, mudanças de comportamento nas pessoas, com o surgimento de resistências e reações negativas.” De acordo com Gonçalves (1994, p. 76).

A mudança não é apenas uma escolha é uma necessidade, Como afirma o autor abaixo.

O conceito de mudança causa insegurança quanto ao futuro, porque, quando pensamos em mudanças vem nos logo uma ideia de risco, os surgem sempre questionamentos, o porquê mudar se está tudo bem?

Muitas vezes nos esuqçemos que é necessário mudar para fazer face as novas tendências que o mercado oferece, é necessário inovar, para não ficarmos para trás, é necessário mudar para estarmos ao mesmo nível que os nossos concorrentes.

“A ideia que costumamos ter sobre o tema mudanças organizacionais normalmente é deturpada, pois, o assunto provoca a sensação de insegurança quanto ao futuro. Quando pensamos em mudanças logo vem à mente a ideia de risco. E surge a pergunta inevitável: por que mudar se tudo está a funcionar relativamente bem? Porém, esquecemos que o mundo empresarial pressupõe uma postura aberta as constantes transformações tecnológicas e mercadológicas, o que obriga as organizações a reverem as suas estratégias de tempos em tempos. Não se trata de simples escolha, mas de necessidades prementes. Portanto, não há porque resistir, pois, o que está em jogo nesse processo de mudança é a sobrevivência das empresas e dos seus colaboradores. As organizações não mudam porque querem, mas porque precisam. A decisão de mudar quase sempre resulta da constatação de que existe uma forma melhor de fazer algo.” De acordo com Matos, (2010, p. 1).

É necessário que haja mudança, nas empresas/organizações, a inovação é fundamental para o crescimento de qualquer empresa/organização, assim sendo, não devemos nos esquecer que as empresas/organizações são compostas por um conjunto de pessoas, por este motivo é necessário trabalhar nas pessoas como foco principal para o seu crescimento e desenvolvimento. Porque a mudança tem sido um facto, e gera incerteza nas pessoas, daí a necessidade de trabalhar nas pessoas, ajudando - as a perceber que a mudança vem apenas somar e não subtrair. Como afirma o autor abaixo.

“Uma das consequências diretas desse processo de mutabilidade no ambiente organizacional tem sido o aumento da incerteza e da insegurança dentro das organizações; estas, para poderem sobreviver, têm buscado permanentemente a adaptação, a reestruturação, a flexibilização e formas de inovação, dentro das novas configurações do ambiente. O antigo modelo de organização, imutável ao longo do tempo, vem ser substituído por outro onde a empresa é vista como um conjunto de processos que precisam ser permanentemente reavaliados e modificados. A adoção de novas tecnologias pelas organizações é uma consequência direta do processo de adaptação e/antecipação a determinados problemas e necessidades, decorrentes do processo de mudança organizacional. Isto traz a necessidade das organizações buscarem permanentemente mecanismos específicos para a adoção da inovação, o qual deverá repercutir na agregação de valor e incorporação de benefícios nos seus produtos e serviços. A adoção de novas tecnologias deve partir de um efetivo conhecimento dos anseios, necessidades e interesses dos seus atuais e potenciais clientes, sendo esta uma condição vital para a obtenção e manutenção da competitividade.” De acordo com Cândido & Abreu (2002, pp. 3-4).

Na tabela 3, encontram-se alguns métodos que devem ser seguidos para a gestão de resistência a mudança segundo os autores Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 857). Cada organização/empresa deve ter um plano de gestão de resistência e adotar de acordo com as suas necessidades, para que se possa obter maior aceitação, o que conseqüentemente irá gerar menos resistência.

Método	Características	Situação em que o uso pode ser apropriado	Vantagens	Inconvenientes
Educação e comunicação	Educar as pessoas sobre mudança (e.g., discussões, apresentações públicas, memorandos e relatórios, vídeos de simulação).	Ausência ou inadequação da informação.	Facilita a adesão ao processo.	Pode exigir longos períodos de tempo.
Participação e envolvimento	Escutar as pessoas envolvidas e as suas sugestões.	Os indiciadores não dispõem de toda a informação necessária e os empregados dispõem de um forte poder para resistir.	Permite a obtenção de informação relevante a o empenhamen to dos empregados.	Pode consumir muito tempo se os participantes estruturarem uma mudança desapropriada.
Facilitação e apoio	Transmitir aos subordinados apoio emocional.	Há resistências devidas a problemas de ajustamento, ansiedade, medo.	Ajuda a ultrapassar os receios face à mudança.	Pode exigir muito tempo e não resultar no sentido desejado.
Negociação e acordo	Oferecer incentivo (e.g., incremento salarial, oportunidades de carreira) aos ativos e presumíveis resistentes.	Existe um grupo que perde com a mudança e que detona forte poder para resistir.	Pode constituir a melhor forma de remover resistências.	Pode ser muito dispendioso se for percebida a disponibilidade dos iniciadores para negociar.
Manipulação e cooperação	Envolver os presumíveis resistentes, oferecendo-lhes papéis desejáveis no processo, embora sem almejar a sua participação ativa nem aproveitamento das suas sugestões.	Quando nenhum dos outros parece adequado.	Pode constituir uma solução rápida e barata.	Pode trazer problemas se as pessoas se sentirem manipuladas. Se usada sem preocupações pode representar o fim da carreira dos iniciantes.
Coerção implícita ou explícita	Forçar pessoas a mudar sob a presença de ameaças (e.g., despedimento) ou perda de oportunidades (e.g., promoções).	Quando a mudança tem que ser rápida e os iniciadores estão numa forte posição de poder.	Estratégia rápida e capaz de ultrapassar vários tipos de resistências.	Arriscada se as pessoas desenvolverem sentimentos negativos face aos iniciadores.

Tabela 3: Gestão de Resistência à Mudança

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 857)

2.5 Importância das Mudanças Tecnológicas

Para que a empresa possa cumprir os seus objetivos e assegurar a sua sobrevivência, é muito importante mudar e adaptar-se as mudanças, as quais está sujeita. De acordo com Rego (1999) citado por Ribeiro (2008, p. 35) *“No entanto, a empresa tendo como objetivo fundamental assegurar a sua continuidade e sobrevivência tem de assegurar que produz bens ou presta serviços que correspondem às necessidades dos clientes e que o faz em condições competitivas.”*

De acordo com os autores Greenber & Baron (1997) citados por Rego(1999, p. 103)

“A transmissão eletrónica de mensagens representa uma revolução na comunicação: permite uma mais rápida transmissão de informação, assim como a partilha simultânea da mesma informação por diferentes pessoas, independentemente do local em que se encontram.”

De acordo com os autores Cullinan (1993: 61) citado por Rego(1999, p. 103). A troca de mensagens electrónicas faz-se cada vez mais presente no seio comunicacional.

Certamente que devemos ter em conta as mudanças electrónicas e aproveitar as suas funcionalidades, mas sem esquecer a essência da comunicação.

“As vantagens da comunicação eletrónica são inegáveis. Mas devemos lembrar-nos de que a revolução emergente não altera, nem pode alterar os preceitos básicos da comunicação. Devemos aprender a usar esses equipamentos como ferramentas de melhoria no processo comocional, não para prejudicá-lo.”

Capítulo III - Efeitos das Novas Tecnologias nas Organizações

3 Enquadramento do Capítulo

O capítulo enquadra-se no desenvolvimento do tema “Efeitos das Novas Tecnologias nas Organizações”, no qual abordou-se um conjunto de subtemas relacionados com o tema central do capítulo, os conceitos aqui apresentados, foram obtidos de livros de autores com vasto conhecimento sobre o tema e pesquisas realizadas pela Internet (artigos científicos e dissertações).

3.1 Histórico do Surgimento da Internet

A Internet é uma ferramenta de uso mundial e que tem vindo a proporcionar grandes mudanças, nas empresas/organizações.

A Internet tem vindo a revolucionar o mundo, não apenas o tecnológico, mais sim o mundo em geral, com os seus inúmeros benefícios. A Internet tem vindo a proporcionar as empresas/organizações, maior mobilidade de informações, com a sua rápida velocidade e os meios tecnológicos que têm vindo a destacar - se cada vez mais no meio empresarial/organizacional. Tem se mostrado uma ferramenta fundamental e indispensável para o sucesso de qualquer empresa/organização.

Abaixo temos um breve histórico do seu surgimento mundial.

“O início da interação social através de sistemas computacionais mistura-se com a história da computação. Durante a década de 60, o governo dos Estados Unidos desenvolveu um audacioso projeto com a pretensão de proteger a comunicação entre pontos-chave de seu sistema de defesa em caso de um ataque soviético. O sistema tinha por objetivo descentralizar as comunicações, tornando possível assim que em caso de falha de um ponto na comunicação, esta poderia ser restabelecida através de uma rota alternativa. O sistema foi

chamado ARPANET e era o embrião da Internet.” De acordo com os autores Mira & Bodoni (2011, p. 107).

3.2 Surgimento da Internet em Portugal

Em Portugal o surgimento da Internet ocorreu em meados da década de 1980, de acordo com o autor abaixo citado.

Em algumas universidades e em algumas empresas/organizações, a sua comunicação ocorreu via rádio, baseando - se na maioria dos casos, foi usado para manter comunicações destinadas a consulta de documentos e email.

“Em meados da década de 1980 a “Internet” começa a ser utilizada em Portugal, nas Universidades e em algumas empresas. As primeiras experiências foram realizadas com terminais conectados por via telefónica a Universidades Europeias e a Universidades nos USA e restringiam-se, na maioria dos casos, a consultas documentais e e-mail. A difusão da “Internet” em Portugal é realizada pelas Universidades, suportada na existência de um grupo denominado PUUG - Portuguese Unix Users Group e, a partir de 1986 na recém criada FCCN – Fundação de Cálculo Científico Nacional. A partir de 1991 o uso da Internet generaliza-se em todas as Universidades Portuguesas através da criação da RCCN – Rede da Comunidade Científica Nacional. A criação de ISP - Internet Service Provider - em Portugal a partir de 1994 popularizou o uso da Internet. Os órgãos de comunicação social passaram, em 1995, a difundir a existência e utilidade da Internet. Esta difusão provocou uma explosão da utilização da Internet em Portugal. Os jornais mais populares editavam cadernos dedicados ao “assunto” Internet. Atualmente existem vários ISP que oferecem acessos gratuitos à Internet, ao contrário do que se verificava no início, quando apenas existia um.” De acordo com Almeida (2005, pp. 4-5).

3.3 Conceito de Tecnologia

Muito se tem falado de tecnologia atualmente, e é um tema bastante comentado e com grande destaque em todos os locais, que desperta o interesse e curiosidade em usar as novas tecnologias. Muitas vezes existem as comparações entre as diversas utilidades que cada uma das novas tecnologias oferecem.

O mundo tecnológico é uma mais valia para as empresas/organizações, por que podemos usar a tecnologias para diversas finalidades, hoje em dia existem aplicações para praticamente tudo, as chamadas “APP’s”, e só precisamos de ir a Pay Store, baixar o aplicativo, instalar e começar a utilizar de acordo com as nossas necessidades.

Na tabela 4, encontram-se alguns conceitos de tecnologia.

“Uma família de métodos para associar e canalizar outras entidades e forças, quer humanas quer não humana. É um método (...) para a construção de um sistema relativamente estável de peças e partes, com propriedades emergentes, numa envolvente hostil ou indiferente.”	Law (1987, p.115)
“Um sistema de componentes envolvido na ação sobre, ou na mudança de, um objeto de um estado para outro.”	Goodman, Griffith & Fenner (1990, p.48)
“Ferramentas baseadas em conhecimento, artefactos e dispositivos pelos quais as pessoas alargam e interagem com a sua envolvente.”	Tornatzky & Fleischer (1990, p.11)
Por tecnologias administrativas entende-se “as prescrições para o desenho das estruturas e culturas da organização.”	Abrahamson (1991, p.588)
“As ferramentas, dispositivos e conhecimento que medeiam as entradas (<i>inputs</i>) e saídas (<i>outputs</i>) do trabalho.”	Tushman & Anderson (1986, p.440)

Tabela 4: Definições de Tecnologia

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 671).

3.4 Vantagens e Desvantagens Tecnológicas

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• A revolução tecnológica possibilita às empresas auferir parcelas importantes das suas receitas fora do país;• A rede social tornou-se um importante meio de divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela organização empresarial em escala mundial, tornando-se uma ferramenta de marketing;• A popularização das redes sociais entre pessoas de todas as idades, classes sociais e as mais distintas ideologias;• As empresas passaram a ver um potencial de negócios no mundo digital;• É importante destacar que o uso dos média sociais podem favorecer a empresa em diversos aspetos;• É extremamente importante que esta seja usada de maneira adequada;• Uma grande estratégia de negócios também pode ser o ponto inicial de uma crise de imagem;• A comunicação encontra-se favorecida, uma vez que através dos meios digitais podem obter aquilo que necessitam e o que desejam, com a oferta e livre negociação de produtos e serviços;• As redes sociais possibilitam a integração entre diferentes povos e entre diferentes culturas, onde os membros se influenciam uns aos outros virtualmente;• As redes sociais também funcionam como fonte de aprendizagem, uma vez que a participação das organizações empresariais numa comunidade online específica, que apresenta a sua atividade, possibilita o acesso a informações acerca das melhores práticas adotadas, trocas de experiências, tendências atuais, etc;	<ul style="list-style-type: none">• A ausência do monitorização e controle das informações veiculadas pode trazer inconvenientes desastrosos às empresas, uma vez que a imagem da organização pode desmoronar-se ao ritmo em que a comunicação se desenrola no ambiente virtual;• A divulgação de informações negativas a respeito da empresa numa rede social pode provocar danos graves na imagem empresarial;• O uso das redes sociais pelas organizações empresariais exige uma constante atualização, controle e monitorização de informações, o que implica a constituição de uma equipa dedicada para realização dessas atividades;• Além do mais, considerando que a informação permanece disponível 24 horas por dia na web, e atravessa longas distâncias, esse processo de monitorização e proteção requer investimentos robustos em matéria de recursos humanos, tecnológicos e financeiros;• Os riscos quanto à legitimidade da empresa, tendo em vista a facilidade com a qual o membro da rede pode criar um falso perfil utilizando denominações comerciais legítimas. Trata-se do risco deste utilizador se comunicar a utilizar o nome de uma empresa e divulgando informações inverídicas, em flagrante prejuízo à imagem da organização e gerando um impacto negativo para a atividade do negócio;• Qualquer utilizador poderá hacker uma conta e tomar controle da mesma divulgando informações. Além disso, no que se refere a segurança, cumpre destacar as preocupações de fuga de informações confidenciais ou danos causados por

	<p>vírus, que podem infectar em redes sociais ao serem compartilhados por outros utilizadores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um controle sobre os funcionários da empresa, que fazem uso das redes sociais disponíveis, evitando-se que terceiros utilizem indevidamente o perfil e as informações; • A perda da produtividade dos trabalhadores é tida como a principal desvantagem sendo a rede social, muitas vezes, grande fonte de distração do trabalho; • O risco de fuga de informações da empresa, bem como o risco de responsabilização da corporação por atitudes impróprias de seus funcionários no uso das redes sociais;
--	--

Tabela 5: Vantagens e Desvantagens das Tecnologias

Fonte: Xavier, Nunes, & Xavier (2017, p. 3), adaptação da autora.

Certamente que as novas tecnologias oferecem uma infinidade de vantagens, o que permitimos ter uma grande diversidade de soluções para o mesmo problema.

Mais não devemos esquecer - nos de que deve sempre haver uma separação entre o mundo virtual (baseado em redes sociais e outros meios que podem ser usados única e exclusivamente com o uso de Internet) e o mundo real (baseado no mundo físico).

Devemos levar sempre em conta que o mundo virtual muitas vezes torna - se ilusório, com tudo aquilo que nos pode proporcionar, tornando - nos assim em pessoas viciadas em tecnologias.

3.5 Impacto das novas Tecnologias nas empresas

É fundamental para as empresas/organizações que elas façam uso das novas tecnologias. A essencial que as empresas/organizações façam uso das novas tecnologias, que acompanhem o desenvolvimento e evolução, é necessário adquirir e implementar no seu dia - a - dia, para a melhora dos seus serviços e assim adquirindo maior satisfação por parte dos mesmos.

Sabemos que ao adquirir novas tecnologias as empresas/organizações precisam de investir em material de grande qualidade o que acarreta grandes custos, mais também sabemos que será um investimento que trará maior retorno de capital, para a empresa/organização.

Por que com isso teriam maior qualidade nos seus produtos, maior procura por parte dos seu clientes e maior ganho de mercado.

“As novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito. Pode-se mesmo afirmar que se uma inovação não trouxer nenhum resultado, teria sido melhor não investir nela, já que ela não se pagou. Considerando a amplitude dos conceitos de novas tecnologias e inovações tecnológicas usualmente adotados, é possível imaginar a enorme abrangência dos seus efeitos, tanto do ponto de vista social quanto económico, político e psicológico. Ela pode estender as capacitações humanas. A revolução industrial utilizou tecnologia para estender a capacidade física do homem realizar trabalho. A revolução da informática está a estender a nossa capacidade de realizar trabalho mental e redistribuindo o tempo que dedicamos à realização das nossas diversas atividades. A tecnologia é dinâmica e evolui rapidamente. O seu desenvolvimento está longe de terminar e, no ritmo atual, deve durar pelo próximo século.” De acordo com Gonçalves (1994, p. 67).

3.6 Principais tecnologias usadas pelas empresas

Atualmente as empresas/organizações têm feito cada vez mais uso das novas tecnologias, que o mercado tem oferecido, para melhorar no seu desenvolvimento e proporcionar prestações de serviços cada vez mais diferenciados, dos seus concorrentes.

Inteligência artificial: tecnologia que usa softwares baseados em algoritmos que juntos servem para resolver tarefas, com a mesma capacidade da de um ser humano.

“Inteligência Artificial - Softwares baseados em algoritmos capazes de desempenhar tarefas que normalmente exigem intervenção humana, como traduções e tomadas de decisão. Trata-se de um conceito “guarda-chuva”, abrangendo diferentes setores e empresas, que pode ser implantado e focado em diferentes perspectivas, como aprender, entender, planejar e agir quando exposto a diferentes situações. O próprio Google já usa conceitos de inteligência artificial para determinar quais sites deve mostrar aos utilizadores, tomando como base as suas interações, buscas anteriores, entre outros critérios.” De acordo com Dino (2016, p. 1).

Realidade aumentada: software que permite associar vídeos, imagens e áudio, permitindo assim ao cliente ter maior percepção do que seria o produto final desejado.

“Realidade aumentada - Adicionar informações ou imagens ao mundo físico por meio de tecnologias de áudio ou vídeo, visando melhorar a experiência do cliente com um produto ou uma tarefa. Mostra o potencial desse tipo de tecnologia.” De acordo com Dino (2016, p. 1).

Blockchian: software que permite emissão de recibo de todas as transações bancárias e permite que o interessado tenha o uso exclusivo da mesma.

“Blockchain - Trata-se de um recibo de todas as transações eletrônicas realizadas por bitcoins; uma espécie de plataforma de distribuição eletrônica usada para gravar e confirmar transações, com segurança e garantindo que apenas os interessados possam ter acesso aos dados.” De acordo com Dino (2016, p. 1).

Drones: são veículos que servem de mensageiros, para o envio de mensagens e entrega de produtos.

“Drones - Veículos aéreos ou de água usados para diferentes atividades, como veículos aéreos não tripulados (VANT). Podem ser operados por computador ou em rotas pré-definidas. A Amazon já planeja utilizá-los para as entregas de produtos comprados no e-commerce.” De acordo com Dino (2016, p. 1).

Internet das Coisas: conjunto de dispositivos interligados a sensores e a softwares, que permitem a troca de informações pela Internet.

“Internet das Coisas (IoT) - Equipamentos e dispositivos interligados com sensores a softwares, coletando e trocando informações por meio da internet, aumentando a produtividade e melhorando diversos segmentos das empresas, como o estoque. Confira o artigo sobre Internet das Coisas no blog da Bz Tech.” De acordo com Dino (2016, p. 1).

Robôs: equipamentos controlados que têm a mesma capacidade de desenvolver as mesmas tarefas que os seres humanos, que são compostos por um conjunto de softwares, dispositivos electrónicos e sensores.

“Robôs - Equipamentos usados para automatizar, aumentar a produtividade ou assistir às atividades humanas de forma autónoma ou baseado em configurações específicas. Realidade virtual - Simulações digitais, imagens em 3 dimensões ou a criação de um ambiente completo, com um espaço pré-definido e restrito no qual os utilizadores possam interagir de modos reais. Normalmente, exige o uso de um dispositivo, como um capacete ou um headset. A Microsoft, por exemplo, está a testar um dispositivo que pode ser tanto para jogos de vídeo game quanto em outras aplicações. Impressoras 3D - impressoras usadas para criar objetos em 3 dimensões, baseado em modelos digitais. As impressoras 3D já são usadas em diferentes segmentos, incluindo o de plástico, metal, vidro, madeira e até mesmo em questões voltadas à saúde.” De acordo com Dino (2016, p. 1).

3.7 Importâncias das novas Tecnologias para as Empresas

A Internet tem vindo cada vez mais a ter um papel fundamental, ajudando no desenvolvimento das empresas/organizações, permitindo as mesmas maior poder económico e social.

“A Internet é considerada atualmente como um grande veículo catalisador de mudanças na comunicação, na coordenação e no controlo das organizações entre as quais as de origem pública. A aposta na sociedade da informação e nas novas tecnologias, acompanhada pela modernização das instituições são fundamentais para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social.” De acordo com Mateus (2008, p. 2).

Atualmente a tecnologia vem proporcionando as empresas/organizações, maior rotatividade de informações, o que tem vindo a ajudar na tomada de certas decisões dentro das empresas/organizações, revolucionando assim e influenciando a sua maneira de pensar e agir, diante do meio envolvente.

“Atualmente, a Tecnologia da Informação participa do dia-a-dia das organizações, vezes como uma arma eficiente de gestão da informação e de apoio às decisões, gerando um diferencial competitivo no mercado, vezes como uma ferramenta que afeta interesses, valores e rotinas há muito tempo centralizado em pessoas. A competitividade e a sobrevivência das Organizações dependem cada vez mais da sua capacidade de perceber as mudanças e antecipar-se às novas demandas, realinhando os investimentos em competências, tecnologias, produtos, serviços e mercados. A velocidade com que a informação e o conhecimento são criados e circulam sem fronteiras, potencializa a importância do capital intelectual. As Organizações dotadas de Inteligência Empresarial, estrategicamente apoiadas pela tecnologia da Informação

, certamente estarão à frente no mundo dos negócios.” De acordo com Marques (2014, p. 1).

De acordo com Oliveira (2004, p.172) citado por França (2013) *“A tecnologia hoje é fundamental nas organizações de grande porte e “é inegável que as inovações tecnológicas introduzidas nas organizações aumentaram a sua produtividade, seja pelas melhorias que incorporam aos processos produtivos, seja pela racionalização da mão de obra.”.*” Quando uma empresa faz uso de tecnologias, garante o seu melhor desempenho a empresarial, e torna - se cada vez mais capaz de lidar com as ameaças externas. Porque certamente que os seus concorrentes optarão por fazer uso das mesmas e assim a empresa, encontrar-se-a capacitada para lidar de igual para igual com as demais empresas.

Capítulo IV - Efeito das Redes Sociais na Gestão

4 Enquadramento do Capítulo

O capítulo enquadra-se no desenvolvimento do tema “Efeito das Redes Sociais na Gestão”, no qual abordou-se um conjunto de subtemas relacionados com o tema central do capítulo, os conceitos aqui apresentados, foram obtidos de livros de autores com vasto conhecimento sobre o tema e pesquisas realizadas pela Internet (artigos científicos e dissertações).

4.1 Conceito de Redes Sociais

As redes sociais atualmente são muito utilizadas tanto por empresas, como por pessoas singulares. O que permite uma maior proximidade e partilha de interesses, na qual é criado um perfil com as nossas características e interesses, para que possamos encontrar e partilhar o que desejamos.

“A “internet” possibilita a realização da troca e a interação entre os homens em meio eletrónico. Através da “internet” o convívio social passa a ser estabelecido via “web” e transferido para um espaço de interação virtual, no qual as pessoas realizam a partilha de interesses, crenças, etc. Nessa medida, são criadas as chamadas redes sociais eletrónicas. A rede social eletrónica, como o próprio nome já diz, refere-se a uma rede de indivíduos que se comunicam e interagem via “internet”. Trata-se de uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas mediante uma nova forma de comunicação. A conexão fundamental entre as pessoas nas redes sociais se dá através da identidade. Na rede o indivíduo cria o seu perfil e a sua identificação no qual descreve um pouco sobre si mesmo, desde características pessoais a interesses diversos. A rede possibilita o acesso e visualização deste perfil a todos àqueles que estiverem conectados, possibilitando a comunicação/interação entre os membros com

interesses semelhantes, em escala global. São evidenciadas redes sociais de diferentes modalidades como, por exemplo, as redes de relacionamentos, redes profissionais, redes comunitárias, redes políticas, redes internas nas Empresas, dentre outras. Essas redes permitem analisar a forma como as organizações desenvolvem a sua atividade e como os indivíduos alcançam os seus objetivos, mediante a partilha de conhecimentos, interesses e esforços em busca de um objetivo comum. Nessa medida, a teia de relações sociais estabelecidas eletronicamente, mantida por um conjunto de expectativas mútuas e de comportamentos determinados, cria as denominadas redes sociais (Teoria de garfos).” De acordo com Xavier, Nunes, & Xavier (2017, p. 3).

As redes sociais são hoje em dia um dos meios de comunicação mais utilizados pelo mundo todo, milhares e milhares de pessoas se comunicam - se a cada minuto através dela. Elas vieram criar maior proximidade entre pessoas de diferentes países; géneros; raças;

Todos esses recursos que nos são facultados na sua maioria de maneira gratuita. As empresas/organizações têm cada vez mais feito uso dos recursos em prol dos seus interesses.

As redes sociais e os seus recursos vieram permitir as empresas/organizações maior visão sobre o seu meio envolvente, publicidade gratuita, fácil acesso aos seus concorrentes e fornecedores.

Na tabela baixo encontram - se descritas às redes sociais, mais usadas atualmente pelas empresas/organizações.

Facebook; Twitter; Google+; Instagram; Snapchat; Youtube; LinkedIn;

Nome	Descrição	Recursos
Facebook	É uma rede social que foi lançada no dia 4 de fevereiro de 2004, e foi criada por Mark Zuckerberg, em Cambridge, Massachusetts, EUA.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar e partilhar conteúdos relevantes, sejam eles produzidos dentro ou fora do Facebook; • Anunciar a sua marca, produtos e novidades por meio do Facebook; Organizar e planear eventos; Publicar fotos, infográficos, dados e pesquisas; • Incentivar discussões, opiniões e relacionamentos entre os seus utilizadores; • Conversar diretamente com os utilizadores, para tirar dúvidas e resolver problemas; • Destacar conteúdos e divulgar informação para públicos dirigidos, de acordo com o género, idade, localização e até interesses específicos; • Possui ainda ferramentas para acompanhar métricas importantes, como o interesse dos utilizadores sobre determinados conteúdos, pastagens mais visualizadas, novos “likes” e alcance das publicações. Desta forma, ele facilita o trabalho de monitoração das organizações;
Twitter	É uma rede social que foi lançada no dia 21 de março de 2006, e criado por Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone e Noah Glass, em São Francisco, Califórnia, EUA.	<ul style="list-style-type: none"> • Partilhar os seus conteúdos com a comunidade; • Interagir com utilizadores e outras empresas; • Participar e conhecer os principais assuntos que movimentam as comunidades online - Trending Topics; • Viralizar vídeos e imagens; • Realizar atendimento aos clientes e utilizadores com agilidade; • Acompanhar o que é dito e discutido sobre a sua empresa; • Realizar ações conjuntas com influenciadores digitais, artistas, humoristas e bloggers; • Uma das características mais atrativas da rede é a capacidade de criação de um relacionamento com os utilizadores. Nela, é possível direcionar tweets, responder e captar outros internautas de forma rápida, uma vez que os seus seguidores estão,

		de facto, interessados no seu conteúdo;
Google+	É uma rede social que foi lançada no dia 28 de junho de 2011, nos Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> • O grande potencial de indexação que a rede oferece; • Basicamente tudo o que você publica numa página do Google+ for Business será imediatamente indexado às pesquisas do Google; • Todos os conteúdos criados pelas empresas ficam bem posicionados no ranking das pesquisas. Assim, o grande trunfo alcançado ao usar o Google+ é o benefício que ele traz para a estratégia de SEO; • Cada página da rede social é tratada como uma página comum pelo Google e, conseqüentemente, pela ferramenta de pesquisa. Isso significa que ela será um fator importante para o ranking das páginas web da empresa;
Instagram	É uma rede social que foi lançado em outubro de 2010, que foi criado por Kevin Systrom e Mike Krieger.	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de influenciar os seus utilizadores; • O Instagram também é muito utilizado para promover negócios; • O Instagram é usado como um portfólio aberto ao público; • O Instagram é uma ótima oportunidade para empresas, empreendedores e produtores de conteúdos, manterem o contato com seus utilizadores, mostrarem o seu trabalho e captar novos seguidores;
Snapchat	É uma rede social que foi lançada em setembro de 2011, que foi criada e desenvolvida por Evan Spiegel, Bobby Murphy e Reggie Brown, estudantes da Universidade Stanford.	<ul style="list-style-type: none"> • A rede de vídeos e fotos oferece um mundo de possibilidades para empresas que querem investir nela; • Assim como o Instagram, o Snapchat pode servir como um grande promotor de tendências de produtos, serviços e até mesmo comportamentos; • Através de fotos instantâneas e de vídeos com a duração de 10 segundos, é possível atualizar os seguidores com novidades, produtos, informações sobre estilo de vida e tendências; • Constitui uma ótima opção para o marketing direcionado; Snapchat é uma ferramenta incrível para a cobertura de eventos, com a capacidade de transmitir os

		acontecimentos para os seguidores em tempo real e em primeira mão;
Youtube	É uma rede social que foi lançada no dia 14 de fevereiro de 2005, foi criada por Chad Hurley, Jawed Karim e Steve Chentrês San Mateo, Califórnia, EUA.	<ul style="list-style-type: none"> • No Youtube encontra-se de praticamente todo o tipo de produtos audiovisuais: videoaulas, vídeos temáticos, de gatos, culinária, dicas de beleza, coberturas de eventos, música e etc; • As publicidades clássicas estão progressivamente a sair das TV's para a internet; O site oferece ferramentas para mensurar as visualizações e o alcance da publicidade, algo que é limitado na televisão, além de oferecer mais interatividade e permitir que as publicidades de interesse sejam exibidos junto dos seus utilizadores, de forma selecionada; • Não é só através das publicidades que as empresas participam do Youtube, uma vez que as possibilidades são diversas e variam de acordo com o objetivo e o público; Outra prática comum é criar canais com temáticas relevantes para os possíveis clientes da empresa;
LinkedIn	É uma rede social de negócios, que foi criada em dezembro de 2002 e lançada no dia 5 de maio de 2003, foi fundada por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly e Jean-Luc Vailant, em Santa Mônica, na Califórnia Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> • O LinkedIn pode ajudar as empresas a conquistar reconhecimento no mercado, seja por profissionais ou por outras instituições; • O LinkedIn permite estabelecer contacto direto com pessoas e instituições que pretendem criar ou estreitar relações de forma inteligente, com conteúdo relevante e direcionado; • Outra possibilidade interessante proporcionada pelo LinkedIn consiste na pesquisa direcionada de profissionais e empresas, através de uma busca específica por área de atuação, especialidades, experiência na área ou localização;

Tabela 6: Redes Sociais mais Usadas pelas Empresas Atualmente

Fonte: Rezende (2017), adaptação da autora.

Todas essas redes sociais aquicitadas permitem - nos a partilha de informações, divulgações de noticias, a da instante do nosso dia - a - dia, e não existem qualquer tipo de restrições de horários quanto a isso, todo momento e instante é visto como oportunidade de visualizações, nas redes sociais.

É fundamental e excencial que as empresas/organizações, tenham possibilidades e meios para poderem divulgar suas informações a qualquer hora do dia ou da noite, para maior e melhor proximidade com os seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Na tabela 7, encontram-se algumas vantagens e desvantagens das redes sociais.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Mais fácil e rápido negociar com empresas do exterior; • Podemos comprar produtos pela internet sem sair de casa, tendo o conforto e a praticidade em pesquisar preços sem precisar entrar de loja em loja; • As máquinas de alto padrão tecnológico oferecem produtos de qualidade superior para os consumidores finais; • Velocidade nas informações, por isso os correios eletrônicos, chats, redes sociais estão à disposição para garantir melhor velocidade nas informações; 	<ul style="list-style-type: none"> • As máquinas estão substituindo a mão de obra humana, fazendo com que as pessoas busquem outra qualificação para se manter no mercado de trabalho; • Burlas na internet com cartões clonados; • Algumas pessoas isolam-se da sociedade, para terem somente amizades virtuais e ficam somente nesse mundo; • Pessoas que invadem sistemas e máquinas para roubar e danificar informações pessoais e sigilosas; • Vícios em jogos da Internet; • As redes sociais e internet também podem prejudicar o desempenho do funcionário que está o tempo inteiro conectado a essas redes;

Tabela 7: Vantagens e Desvantagens das Redes Sociais

Fonte: Brasil (2015, p. 1), adaptação da autora.

Capítulo V - Os Novos Desafios para a Comunicação Interna

5 Enquadramento do Capítulo

O capítulo enquadra-se no desenvolvimento do tema “Os Novos Desafios para a Comunicação Interna”, no qual abordou-se um conjunto de subtemas relacionados com o tema central do capítulo, os conceitos aqui apresentados, foram obtidos de livros de autores com vasto conhecimento sobre o tema e pesquisas realizadas pela Internet (artigos científicos e dissertações).

5.1 História da comunicação Empresarial

A história do início da comunicação empresarial de acordo com os autores abaixo citados, começou com o jornalista Ivy Lee, que abriu um escritório de RP - Relações públicas em 1906.

“No início do século XX ocorreram as primeiras ações de Comunicação Empresarial nos Estados Unidos. Em 1906, o jornalista Ivy Lee, que atuava em Nova Iorque, decidiu deixar a profissão de lado para montar o primeiro escritório de (RP) - Relações Públicas de que se tem notícia . Mas a decisão de Lee foi baseada num bom motivo, que lhe garantiria fama e história. O objetivo era concentrar esforços para recuperar a credibilidade do empresário John D.Rockfeller, acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias organizações. A saga de Rockfeller em busca do lucro a qualquer preço modelo praticamente inaceitável décadas mais tarde havia se transformado numa ameaça à sua reputação. A ideia de Lee era garantir a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado o já tradicional espaço publicitário comprado por grande parte das empresas. ”De acordo com Amaral (1999) citado por Pessoa (2000, p. 1).

5.2 Conceito de Comunicação

De acordo com os autores, a palavra comunicação que, em latim, significa tornar comum, partilhar e trocar. Ainda no mesmo contexto os autores afirmam que a comunicação é um processo social e dinâmico, que ocorre no dia - a - dia da organização.

“A palavra comunicação deriva de communicare que, em latim, significa ‘tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões’. Aqui, a comunicação é entendida como um processo social dinâmico, que se apresenta no dia-a-dia da organização em distintas dimensões” De acordo com Meneghetti (2001, p. 20) citado pelos autores Brondani & Barros (2015, p. 1)

Sem comunicação, não é possível à troca de informações entre pessoas. Segundo o conceito dos autores Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 434)

“A comunicação é uma condição sine qua non da vida social. Sem comunicação, “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalhos coordenados.””. De acordo com os autores Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 434).

O autor define comunicação, como um processo, onnipresente, em todas as situações e é necessário que haja troca de informação entre as pessoas, para que a comunicação tenha maior resultado, dentro e fora das organizações.

“A comunicação é um processo onnipresente em todas as situações humanas: individuais, grupais, organizacionais. Não é possível conceber o mundo mais ou menos global sem comunicação. Não é possível conceber a vida e o desenvolvimento “normal” do ser humano sem existir comunicação. A comunicação poderá ser de complexidade variável, mas não será por isso que deixará de o ser nem perderá o carácter de complexidade.” De acordo com Ribeiro (2008, p. 23).

De acordo com Ricardo (2006, p. 1) citado por Ribeiro (2008, p. 24). Os autores acreditam que a comunicação permite gerar comportamento entre os colaboradores dentro da organização.

“A comunicação é processo gerador de comportamento organizacional e o resultado da interação simbólica entre os membros da organização, o que implica que uma das suas competências seja promover e gerir a criação de significados simbólicos nas organizações.”

De acordo com Ruão (1999, p.3) citado por Ribeiro (2008, p. 24). Os autores afirmam que para que haja comunicação é necessário um conjunto de elementos, que irão complementar o resultado final, da informação que será transmitida.

“Comunicar é, como sabemos, tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efetivo. Como tal exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um recetor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade.”

O autor abaixo acredita que não devemos apenas nos basear num conceito de dicionário para definir comunicação empresarial. Devemos também ter em conta as mudanças as quais estamos sujeitos.

“A Comunicação Empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como ‘um conjunto de métodos e técnicas de Comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores, etc)’. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial.” De acordo com Pessoa (2000, p. 4).

O autor abaixo define Comunicação Empresarial como um processo. Que deve ser revisto constantemente e tendo em conta as mudanças que ocorrem.

“A comunicação empresarial é, pois, um processo contínuo com objetivos de longo prazo, revistos periodicamente a intervalos mais ou menos regulares a fim de se poderem fazer os necessários ajustamentos. É óbvio que para além de ser periodicamente revista e ajustada, a campanha de comunicação tem de ser constantemente supervisionada, podendo dar-se o caso de ter de ser inesperadamente alterada devido a qualquer mudança significativa numa das variáveis incontroláveis do mercado ou do macro - ambiente da empresa.” De acordo com Lampeira (1992, p. 67).

5.3 Tipos de Comunicação

5.3.1 Comunicação Interna

Os autores abaixo afirmam que a comunicação interna deverá sustentar 7 funções, onde explicam cada uma das funcionalidades para beneficiar a organização.

- 1) Função Informativa, que tem como objetivo tornar a informação mais eficiente dentro da organização;
- 2) Função Integradora, consiste no enquadramento dos colaboradores no que toca as necessidades internas da organização;
- 3) Função de retroativa, elo de ligação entre as mensagens dos diferentes eixos para obtenção de um resultado final satisfatório;
- 4) Função Sinal, responsável pelo resultado final das mensagens, emissão e multiplicação de sinais, da organização em um determinado sentido;
- 5) Função Comportamental, responsável por direcionar os membros da organização, para um determinado sentido;
- 6) Função Promotora de Mudança, responsável por incentivar e motivar mudanças dentro da organização e promovendo maior aceitação;

7) Função de imagem, responsável por comunicar ao público, externo e interno a verdadeira imagem da organização;

“Aponta que a comunicação interna se deverá sustentar em sete funções na organização, que irão beneficiar a imagem positiva da mesma:

- 1. Função Informativa, tendo como finalidade veicular o conhecimento e o ‘saber’ da empresa, de forma a tornar a informação mais eficiente;*
- 2. Função Integradora, desenvolvendo nos colaboradores o sentimento de pertença da organização, transmitindo os valores essenciais da organização nos seus públicos internos levando-os a uma coesão organizacional;*
- 3. Função de retroativa, elo de ligação entre as mensagens que são remetidas num determinado eixo, seja ele vertical ou horizontal. Desta forma poderá ser verificado e validado a sua compreensão;*
- 4. Função Sinal, que suporta a emissão e a multiplicação de sinais e de mensagens, permitindo ao público identificar a personalidade e a continuidade da organização num determinado sentido;*
- 5. Função comportamental, tendo como objetivo transmitir mensagens que indiciam e que se tornem claras/objetivas de forma a nortear os membros da organização num determinado sentido;*
- 6. Função promotora de mudança, motivando as pessoas a permanecer neste ‘ambiente’ permitindo uma maior aceitação de mudança, permitindo deste modo a concretização coletiva de decisões;*
- 7. Função de imagem, comunicando ao público interno e externo uma determinada imagem da organização; ”* De acordo com Brault (1992) citado por Almeida (2013, pp. 93-94).

Para os autores acreditam que a comunicação empresarial interna, enquanto processo sobrevive graças a um sistema de comunicação, que cada empresa cria e desenvolve.

E os autores afirmam que existem três grandes sistemas, reponsáveis pelo envio e recebimento de mensagens.

- 1) Sistema sociopolítico, responsável por inserir valores globais e políticos do meio ambiente;
- 2) Sistema Econômico - Industrial, responsável por inserir padrões de competição, as leis de mercado, a oferta, e a procura;
- 3) Sistema Inerente do Microclima Inerente das Organizações, responsável por estabelecer as normas e politicas necessárias às operações empresarias;

“A comunicação, enquanto processo, dá vida por meio do encadeamento das partes, à empresa. Aceitando-se a premissa, pode-se extrair conclusão: uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas:

- 1) sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente;*
- 2) o sistema econômico-industrial, onde se insere os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta, e a procura;*
- 3) o sistema inerente do microclima interno das organizações, onde são estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresarias;*

Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.” De

acordo com Rego (1998, pg.16) citado pelos autores Tavares , Magalhães , & Jr (2015, p. 163).

5.3.2 Comunicação Externa

A comunicação está diretamente ligada aos aspetos mais externos da organização, a maneira como ela é visualizada pelos seus concorrentes e clientes, como explica o autor no conceito de comunicação externa.

“A comunicação externa cuida da imagem que a sua empresa transmite para os seus clientes, fornecedores e o público externo, em geral. Desenvolver estratégias de comunicação externa é fundamental para as empresas que querem se destacar no mercado, só através dela é possível difundir a marca e a identidade da organização. Ela constrói uma ponte entre a sua empresa, outras organizações, consumidores e potenciais clientes. A comunicação externa é representada principalmente, pelo uso da publicidade, da assessoria de imprensa, do marketing e das relações públicas. Essas ferramentas e as suas estratégias possibilitam que a empresa seja vista e procurada pelo mundo dos negócios.” De acordo com Maria (2016, p. 1).

5.3.3 Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal é a comunicação que consiste na fala, na escrita, na comunicação verbal, na comunicação interpessoal as pessoas podem interagir, com maior proximidade.

“A comunicação interpessoal consiste na troca de informação que existe entre dois ou mais indivíduos. Basicamente, trata-se de passar e receber mensagens para outra pessoa, seja através da fala, da escrita, da mímica e até mesmo dos meios modernos que temos hoje em dia graças à tecnologia, como mensagens, correios eletrônicos, fotos e vídeos. Um cuidado que devemos ter é a maneira como passamos as mensagens que queremos que outra pessoa receba. Uma comunicação interpessoal clara

evita conflitos, pois, faz com que as mensagens sejam passadas de uma maneira que os dois lados possam compreender, resultando assim no sucesso da troca de informações.” De acordo com Marques (2015, p. 1).

5.4 Importância da Comunicação Empresarial

É fundamental e salutar para as empresas, que a comunicação tenha papel fundamental dentro dela, uma empresa em que comunicação não se faz presente, é uma empresa destinada ao fracasso, não obtém os frutos necessários para prosperar. Tendo em conta as ameaças externas e as mudanças constantes, que ocorrem a cada instante e cada vez mais dentro e fora das empresas. Como poderemos constatar no ponto de vista de cada um dos autores abaixo citados.

“A Comunicação Empresarial pode ser utilizada como uma estratégia e um conjunto de atividades para melhorar a imagem da organização. Porém, ela não é somente uma ferramenta para a reputação empresarial. Atualmente, ela busca relacionar-se com diversos públicos, de modo a desenvolver produtos de qualidade, que atendem ao perfil do consumidor e também a sua satisfação e credibilidade. Isso acontece quando há um contacto maior com os seus funcionários e consumidores, assim, há uma ligação entre os seus públicos internos e externos.” De acordo com Brondani & Barros (2015, p. 3).

O autor afirma que não existe nenhuma organização sem uma prática de comunicação, o autor afirma também que a comunicação é o alicerce fundamental, que dá forma à organização. Mais tendo sempre em conta de que a comunicação não é autónoma, ela precisa ser trabalhada dentro da organização.

“A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma

organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e da sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição.” Segundo Cardoso (2006, p. 1132).

5.5 Comunicação de Crise

A comunicação organizacional representa a preocupação da empresa em estar sempre bem informada sobre o que acontece no seu meio envolvente. A necessidade de estar atualizado a tudo que acontece, para que seja possível evitar a chamada “Comunicação de Crise”. É fundamental que a empresa tenha um plano estratégico, para saber lidar com a situação e que tenha pessoas capacitadas para que possam saber o que fazer e como agir, no momento de crise, que tenham conhecimento sobre o assunto. Porque muitas vezes a crise, torna-se uma oportunidade para algumas empresas/organizações e um problema para a empresa/organização que se encontra em crise.

“Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultada de erro humano.” De acordo com Argenti (2006, p.259) citado por Jaconi (2010, p. 63).

De acordo com os autores Saveri & Melani (2009, p. 4) “Crise, em chinês, é expresso por dois símbolos e significa ameaça e oportunidade.” Uma crise empresarial pode ser encarada de diversas maneiras como afirmam os autores, uma ameaça para quem

enfrenta e uma oportunidade, para as outras empresas que com a crise alheia encontra oportunidades. A ameaça encontra-se no risco de não conseguir superar a crise.

De acordo com Mestieri (2004, p.125) citado por Silveira (2010, p. 5) “*Como toda a ação (interna ou externa) que pode impactar direta ou indiretamente a harmonia ou os interesses de uma organização com os seus diversos públicos preferenciais*”. Uma crise interfere sempre no bom funcionamento de cada organização, sendo está afetada, direta ou indiretamente.

“Para uma empresa, uma situação de crise não tem de ser obrigatoriamente um acidente de grandes proporções como a queda de um avião. Na realidade, a maioria das empresas enfrenta frequentemente as chamadas <<pequenas crises>> que, de uma forma ou de outra, vão tentando resolver, nem sempre da melhor maneira e raramente com resultados satisfatórios. Mas por vezes, são justamente estas <<pequenas crises>> que geram grandes problemas no curto prazo.” De acordo com Lampeira (1992, pp. 69-70).

A empresa tem que estar capacitada, para saber identificar as ameaças, e em que tipo de crise a empresa se encontra, como podemos verificar na explicação abaixo, onde o autor faz menção aos diferentes tipos de crises. E como o gestor deve se comportar diante dela.

“Uma crise pode ser de âmbito empresarial, quando afeta diretamente determinada empresa ou instituição, ou de âmbito sectorial, quando abrange todo um setor de atividade. O gestor consciente não pode, nem deve, minorizar este segundo tipo de ameaça, com a desculpa de que a sua empresa não está implicada no caso.” De acordo com Lampeira (2013, p. 103).

5.5.1 Como se Posicionar perante uma crise Empresarial

Para sabermos como agir diante de uma crise empresarial, deve ser feita uma simulação das prováveis crises, pelas quais a empresa poderá passar.

“Uma das primeiras funções do plano é mapear as crises que podem abater uma organização ou um líder. Há pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza económico, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias.” De acordo com Rosa (2004, p.172) citado por Silveira, (2010, p. 10).

5.5.2 Exemplos de Casos de Comunicação de Crise

Encontramos abaixo alguns exemplos de “Comunicação em Crise”. O autor relata o caso da indústria farmacêutica em Portugal.

“A crise que varreu a indústria farmacêutica em Portugal, em finais dos anos 90, que colocou sob suspeita de corrupção a classe média todos os laboratórios farmacêuticos. O que tinha começado com uma crise empresarial que envolvia uma grande empresa farmacêutica alemã, através das denúncias de um ex-empregado, rapidamente se alastrou a todo esse setor da indústria, colocando sob suspeita todos os laboratórios farmacêuticos a operar em Portugal. Muitas das acusações terão sido injustas, mas a verdade é que, aos olhos da opinião pública, a imagem que ficou foi a de todo um setor de atividade que mantinha relações “promíscuas” com a classe média, com vista a incrementar as vendas dos seus produtos.” De acordo com Lampeira (2013, p. 104).

Temos abaixo mais alguns exemplos de outros países que enfrentaram alguns casos de crise citados pelo autor em outra obra.

“Estes acontecimentos fora do comum pode assumir variados aspetos conforme os casos bem conhecidos sobre o acidente nuclear de Three Mile Island, ocorrido em 1979, o envenenamento do Tylenol na Johnson & Johnson, em 1982, ambos nos Estados Unidos, ou a catástrofe de Bhopal, na Índia,

em 1984 atirou a Union Cabride para as primeiras páginas dos jornais do mundo inteiro.” De acordo com Lampeira (1992, p. 70).

5.6 O Uso de Correio Eletrônico na Comunicação Interna

Não poderíamos imaginar que o envio de mensagens poderia vir a tornar-se algo tão fácil e simples, como é hoje em dia, fomos acostumados a enviar cartas pelo correio e muitas delas escritas de próprio punho. Hoje as coisas mudaram completamente de figura, podemos enviar um correio eletrônico com grande facilidade e obtemos a resposta em fração de segundos, é algo que podemos fazer sem nos preocuparmos com a distância e muito menos fuso horário. Enquanto que antigamente teríamos de esperar durante dias por uma resposta, hoje em dia podemos obter essa resposta em instantes. Com o surgimento do software criado especialmente com a finalidade de facilitar a comunicação entre as pessoas, que surgiu em 1971, criado Ray Tomlinson.

“No início dos anos 70, precisamente em 1971, Ray Tomlinson, um dos engenheiros da empresa norte-americana BBN Technologies, contratada pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos para desenvolver uma rede chamada ARPANET, desenvolveu um “software”, que chamou de SNDMSG (uma contração da expressão em inglês “send message”, ou seja, “enviar mensagem”). Esse “software” permitia a transferência de arquivos junto com pequenas mensagens de texto. O mesmo engenheiro criou o símbolo @, que foi usado no primeiro e-mail enviado por ele. De origem mais pragmática do que propriamente social, no início dos anos 70, nascia, então, o e-mail, uma abreviação do inglês ‘electronic mail’. Desde que surgiu o e-mail, no início da década de 70, utilizadores do mundo inteiro vêm experimentando a comodidade do envio de correspondências diversas através do correio eletrônico, o que jamais se poderia imaginar há três décadas, época em que o correio tradicional, que já foi de uso exclusivo da elite, era essencial para o envio

de correspondências. Da década de 70 até os dias de hoje, o espaço cibernético vem evoluindo significativamente. Hoje, “conversamos” através do computador. Podemos enviar, por exemplo, e-mails, que chegarão ao nosso destinatário em segundos. Se o nosso interlocutor não estiver on-line, terá a mensagem arquivada em sua caixa postal para uma leitura posterior. Todavia, ainda emergente, o e-mail, enquanto serviço de correio eletrônico tem suas limitações. Podemos enviar, através do correio eletrônico, mensagens com imensa rapidez; porém, tais mensagens podem ser extraviadas, assim como pode ocorrer no correio tradicional. Além do possível extravio de mensagens, também estamos expostos a receber anúncios ou mensagens indesejadas, chamadas de SPAM.” De acordo com Cruz (2006, pp. 1-6).

O uso do correio eletrônico tem sido fundamental para que as empresas, que fazem uso das suas funcionalidades, para manter contacto direto com os seus clientes e funcionários.

“O correio eletrônico é uma ferramenta de comunicação empresarial poderosa que permite às empresas rentabilizarem a sua presença “online”, assegurando a comunicação direta com os atuais e potenciais clientes e a sua fidelização. A comunicação “online” é fundamental para a consolidação da fidelidade dos clientes. O correio eletrônico é fundamental no negócio eletrônico, pois, possibilita o contacto com a parte mais importante do negócio o cliente. Mas o correio eletrônico não traz só vantagens ao cliente. A utilização do correio eletrônico permite redução de custos quando comparado com o serviço telefónico, pois, é um meio pouco dispendioso. A comunicação tende a ser mais objetiva. Não existem fusos horários ou fronteiras que impeçam a sua aplicação. Podem ser aproveitados todos os períodos de menor exigência do negócio ao longo do dia.” De acordo com Oliveira (2000, p. 1).

Na tabela 7, são encontradas algumas das vantagens da utilização do correio eletrônico.

- É um meio RÁPIDO de transmitir mensagens, independentemente das distâncias.
- É um instrumento de comunicação bastante BARATO.
- Emissor e recetor não têm que estar envolvidos na ligação ao mesmo tempo. Ou seja, a mensagem pode ser enviada sem que o destinatário esteja presente; e este pode recebê-la/lê-la independentemente da situação em que estiver o emissor. Isto é útil, designadamente, para pessoas que vivem em locais separados por grandes diferenças horárias.
- As pessoas podem enviar e receber mensagens SEM PERTURBAÇÕES FORTES NO FLUXO DE TRABALHO. Assim, eu posso enviar uma mensagem nos meus momentos mais livres de trabalho, e o meu recetor pode lê-la quando tiver mais disponibilidade para tal.
- Permite ECONOMIAS DE TEMPO. Por exemplo, não é necessário fazer cópias de ofícios a distribuir por muitas pessoas, e poupa-se uma parte do tempo que seria gasto a enviar faxes, estabelecer contactos telefónicos e preparar o correio normal.
- Permite rapidamente grande volume de informação.
- Permite enviar informação para MÚLTIPLAS PESSOAS A BAIXO CUSTO.
- Facilita os contactos com os fornecedores e clientes, independentemente das distâncias.
- Em certos casos, o recetor pode servir-se do conteúdo parcial da mensagem do emissor para lhe responder. Por exemplo, acrescente-lhe um <<Sim>>; ou <<Estou de acordo>>.
- Existe uma aceitação informal de erros (ortográficos e sintaxe) que é muito importante, especialmente, nas relações multilinguísticas (para os menos versados numa dada língua, é claro). Ou seja, e exemplificando: se eu enviar um ofício com erros linguísticos ao meu parceiro alemão, a sua reação negativa será mais vincada do que se a mensagem for enviada por correio eletrônico.
- Equaliza as participações dos empregados no fluxo de informação organizacional, pois torna os participantes menos conscientes do status social. Por exemplo, os empregados coíbem-se menos de enviar informações e sugestões aos seus chefes.
- Sob certas condições, o correio pode ser lido em qualquer parte do mundo. Se, por exemplo, me deslocar para os EUA em viagem de trabalho durante duas semanas, posso aceder às mensagens que continuam a ser-me enviadas para Aveiro.

Tabela 8: Vantagens do Uso do Correio Eletrónico

Fonte: Rego (1999, p. 107)

6 Estudo de Caso: Teleservice Empresa Angolana

O estudo de caso aqui apresentado foi baseado essencialmente em uma entrevista, realizada junto da empresa Angolana Teleservice, especializada na área de segurança, e que se disponibilizou para falar sobre a gestão da comunicação interna no seu universo, apresentando igualmente o seu manual de acolhimento que se encontrado nos *Anexos*, assim como o seu modelo de “despacho”, como é referido. Com este estudo de caso pretende-se saber se as empresas em Angola valorizam a comunicação interna, tendo em conta que esta é atualmente uma ferramenta decisiva para o bom funcionamento e a produtividade para as empresas/organizações. Através da entrevista realizada à empresa Teleservice, foi possível concluir que esta organização tem um departamento de comunicação interna e ainda que utiliza vários suportes para comunicar com os seus colaboradores. Para melhor conhecermos a empresa e os serviços prestados nesta área, foi feito um resumo da sua história e da atividade desenvolvida.

A empresa Teleservice encontra-se situada em Luanda, Angola, na Avenida 4 de Fevereiro, e foi fundada em 16 de Novembro de 1995.

Até ao final dos anos 80, em Angola, o conceito de segurança privada não existia. Existia apenas uma ideia geral da utilização de forças militares para proteção de propriedades privadas e públicas. Nessa altura, começaram, então, a surgir as primeiras empresas ligadas a este setor no país. A Teleservice iniciou a sua atividade durante a Guerra, em 1992, com a prestação de serviços de segurança destinados ao setor mineiro, tendo mais tarde estendido a sua atividade, mais concretamente em 1998, ao setor petrolífero. Atualmente a Teleservice conta com 7.800 homens, desenvolveu e diversificou os seus produtos e serviços, e a empresa disponibiliza aos seus clientes serviços na área da proteção de veículos, proteção pessoal e residencial e ainda de desminagem. A empresa transformou-se em uma das principais empresas de segurança privada em Angola, em todos os segmentos de atuação.

6.1 Entrevista

Foram colocadas a empresa Teleservice as seguintes questões:

1 - O manual de acolhimento da empresa;

- 2 - Despacho usado pela empresa;**
- 3 - Resumo sobre a história da empresa (como foi fundada);**
- 4 - A missão, valores e objetivos da empresa;**

As questões são as seguintes:

- 1 - Que importância tem a comunicação interna para a empresa?**
- 2 - Que tipo de comunicação interna é usada pela empresa: a pessoal, interpessoal, transversal, To - Down, Down -Top/ outras? Pedia-lhe alguns exemplos.**
- 3 - Que tipos de suportes são usados dentro da empresa, exemplo: online, offline ou eventos?**
- 4 - Que tipo de impacto tem para a empresa a comunicação interna?**
- 5 - Como são comunicadas as decisões dentro da empresa, por exemplo: por mailings (Conjunto de emails)?**
- 6 - Como era realizada a comunicação interna dentro da empresa há anos atrás e o que mudou?**
- 7- Alguma vez tiveram necessidade de recorrer à chamada comunicação de crise, na área da comunicação interna, para resolver algum problema no interior da empresa?**

6.2 Respostas obtidas

As questões colocadas foram obtidas as respostas que se seguem:

- 1 - O manual de acolhimento da empresa; (em *anexo*);**
- 2 - Despacho usado pela empresa; (em *anexo*);**
- 3 - O histórico da empresa (como foi fundada);**

R: A TELESERVICE S.A. é uma empresa 100% Angolana, fundada em 16 de Novembro de 1995, devidamente legalizada e especializada em Gestão de Riscos e na Prestação de Serviços de Consultoria no domínio da Segurança. Como fornecedor dos

serviços de Gestão de Riscos às empresas “Blue Chip” e organizações internacionais, estabelecidas em Angola.

4 - A missão da empresa;

R: Fornecer soluções de Segurança integradas, efetivas e profissionalmente executadas, através de pessoal treinado e qualificado, apoiado por sistemas e procedimentos apropriados aos clientes sobre a sua Gestão de Risco. Pretendemos, assim, obter aceitáveis níveis de rentabilidade que permitam um crescimento e estabilidade a longo prazo.

Valores:

Manter padrões profissionais e níveis de Serviço elevados, de forma a promover parcerias de longo prazo com os Clientes, valorizar o Capital Humano enquanto Recurso mais importante, melhorando a qualidade de vida de todos os trabalhadores através de igualdade de oportunidades, de emprego e de desenvolvimento contínuo. Acreditar que Integridade, Honestidade, Lealdade e Disciplina são o fundamento do trabalho em equipa. Assumir a responsabilidade social da empresa como contributo para a melhoria da comunidade onde estamos inseridos.

Objetivos:

Fornecer um serviço de qualidade, consistente e completo. Garantir a prática de um serviço estável e seguro, mantendo um nível de gestão adequado.

As questões são as seguintes:

1 - Que importância tem a comunicação interna para a empresa?

R: Os nossos colaboradores são nossos parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos estarão com a empresa, missão e com o negócio. A Comunicação interna amplia a visão do trabalhador, dando-lhe um conhecimento sistémico do processo. “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas - sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”, Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho

representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

2 - Que tipo de comunicação interna é usada pela empresa: a pessoal, interpessoal, transversal, To - Down, Down -Top/ outras? Pedia-lhe alguns exemplos.

R: A comunicação que usamos na empresa é a interpessoal, porque tem como base a interação humana, é o ato de estabelecer correntes de pensamentos entre pessoas. Que por sua vez partilham de opiniões diferentes, que podem ser benéficas para o desenvolvimento e crescimento da empresa. A interação com os colaboradores de todos os níveis hierárquicos, é salutar, é fundamental e é imprescindível, para manter contacto direto com aqueles que fazem parte da nossa empresa, é importante que o colaborador se sinta parte da empresa, até porquê o crescimento da empresa depende do bom desempenho dos nossos colaboradores dentro da empresa. Por esses motivos acima descritos optamos por fazer uso da comunicação interpessoal, que consiste na troca de informação: através da fala, da escrita, por exemplo, em reuniões, nas comunicações internas, através de despachos, por diretivas e por e-mails.

3 - Que tipos de suportes são usados dentro da empresa, exemplo: online, offline ou eventos?

R: A empresa usa os três tipos de suportes.

Online: porque é do conhecimento de todos que a Internet, aliada aos novos suportes tecnológicos têm sido de grande ajuda, para a rápida troca de informação, em qualquer parte do mundo, e em qualquer lugar. Sem falar que podemos dispor de meios tecnológicos em qualquer lugar, o que é fundamental para a rápida troca de informações. Manter - se informado em tempo real é uma grande vantagem, no meio empresarial e não só. As redes sócias, permitem nos receber informações do mundo todo, como exemplo temos aqui algumas usadas por nós, o linkedin; Outlook.

Offline: que se baseia também na emissão de panfletos informativos.

Eventos: a realização de eventos empresária, em reuniões e em datas comemorativas.

4 - Que tipo de impacto tem para a empresa a comunicação interna?

R: A existência de pessoas competentes em uma organização não é suficiente para a conquista de bons resultados organizacionais, pois os colaboradores devem estar dispostos a dar sua melhor contribuição à empresa, o que é obtido através da melhoria dos níveis de comprometimento organizacional a comunicação interna é uma ferramenta que tem reflexos sobre as atividades de cada funcionário e, conseqüentemente, sobre a produtividade coletiva da empresa. Então, o nosso desafio é gerir de forma eficiente a comunicação interna, para que alcance os objetivos pretendidos, pois não basta assegurar que ela exista dentro da empresa, mas que o conteúdo seja efetivamente aprendido e as pessoas possam fazer uso do que é informado.

Os nossos trabalhadores precisam saber o que está a acontecer na empresa para que possam verdadeiramente participar. Isso é determinante no processo de aculturação e partilha de valores e missão da empresa, fatores que levam os colaboradores a desenvolverem sentimentos de pertinência e estarem dispostos a participarem, reforçando, dessa forma, a identidade da empresa.

5 - Como são comunicadas as decisões dentro da empresa, por exemplo: por mailings (Conjunto de emails)?

R: As decisões da empresa são comunicadas por intranet e por documentos como (diretivas e despachos)

Intranet: porque é uma rede de uso exclusivo da empresa, somente os computadores da empresa podem ter acesso. Essa tecnologia é muito boa, pois permite a comunicação de todos os departamentos, dentro da empresa. Pelo que existe sempre a necessidade de troca de informação entre departamentos.

Divulgação de vagas dentro da empresa; Promoção de algum colaborador;

Despachos: que vos foi facultado um modelo em anexo, que é usado pela empresa.

6 - Como era realizada a comunicação interna dentro da empresa há anos atrás e o que mudou?

R: Antigamente a comunicação interna, era um processo muito limitado à nível de suportes, no seu funcionamento, tendo isso em conta há anos atrás a comunicação interna na nossa empresa era realizada através de comunicações internas (documento

escrito) e por via rádio de comunicação. O que nos limitava, mas atualmente a comunicação interna, encontra-se mais evoluída, e como é possível verificar na questão acima respondida, na qual estão descritos os suportes que a nossa empresa usa atualmente.

7- Alguma vez tiveram necessidade de recorrer à chamada comunicação de crise, na área da comunicação interna, para resolver algum problema no interior da empresa?

R: Há anos atrás a empresa protegia um cliente no qual usava produtos tóxicos, como consequência os nossos trabalhadores ficaram gravemente afetados e houve uma morte, com isso a empresa tomou a decisão de proteger melhor os seus trabalhadores (com um custo monetário elevado), entrou em contacto com as famílias das vítimas para oferecer o seu apoio e adotou novas medidas de segurança para os serviços prestados aos clientes. A empresa transmitiu uma imagem de preocupação pela segurança de seus trabalhadores, de interesse pelas pessoas e de solidez em sua gestão. Isto foi reconhecido pelos trabalhadores, pelos clientes, e a Teleservice continua a ser líder do mercado de Segurança em Angola.

O que fazer perante uma crise, o aparecimento de um problema grave (daqueles onde não é possível ficar indiferente ou deixar andar): pode não se saber que problemas existirão, mas sabe-se que muito provavelmente vão existir; por isso pode-se estar preparado minimamente para reposicionar a versão do protagonista atingido, garantir a sua intervenção nos meios e transmitir uma posição de abertura (transparência). É a Comunicação de Crise (aquilo que é feita para limitar os danos). Uma Comunicação de crise bem gerida, transparente e precisa, consegue consolidar a imagem institucional de uma empresa séria e fidedigna.

De acordo com as respostas obtidas e com pesquisas realizadas no site oficial da Teleservice (www.teleservice.co.ao), foi feita uma análise sobre a empresa, que serviu como material para o estudo de caso aqui apresentado.

6.3 Missão da Empresa

Fornecer soluções de Segurança integradas, efetivas e profissionalmente executadas, através de pessoal treinado e qualificado, apoiado por sistemas e procedimentos apropriados aos clientes sobre a sua Gestão de Risco.

Pretendemos, assim, obter aceitáveis níveis de rentabilidade que permitam um crescimento e estabilidade em longo prazo. Visão da Empresa: Referente à Comunicação Interna dentro da Empresa A existência de pessoas competentes numa organização não é suficiente para conquistar bons resultados organizacionais, pois os colaboradores devem estar dispostos a dar o seu melhor contributo para o sucesso da empresa, o que é obtido através da melhoria dos níveis de comprometimento organizacional. A comunicação interna é uma ferramenta que tem reflexos sobre as atividades de cada funcionário e, conseqüentemente, sobre a produtividade coletiva da empresa. Então, o nosso desafio é gerir de forma eficiente a comunicação interna, para conseguir alcançar os objetivos pretendidos, pois não basta assegurar que ela exista dentro da empresa, mas sim que o conteúdo seja efetivamente apreendido e as pessoas possam fazer uso do que é informado.

Os nossos trabalhadores precisam saber o que está a acontecer na empresa para que possam verdadeiramente participar. Isso é determinante no processo de aculturação e partilha de valores e missão da empresa, fatores que levam os colaboradores a desenvolverem sentimentos de pertença e a estarem dispostos a participarem, reforçando, dessa forma, a identidade da empresa.

A empresa está apta a oferecer serviços de alta qualidade, com a disponibilidade de seguranças privados, sistemas de alarme, proteção de emergência e auditorias de segurança. Com colaboradores altamente treinados, a Teleservice tem dois objetivos principais:

- Detetar os incidentes antes que estes aconteçam;
- Ter uma resposta ágil e profissional quando necessário.

Na tabela 9, estão descritos os serviços que a empresa fornece.

Tipos de Serviços Prestados pela Teleservice
Vigilância através de sistemas de Vídeo;
Manutenção de Sistemas de Alarme;
Segurança de Cargas;
Guarda das Fábricas;
Proteção Empresarial;
Segurança de Sanatórios, Casas de Lazer, Regime de Acesso e Interior;
Guarda de Pessoas Singulares;

Tabela 9: Serviços Prestados pela Teleservice

Na tabela 10, são apresentados os suportes usados pela empresa atualmente e a sua funcionalidade dentro da empresa.

Tipos de Suportes Usados	Funcionalidade para a Empresa
Online	Porque é do conhecimento de todos que a Internet, aliada aos novos suportes tecnológicos têm sido de grande ajuda, para a rápida troca de informação, em qualquer parte do mundo, e em qualquer lugar. Sem falar que podemos dispor de meios tecnológicos em qualquer lugar, o que é fundamental para a rápida troca de informações. Manter - se informado em tempo real é uma grande vantagem, no meio empresarial e não só. As redes sócias permitem nos receber informações do mundo todo, como exemplos têm aqui algumas usadas por nós, o linkedin; Outlook.
Offline	Que se baseia também na emissão de panfletos informativos.
Eventos	A realização de eventos empresárias, em reuniões e em datas comemorativas.

Tabela 10: Suportes Usados pela Empresa e suas Funcionalidades

Meios de comunicação interna usados há anos atrás	Meios de comunicação interna usados atualmente, com o avanço tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn;
<ul style="list-style-type: none"> • Rádio de comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Outlook;
	<ul style="list-style-type: none"> • Panfletos informativos;
	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos;

Tabela 11: Comparação dos meios de comunicação interna usados há anos atrás e usados atualmente

Na tabela 11, é feita uma comparação entre os suportes usados há anos atrás e os que são usados atualmente, pela empresa.

7 Caso de crise vivido pela empresa

Há anos atrás a empresa protegia um cliente no qual usava produtos tóxicos, como consequência os nossos trabalhadores ficaram gravemente afetados e houve uma morte.

7.1 Resolução usada pela empresa

Com isso a empresa tomou a decisão de proteger melhor os seus trabalhadores (com um custo monetário elevado), entrou em contacto com as famílias das vítimas para oferecer o seu apoio e adotou novas medidas de segurança para os serviços prestados aos clientes. A empresa transmitiu uma imagem de preocupação pela segurança dos seus trabalhadores, de interesse pelas pessoas e de solidez na sua gestão. Isto foi reconhecido pelos trabalhadores, pelos clientes, e a Teleservice continua a ser líder do mercado de Segurança em Angola.

O que fazer perante uma crise, o aparecimento de um problema grave (daqueles onde não é possível ficar indiferente ou deixar andar): pode não se saber que problemas existirão, mas sabe-se que muito provavelmente vão existir; por isso pode-se estar preparado minimamente para reposicionar a versão do protagonista atingido, garantir a sua intervenção nos meios e transmitir uma posição de abertura (transparência).

É a Comunicação de Crise (aquilo que é feita para limitar os danos). Uma Comunicação de crise bem gerida, transparente e precisa, consegue consolidar a imagem institucional de uma empresa séria e fidedigna.

8 Conclusões do Estudo de Caso

1. Tendo em conta o teor das respostas obtidas na entrevista realizada a Teleservice uma empresa Angolana, é possível ver que a empresa preocupa-se realmente com a comunicação interna, o que tem permitido à empresa maior proximidade com os seus colaboradores.
2. A empresa acredita que os seus colaboradores devem estar sempre bem informados, sobre tudo que acontece dentro e fora da empresa, para que possam, então, ser capazes de desempenhar com maior vigor as suas funções dentro da empresa.
3. Uma empresa de segurança requer alguns cuidados extras, no que toca à integridade física dos seus colaboradores, deve estar cientes das aptidões que o serviço implica.
4. Sendo assim, no momento de crise a empresa foi solícita e agiu de maneira correta, ao resolver rápida e prontamente a situação, como podemos constatar.
5. Sendo-se que Angola se encontra em tempos de crise, a comunicação empresarial é fator fundamental para o crescimento e desenvolvimento das empresas.
6. A evolução tecnológica também influenciou a mudança de uso de novos suportes ou meios de comunicação usados pela empresa, que antigamente fazia uso de dois meios de comunicação apenas, sendo que atualmente já faz uso de mais do que dois meios de comunicação.
7. É bem verdade que agora temos inúmeras opções de meios comunicacionais, que qualquer empresa pode encaixar, de acordo com as suas necessidades e que há anos atrás não era possível dispor de tantas opções.
8. O que limitava a comunicação interna. Mas hoje a empresa faz uso da Intranet, que permite ter uma rede própria, troca de informação entre diferentes departamentos da empresa.
9. A empresa encontra-se no bom caminho, ao aderir os novos recursos tecnológicos que são disponibilizados atualmente, para fortalecer a comunicação, dentro e fora da empresa.
10. Porque a comunicação é fator fundamental para o seu crescimento.

11. Para os colaboradores é muito importante, que sejam respeitados e valorizados dentro da empresa, e para a satisfação dos seus colaboradores a Teleservice proporciona - lhes isso aos seus colaboradores.
12. Sobretudo porque estes se sentem capazes de expor as suas opiniões, e acima de tudo que são levadas em conta. O respeito pelos colaboradores é muito importante.

9 Conclusões Gerais

1. É muito importante que as empresas olhem para as pessoas como o ponto principal do seu sucesso. Atrevo-me a dizer que a maior parte do sucesso de uma empresa vem das pessoas, tanto das que produzem, como os consumidores finais. Sendo assim, as pessoas precisam de ser mais valorizadas e respeitadas, sempre. Como podemos confirmar, de acordo com (Chiavenato (1999, p. 9) citado por Gross, Muller, & Stocco (2014, p. 61) e Medeiros (2008, p. 1)). Os autores que defendem este ponto de vista.
2. É necessário que cada empresa respeite a sua cultura, a sua excelência, para que se possam implementar as novas mudanças. As mudanças empresariais não estão única e exclusivamente ligadas as mudanças tecnológicas. Elas também estão ligadas a todos os níveis hierárquicos. As empresas devem mudar para fazer face às novas estratégias. Uma empresa que não muda encontra-se destinada ao fracasso.
3. O mercado atualmente exige cada vez mais produtos diferenciados. Não podemos dizer que precisa mudar tudo, mas sim adaptar-se, para que possa manter-se ativa no mercado empresarial. Podem de maneira adequada adaptar técnicas antigas com aos novos recursos, mas sem esquecer que a atuação de cada empresa depende muito da cultura adotada pela mesma.
4. De acordo com alguns dos autores aqui citados, podemos concluir que as mudanças tecnológicas têm desempenhado um papel muito importante no desenvolvimento da comunicação empresarial. Têm contribuído para o sucesso e crescimento das empresas. A comunicação hoje em dia encontra-se bastante diversificada, tendo em conta os diferentes suportes utilizados atualmente, que aliados a técnicas eficazes geram uma melhor capacidade de funcionamento dentro de cada empresa.
5. É necessário que as organizações tenham consciência de que as mudanças causam sempre uma certa resistência aos seus colaboradores. A melhor maneira de lidar e prevenir comportamentos negativos está em criar suportes preventivos para que os colaboradores tenham noção de que haverá em algum dia uma mudança, sendo ela tecnológica; hierárquica; externa. Os colaboradores têm de estar conscientes de que as organizações devem adaptar-se e acompanhar as mudanças, para que possam acompanhar o desenvolvimento do meio

envolvente. As organizações devem estar sempre abertas e dispostas a abraçar novas mudanças, desde que está façam melhorar e crescer.

6. As redes sociais têm sido cada vez mais utilizadas pelas empresas, o que antigamente não era possível. Com o desenvolvimento das tecnologias, as empresas têm a possibilidade de estar bem informada em tempo real, permite fazer publicidade a custo zero. Com o surgimento da “internet” foi possível obter muitos ganhos. As empresas fazem uso constante do correio eletrônico, diariamente para uma comunicação mais rápida e facilitada. As empresas hoje em dia têm a Intranet, que é uma rede privada, na qual as empresas realizam a comunicação interna, entre os seus diferentes departamentos.
7. Muito se tem usufruído das mudanças organizacionais, para explorar ao máximo e tirar maior proveito. As organizações têm obtido um crescimento maior, com o uso das tecnologias, a comunicação tem sido cada vez mais e ficais. É fundamental que as empresas tenham cuidado e saibam usar todos esses meios de maneira adequada, porque existem inúmeros riscos na exposição excessiva das informações privadas em grande massa nas redes sociais. Por que mais importante do que usar é saber como usar e tirar proveito apenas do que é bom, mas sem esquecer a sua excelência a “cultura da empresa”, a sua verdadeira identidade deve ser sempre preservada.
8. Foram colocadas duas questões de investigação na página 4, com as suas respetivas hipóteses A e B. A questão 1 confirma-se, as hipótese A e B, no capítulo iii, citado pelos autores (Garcia (2010, p. 1 e Chiavenato (1993) citado por Novaes (2007, p. 1)) na página 14.
9. A questão 2 confirma-se, as hipótese A e B, no capítulo v, citado pelos autores (Oliveira (2000, p. 1) e Rego (1999, p. 107)) nas páginas 49 e 50. Onde os autores relatam que o uso do correio eletrônico é hoje em dia fundamental, para a comunicação empresarial, citando também as suas inúmeras vantagens.

Referências Bibliográficas

- Almeida, J. M. (Outubro de 2005). *Breve História da Internet*. (D. d.-U. Portugal, Editor) Obtido em 06 de Agosto de 2017, de Repositório UM: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3396>
- Almeida, L. A. (2013). COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - A importância da Comunicação Interna para Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA | Revista Científica ESEC*, 91-103.
- Brasil, E. (14 de Agosto de 2015). *LinkedIn*. Obtido em 22 de Agosto de 2017, de LinkedIn: <https://pt.linkedin.com/pulse/vantagens-e-desvantagens-do-avan%C3%A7o-na-tecnologia-edson-brasil>
- Brondani, R. F., & Barros, K. L. (22-24 de Abril de 2015). Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas. *Centro Universitário Eurípedes de Marília, Marília, SP.*, 12.
- Cândido, G. A., & Abreu, A. F. (Julho - Dezembro de 2002). O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS E A BUSCA DA SINERGIA ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO. *Revista de Ciências da Administração*, 1-13.
- Cardoso, O. O. (Novembro/Dezembro de 2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, 1123-44.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Campos.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cruz, G. D. (Setembro de 2006). O E-MAIL E SUA PRODUÇÃO NO MEIO ELETRÔNICO: O SUPORTE AFETA O GÊNERO? . *REVISTA LETRA MAGNA - Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Lingüística e Literatura - Ano 03- n.05 -2º*, 1-22.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Portugal: RH.
- Dino. (24 de Novembro de 2016). *Terra*. Obtido em 29 de Janeiro de 2017, de Terra: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/as-8-principais-tecnologias-para-as-empresas-ate-2020,2b23d0b7781e396596d2096cd823153514myu34r.html>
- Economias. (22 de Fevereiro de 2017). *Economias*. Obtido em 20 de Março de 2013, de Economias: <https://www.economias.pt/tipos-de-sociedades/>

- Foncesa , M. (27 de Junho de 2013). *canaltech*. Obtido em 2 de Abril de 2017, de canaltech: https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXy8ivyY_XAhVFuBoKHaojAUsQFghBMAI&url=https%3A%2F%2Fcanaltech.com.br%2Fnegocios%2FA-importancia-da-gestao-eficaz-das-mudancas-organizacionais%2F&usg=AOvVaw0of7Hfa_pdb
- França, D. A. (2 de Maio de 2013). *Artigos*. Obtido em 5 de Abril de 2017, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/tecnologia-nas-empresas/70427/>
- Garcia , D. B. (11 de Agosto de 2010). *Artigos*. Obtido em 22 de Março de 2017, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mudanca-organizacional/47222/>
- Gonçalves , J. E. (Janeiro-Fevereiro de 1994). OS IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS. *Revista de Administração de Empresas* , 63-81.
- Gross, M. B., Muller, S., & Stocco, J. A. (2014). Resistência e adaptação às mudanças tecnológicas: desafios ao secretário executivo gestor de pessoas. *Revista do Secretariado Executivo*, 59-69.
- Jaconi, S. M. (2010). Comunicação de crise: gestão e desafios. *ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 60-71.
- Koche, J. C. (2002). Metodologia Científica Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa. In J. C. Koche, *Metodologia Científica Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa* (p. 29). Petrópolis: Editora Vozes Ltda.
- Lampeira, J. M. (1992). Comunicação Empresarial - As Relações Públicas na Gestão. In J. M. Lampeira, *Comunicação Empresarial - As Relações Públicas na Gestão* (pp. 67-70). Lisboa: Texto Editora, LDA.
- Lampeira, J. M. (2013). *FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PARA GESTORES*. Lisboa, Lisboa, Portugal: LIDEL.
- Maria, T. (15 de Março de 2016). *Mais conteúdo*. Obtido em 19 de Agosto de 2017, de Blog do mais Comunicador: <https://blog.mais.im/comunicacao-interna-externa-importancia-comunicacao-integrada/>
- Marques, J. R. (11 de Dezembro de 2015). *IBC Instituto Brasileiro de Coaching* . (Marques, Ed.) Obtido em 18 de Julho de 2017, de Portal IBC: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/comunicacao-interpessoal-nas-organizacoes/>
- Marques, J. R. (25 de Fevereiro de 2016). *JRM José Roberto Marques*. Obtido em 20 de Maio de 2017, de jrmcoaching: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/tipos-de-cultura-organizacional-de-uma-empresa/>

- Marques, J. R. (22 de Março de 2017). *Portal IBC*. Obtido em 2 de Março de 2017, de ibccoaching: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-3-tipos-de-organizacao-empresarial/>
- Marques, V. (22 de Agosto de 2014). *Tecnologia*. Obtido em 2017 de Agosto de 21, de ti especialistas DESENVOLVENDO IDEIAS: <https://www.tiespecialistas.com.br/2014/08/importancia-da-tecnologia-da-informacao/>
- Mateus, J. C. (2008). O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia. *Revista de Estudos Politécnicos*, 1-26.
- Matos, J. D. (22 de Dezembro de 2010). *José Diney Matos - Pensamentos e opiniões de José Diney Matos*. Obtido em 2 de Maio de 2017, de osedineymatos.wordpress: <https://josedineymatos.wordpress.com/2010/12/27/a-importancia-das-mudancas-organizacionais/>
- Medeiros, I. (7 de Fevereiro de 2008). *Artigos*. Obtido em 4 de Junho de 2017, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-das-pessoas-e-a-resistencia-a-mudanca-na-implantacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/21078/>
- Mira, J. E., & Bodoni, P. S. (10 de Outubro de 2011). OS IMPACTOS DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NAS RELAÇÕES DE JOVENS E ADULTOS NO AMBIENTE ACADÊMICO NACIONAL. *REVISTA DE EDUCAÇÃO*, 103-115.
- Novaes, F. (7 de Janeiro de 2007). *Artigos*. Obtido em 13 de Março de 2017, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/impactos-das-inovacoes-tecnologicas-analise-de-um-estudo-de-caso-no-setor-industrial/13118/>
- Oliveira, L. (18 de Agosto de 2000). *Lino Oliveira.com Sítio Pessoal*. Obtido em 18 de Julho de 2017, de Lino Oliveira: <http://www.linooliveira.com/netices/ImportanciaCorreioElectronico.htm>
- Pessoa, S. (2000). *Comunicação Empresarial uma Ferramenta Estratégica*. Obtido em 06 de Agosto de 2017, de Disponível na Biblioteca Online de Ciências da Comunicação - bocc: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>
- Pinto, M. C., & Couto-de-Souza, C. L. (Maio-Junho de 2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar. *Revista de Administração Pública*.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. In C. C. Prodanov, & E. C. Freitas, *Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (p. 14). Rio Grande do Sul - Brasil: Feevale.

- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Sílabo, Lta.
- Rezende, I. (27 de Janeiro de 2017). *Ingage*. Obtido em 9 de Julho de 2017, de Ingage: <https://blog.ingagedigital.com.br/as-7-redes-sociais-mais-usadas-por-empresas/>
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Saveri, M., & Melani, P. (7 de Setembro de 2009). A Importância do Assessor de Imprensa no Gerenciamento de Crises Organizacionais. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 1-14.
- Silveira, M. (Fevereiro de 2010). A importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços: Estudo de caso. *RP em Revista*, 1-24.
- Tavares, A. B., Magalhães, G. T., & Jr., R. M. (Julho-Dezembro de 2015). COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO. *Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico*, 163.
- Xavier, G. C., Nunes, M. E., & Xavier, C. C. (11 de Janeiro de 2014). *A Rede social e as organizações empresariais - Vantagens e Riscos do Uso das Redes Sociais pelas Empresas*. Obtido em 11 de Julho de 2017, de Âmbito Jurídico.com.br: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14127&revista_caderno=8

Anexos

Anexos 1: Melhores empresas para trabalhar na Europa 2017

POSIÇÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR
+ 1	Mars	Manufacturing & Production
+ 2	The Adecco Group	Professional Services
+ 3	Cisco	Information Technology
+ 4	AbbVie	Biotechnology & Pharmaceuticals
+ 5	Hilton	Hospitality
+ 6	Admiral Group PLC	Financial Services & Insurance
+ 7	Hilti	Manufacturing & Production
+ 8	Amgen	Biotechnology & Pharmaceuticals
+ 9	Microsoft	Information Technology
+ 10	Cadence Design Systems Limited	Information Technology
+ 11	DHL	Transportation
+ 12	H&M	Retail Clothing
+ 13	PayPal	Information Technology
+ 14	USG People	Professional Services
+ 15	W. L. Gore & Associates	Manufacturing & Production
+ 16	Mundipharma	Biotechnology & Pharmaceuticals
+ 17	SICK AG	Manufacturing & Production
+ 18	SAS Institute	Information Technology
+ 19	McDonald's	Hospitality
+ 20	SC Johnson	Manufacturing & Production
+ 21	Kiabi	Retail
+ 22	JTI	Manufacturing & Production
+ 23	Hyatt	Hospitality
+ 24	Kantar Worldpanel	Professional Services
+ 25	EY	Professional Services

Fonte: <http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/melhores-empresas-para-trabalhar-em-europa/best-workplaces-europa-multinacionais>

Anexos 2: Melhores empresas para trabalhar em Portugal 2017

POSIÇÃO	ORGANIZAÇÃO	SECTOR	
+	1	ROFF	Information Technology IT Consulting
+	2	Banco Santander Totta	Financial Services & Insurance
+	3	Teleperformance	Professional Services Business Process Outsourcing / Call centers
+	4	HUF	Manufacturing & Production Automotive
+	5	AKI	Retail Specialty

Fonte: <http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/great-places-to-work-portugal>