
A COMUNICAÇÃO EM REDE COMO VEÍCULO DE PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO: A INTRANET DO TURISMO DE PORTUGAL, I.P.

NETWORK COMMUNICATION AS A WAY OF PARTICIPATION AND INVOLVEMENT OF EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS – CASE STUDY: THE INTRANET OF TURISMO DE PORTUGAL, IP

NUNO GOULART BRANDÃO, PhD, Full Professor at Instituto Superior de Novas Profissões, Portugal

INÊS MORAIS, MSc in Integrated Communication, INP, Portugal

ABSTRACT:

ICTs (Information and Communications Technology) have allowed simplicity, speed and originality when communicating 'with the inside' of the organization, innovating and modernizing the practice of internal communication. Intranet is a good example of this, as it has the ability to connect individuals, place them in the network, bring them closer and allow them to interact with each other, which is vital for healthy internal dynamics.

It is this paper's goal to explore the significance of Turismo de Portugal, I.P.'s Intranet for its collaborators, by analyzing if it is answering their needs and expectations and if it promotes their participations and involvement in common organizational dynamics.

KEYWORDS: Internal Communication, Communication Network, Organizational Behavior, Intranet, Information and Communication Technologies.

RESUMO

As TIC conferiram simplicidade, rapidez e originalidade no ato de comunicar "para dentro" da organização, modernizando e inovando as práticas de comunicação interna. A intranet é um exemplo claro desta afirmação, uma vez que possui a capacidade de ligar indivíduos, de os colocar em rede, aproximando-os e permitindo a sua interação, tão vital a uma dinâmica interna saudável.

É precisamente sobre esta constatação que o presente estudo se centra. Apurar o significado que a intranet do Turismo de Portugal, I.P. tem para os colaboradores, analisando se esta se encontra em sintonia com as suas necessidades e expectativas e se promove a sua participação e envolvimento numa dinâmica organizacional comum, constitui-se como o objectivo da nossa investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna, Comunicação em Rede, Comportamento Organizacional, Intranet, Tecnologias de Informação e Comunicação.

1. INTRODUÇÃO

Estudar uma organização é avaliar e interpretar as diferentes realidades que a compõem. É saber conhecer a sua cultura, as pessoas que fazem parte dela, como estas se comportam e como estas se estratificam e se apresentam no quadro organizacional. Estes são, de facto, os principais componentes da organização e, hoje, torna-se cada vez mais urgente este “olhar para dentro”. Uma organização não subsiste apenas dos seus lucros, da sua imagem e reputação. Pelo contrário, para ter tudo isto, depende de um ambiente interno saudável, com colaboradores motivados e que se sentem integrados no sistema que os representa.

Actualmente, assistimos à inevitabilidade do uso da comunicação em contexto organizacional. Potenciadora de novas sinergias internas, a comunicação concentra em si o poder de criar e melhorar as bases das relações entre colaboradores, conduzindo ao bom funcionamento e bem-estar da organização.

São múltiplas as formas através das quais a acção comunicacional se pode manifestar, mas o mais importante é que ela seja homogénea, global, credível e que, sobretudo, tenha em conta as diferentes personalidades dos interlocutores internos. Espera-se, portanto, que o seu contributo gere novos significados e que envolva todos os elementos na dinâmica organizacional.

Hábil e sensata pelos meios e canais que hoje estão ao seu dispor, a comunicação consegue ser ainda mais determinante nos efeitos pretendidos. Muito devido à revolução digital, a comunicação tem ganho outro valor, graças aos meios e instrumentos resultantes dessa mesma realidade: a forma de se comunicar nas organizações mudou e como consequência inevitável dessa realidade, o modo como as mensagens chegam aos seus destinatários ganhou novos contornos que as podem tornar mais eficazes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Uma organização, enquanto espaço de permanentes interações sociais, é, indubitavelmente, um espaço onde são construídos e desenvolvidos padrões únicos de significados. É a unicidade desses mesmos padrões que confere uma espécie de personalidade, também ela singular, a cada organização. Para Cheney et al (2004: 8), citados por Marchiori (2009: 2), as organizações são consideradas como «sistemas complexos de símbolos, mensagens, esforços

e actividades». Existe, portanto, uma relação óbvia entre aquilo que uma organização é e aquilo que ela representa para as pessoas que a compõem.

Neste sentido, as organizações podem ser interpretadas como «redes vivas», e como tal, podem se assumir como sistemas que produzem «contextos comuns de significados de um corpo comum de conhecimentos, de regras de conduta, de limites e de uma identidade colectiva, que se pode chamar cultura» (Rech, 2007:108). A cultura de uma organização pode, assim, ser vista como «intangível, implícita e dada como certa», servindo de guia orientador do «comportamento diário no local de trabalho» (Bilhim, 2006: 185).

Falar então em cultura organizacional é, pois, falar nas pessoas que compõem a organização. Porque a cultura é fundada nas práticas e rotinas diárias dessas mesmas pessoas em contexto laboral, pode-se afirmar, tendo em consideração o autor Orlindo Pereira (2004: 290), que a cultura «é o produto da socialização organizacional». Posto isto, e tal como o afirma Ana Nobre (2010: 33), «a cultura não existe fora dos indivíduos que pertencem às organizações, assim como não pode ser pré-existente às empresas, mas é, sim, construída nas interacções organizacionais».

Neste sentido e tendo em conta a premissa de que a organização é feita de e por pessoas, importa reflectir sobre a organização enquanto sistema social, onde todos os colaboradores desempenham um papel. Ao falarmos nesta concepção, estamos a falar da organização enquanto meio agregador de «um conjunto complexo de relacionamentos entre pessoas que interagem nas mais diversas formas» (Newstrom, 2008: 74).

Esta questão leva-nos a outro ponto a considerar, que se prende com a definição de estruturas organizacionais. Cada organização é, inevitavelmente, composta por uma estrutura que lhe permite «dividir e coordenar o trabalho, de maneira a criar padrões estáveis de comportamento» (Bilhim, 2006: 25). No fundo, essa estrutura irá também determinar a forma como se comunica e como são caracterizadas as próprias relações de trabalho.

Portanto, e pelo que já foi dito, a organização é um sistema complexo, dinâmico e que deve estar em permanente interacção com o meio exterior. Quer-se com isto dizer que as organizações «necessitam de inputs para a sua manutenção e produção» (Ferreira et al, 2011: 69). Isto contribuirá, não só para uma maior flexibilidade no que respeita a mudanças, como também poderá ter um impacto significativo na relação da organização com aspectos relacionados com a inovação. A mudança e a inovação devem ser sempre consideradas como algo positivo e vital ao próprio sucesso da organização.

Para existir mudança, todos os recursos e forças que compõem a organização terão que estar alinhadas, deverá haver um consentimento e uma abertura por parte daqueles que serão afectados por uma nova condição, uma vez que a mudança pode desencadear «reações emocionais, racionais ou não, devido à incerteza que implica» (Donnelly et al, 1998: 440). O mesmo acontece com questões relacionadas com a inovação, uma vez que a mesma «apenas é adoptada por um sistema quando este tem capacidade para a receber», e quando é «encarada por certos atores sociais como portadora de consequências felizes» (Bilhim, 2006: 294).

Ora, tudo isto só é possível graças aos grupos de indivíduos que constituem a organização. São as suas atitudes, posturas, predisposições e comportamentos que dão significado e que compõem a dinâmica organizacional. Para o autor Orlando Pereira (2004: 74), «a maioria dos comportamentos humanos verifica-se no seio de grupos e a causa de um comportamento qualquer é, em geral, o comportamento de outra pessoa qualquer». Em contexto organizacional, este comportamento «é motivado por um conjunto de necessidades, extremamente variáveis e em permanente evolução» (Ferreira et al, 2011: 295). Resumidamente, para qualquer indivíduo, o entendimento das suas necessidades é um factor crucial ao processo de motivação dos mesmos (Newstrom, 2008: 99).

Nestas circunstâncias, importa também reflectir sobre o papel da liderança, uma vez que um dos papéis do líder é ser um agente motivador (Bilhim, 2006: 330). Para John Newstrom (2008: 157), «a liderança é o factor crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar as suas metas, para então motivá-los e ajudá-los na conquista dessas metas».

É então neste contexto que se torna pertinente avançar com mais detalhe para a temática da comunicação. Tal como já se fez alusão, a comunicação é algo vital a qualquer organização porque para além de ser «básico a toda a relação interpessoal, (...) permite determinar a estrutura e dinâmica de uma organização» (Pereira, 2004: 299). Por este motivo, ela deve estar presente no dia-a-dia da organização. Hoje em dia, e muito devido à revolução digital que temos vindo a assistir ao longo das últimas décadas, a comunicação tem ganho outro valor graças aos meios e instrumentos resultantes dessa mesma realidade. Para a autora Margarida Kunsch (2008:7), «a comunicação nas organizações sofre todos os impactos provocados pela revolução digital» e como consequência disso, «o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passam por profundas transformações».

A internet, tal como sabemos, mudou de forma radical a forma como nos relacionamos com os outros e, nas relações entre as organizações e os seus diferentes públicos. Citando Manuel Castells (2006: 225), Kunsch (2008:8) refere que «as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações».

Chegando a este ponto, falemos de comunicação interna, da sua abrangência e do seu poder. Considerada como «lugar de terapia organizacional», a comunicação interna é «geradora de valor» (Urrutia, 1999: 1). Pode ser definida como «o processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui uma identidade empresarial» (Almeida, 2000: 21) e entendida como «espaço privilegiado de gestão de comportamentos» e como «mola propulsora da incessante procura da exemplaridade da actividade organizacional» (Gonçalves, 2005: 505-506).

A comunicação interna ocupa um lugar preponderante e de intervenção nas organizações, pois, proporciona a afirmação e a reformulação dos modos de estar e sentir a empresa, bem como actua como um elemento estratégico o tipo de gestão vigente e suas práticas.

Contudo, para que se crie um grau de eficiência nos processos de comunicação interna implica, segundo Redford (1985), o estabelecimento de sete principais princípios: i) – Clareza – o bom uso da linguagem e adequada à realidade organizacional, tornando a mensagem mais acessível; ii) – Coerência – sincronia entre a mensagem e a actividade realidade na organização; iii) – Adequação – uso da linguagem conforme o público interno da organização; iv) – Oportunidade a actualidade – determinação do melhor momento para executar o processo de comunicação; v) – Distribuição – processo de disseminação da mensagem; vi) – Adaptação e uniformidade; e vii) – Aceitação e interesse – grau de receptividade baseado na confiança e respeito entre os elementos que participam no processo.

A comunicação interna visa estabelecer um clima de confiança, transparência e um sentimento de pertença dos colaboradores com dada organização, ou seja, de os aproximar e integrar num só composto que é a organização a que pertencem, aproximando-os dos seus objectivos e conhecimento da empresa com os objectivos da organização.

A comunicação interna assume-se, deste modo, como uma efectiva ponte de fontes concordantes na organização que possibilitam a construção e o desenvolvimento das suas relações e interacções internas, de modo esclarecido, entre os seus diferentes colaboradores, o que lhes irá permitir, como o seu desenvolvimento, moldar o seu trabalho e envolvimento na organização.

A comunicação interna, neste sentido, propicia e potencia o desenvolvimento de um efectivo «espaço de comunhão», partilhado por todas as suas partes interessadas internas que visa a concretização dos objectivos estratégicos da empresa, através de uma partilha de conhecimentos dos seus «acontecimentos quotidianos, valores culturais, metas, missão e resultados» (Santos, 1995: 41).

A comunicação interna opera como um mecanismo decisivo para a actividade de cada empresa, logo, deve ser entendida como um sistema de interacções onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais reflectem o próprio conceito da empresa, bem como servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores. É, deste modo, a «fonte de referências valorativas e culturais das organizações para os seus públicos internos» (Dutermé, 2002: 106), fazendo parte decisiva na dinâmica de construção da sua identidade, apoiando o projecto de cada empresa numa base que se espera sempre crescente de socialização organizacional que, principalmente potencie a qualidade das relações entre os diferentes colaboradores e a empresa, com uma comunicação motivadora na procura de obtenção de consensos assentes em valores, no solucionar de problemas, esclarecimentos com frequência e clareza face ao pensamento, acção e no atingimento dos objectivos da organização (Almeida, 2000).

Claro está que toda a compreensão do conceito ultrapassa a simples questão de informar os públicos. Para Gerard M. Goldhaber (1979), referido por Jaume Aloy (2005: 50), existem três princípios orientadores do conceito de comunicação organizacional: i) «a comunicação organizacional é própria de um sistema complexo e aberto»; ii) «a comunicação organizacional é composta por mensagens transmitidas por diferentes canais com objectivos concretos»; iii) «a comunicação organizacional baseia-se nas atitudes, sentimentos e relações das pessoas».

A comunicação interna é então um processo pelo qual se desenvolvem relações e produção de discursos que se estabelecem no seio de cada organização logo é, sobretudo, assumida como geradora de manter boas relações e práticas de foro comunicacional entre os colaboradores e a empresa, como uma efectiva arte de bem dirigir e de se garantir a devida compreensão e o respeito das ligadas que fazem parte integrante de dada organização.

Ora, tudo isto é revelador do papel vital que a comunicação interna assume ou pode vir a assumir no seio de uma organização já que, englobando «o conjunto dos actos de comunicação que se produzem no interior da empresa», contribui, em muitos casos, para a passagem de informação dos cargos decisores para os restantes (Soares, 2007: 183). Claro

que, mais consolidada e com maior reconhecimento por umas organizações do que outras, ela terá maior ou menor sucesso na sua concretização e isso dependerá em muito «da política de porta aberta ou dos gabinetes fechados; dos diálogos informais ou das reuniões periódicas» (Soares, 2007: 182-183).

Um factor vital ao sucesso de qualquer organização é, pois, a sua abertura a uma política de participação porque a «empresa necessita, cada vez mais, da iniciativa e criatividade da totalidade dos seus elementos, sejam dois, duzentos ou vinte mil» (Elías e Mascaray, 2003: 37). O autor José Moleiro Martins (2010: 51) adianta mesmo que «a estratégia da organização deve resultar do contributo de todos os colaboradores, e não ser imposta pela gestão de topo», tal como o é em tantos casos. Perante este cenário, é mais uma vez a comunicação interna a ter um lugar de destaque na concretização desta política, já que é ela que a irá possibilitar e servir de meio para veicular a integração das ideias e das sugestões dos colaboradores. Assim, esta ideia da participação terá que assentar impreterivelmente em três grandes ideias: i) o envolvimento dos colaboradores é no sentido integrado e não apenas nas tarefas que cada um tem que realizar; ii) a motivação deve ser a base da política participativa; iii) a aceitação da responsabilidade que deve ser tida pela empresa e o compromisso por parte dos colaboradores.

No seguimento desta linha de raciocínio, o autor Vitor Almeida (2000: 41) defende que «a criação de uma política de comunicação objectivamente estruturada pode permitir uma aproximação de finalidades, um reforço da motivação e da vontade em participar por parte de todos os colaboradores». São inúmeros os meios e os instrumentos pelos quais a comunicação pode ser efectuada no seio da organização. No entanto, existe um instrumento que merece especial enfoque: a intranet, «um produto cada vez mais procurado, num universo pautado pelo marketing relacional» (Nestares, 2002: 253). De facto, ao possibilitar o contacto dos colaboradores com um espaço privado *online* da organização, a intranet traduz-se num canal de comunicação interna que permite uma partilha rápida e imediata de informação, acessível a todos.

É então através desta preciosa ferramenta que o colaborador «é emissor e receptor de um instrumento com ares menos enfadonhos» e onde «a tecnologia ganha estatuto de um instrumento de motivação, interacção e factor essencial na identificação do empregado com as políticas da organização» (Moreira, 2005: 1575). Neste caso em concreto, a intranet assume-se mesmo como um meio potenciador de relações entre colaboradores e de conhecimento dentro da organização. Desta forma, os meios tecnológicos permitem uma melhoria da comunicação interna e da própria informação que passa a «circular através de rede: redes entre empresas, redes internas às empresas, redes pessoais e redes de computadores» (Castells, 2007: 217).

De facto, a intranet, ao possibilitar o contacto dos colaboradores com um espaço privado *online* da organização, traduz-se num canal de comunicação interna, que permite uma partilha rápida e imediata de informação, acessível a todos. Podemos mesmo adiantar, que «a intranet enquanto rede interna e privada, detentora de informações privadas, orientada para o público interno», vem ao encontro da missão básica da comunicação interna de Torquato (2002): «contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégica da organização e ao crescimento continuado das suas actividades e serviços» (Pons, 2007: 88).

Como valiosa ferramenta de comunicação que é, a intranet admite, assim, três aspectos decisivos na relação da organização com os seus recursos humanos: i) informar os colaboradores sobre a actividade da empresa, em geral, ou sobre temas mais específicos, que os afectam directamente (ex. benefícios, prémios, controlo de assiduidade); ii) levar os colaboradores a estarem focados em informação ou fontes de informação relevantes para a empresa, através da selecção e personalização da mesma; iii) identificar possíveis necessidades dos colaboradores (Delgado e Pérez, 2005: 96-97).

Esta proximidade, que a intranet pode concretizar entre a organização e os seus colaboradores, convertendo-se, por exemplo, num poderoso e importante «instrumento facilitador da difusão da cultura empresarial e da formação da marca e identidade corporativa» (Nestares, 2002: 253), não invalida que muitas organizações não explorem vantagens equivalentes a esta. Viana et al (2007: 7) referem, que «apesar de grande parte das empresas já contar com uma intranet, na prática, poucas utilizam plenamente as suas possibilidades». Por exemplo, em organizações pouco transparentes e onde impere a tradição de um certo “feudalismo informativo”, a intranet acaba por se resumir, segundo Sandra Pereira (2004: 14), como «uma ferramenta pouco desenvolvida, com fracas possibilidades de contribuir para uma verdadeira “reforma” nos vários procedimentos e tarefas já instituídos».

Independentemente do sucesso ou insucesso, que determinadas organizações possam, ou não, vir a ter com a implementação de uma intranet, a verdade é que ela é, por definição, um sistema aberto a todos. Claro que só mais recentemente, graças a novos avanços na tecnologia e recursos, é que as intranets ganharam mais estrutura e forma. Actualmente, e segundo a autora Maria Nestares (2002: 255-256) vivemos a «terceira geração de intranets», caracterizada por se apresentar como algo que tem em conta as necessidades dos colaboradores, e que se desenvolve segundo uma estratégia, que engloba uma comunicação e uma gestão dirigida aos mesmos.

Desta forma, torna-se essencial avaliar e perceber qual o impacto que a intranet tem para a comunicação interna estruturada em rede e, conseqüentemente, para os níveis de participação e envolvimento dos colaboradores, numa organização tão complexa, em termos de estrutura, como é o Turismo de Portugal, I.P..

3. ESTUDO DE CASO

A presente investigação incide, de um modo muito geral, sobre o círculo relacional “colaboradores” – “comunicação” – “organização”. Assim, e atendendo a essa mesma relação, este estudo tem como objectivo analisar se a intranet do Turismo de Portugal, I.P., enquanto meio de comunicação interna, se assume como um instrumento que responde às necessidades e expectativas dos colaboradores e se potencia/ propicia a participação e envolvimento dos mesmos na dinâmica organizacional, através dos seus próprios conteúdos.

Este estudo foi desenvolvido, tendo como modelo de organização o Turismo de Portugal, I.P., que possui duas particularidades que tornam o estudo e a verificação das hipóteses ainda mais pertinente: a existência de áreas de negócio bastante distintas e a dispersão geográfica de algumas delas. Ou seja, com a realização deste estudo é possível averiguar se a intranet está moldada à dinâmica (e estrutura) da organização, se tem em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores, se está orientada, de facto, para quebrar barreiras geográficas e se contribui para o sentimento de pertença dos colaboradores.

No fundo, o que se pretende saber é se as necessidades e expectativas dos colaboradores estão expressas nos conteúdos da intranet e se existe uma política de envolvimento e participação potenciada pela própria comunicação interna, através desses mesmos conteúdos e aplicações existentes.

Posto isto, importa referir, que não se pretende estudar o potencial da intranet, enquanto instrumento de trabalho (que também o é), mas sim perceber se ela, de facto se assume, neste caso, como um meio interactivo, e não simplesmente passivo, e se apresenta conteúdos que se adaptam a uma política de participação e envolvimento.

4. METODOLOGIA

4.1. VARIÁVEIS EM INVESTIGAÇÃO.

Tabela 1. - Distribuição das variáveis de investigação por objetivos de avaliação.

OBJETIVOS DE AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS EM INVESTIGAÇÃO			
VARIÁVEIS	1.Avaliar fluxo de informações e conteúdos existentes na Intranet	2.Avaliar aspetos técnicos	3.Avaliar o nível de interação existente na Intranet e o contributo desta para a promoção do envolvimento dos colaboradores na dinâmica organizacional
	ATUALIZAÇÃO (Nestares, 2002: 279) RAPIDEZ NA ATUALIZAÇÃO DE CONTEÚDOS (Pons, 2007: 98-99)	INTEGRAÇÃO (Nestares, 2002: 277–278) (Carvalho, 2006: 98)	PROMOÇÃO (Nestares, 2002: 279)
	CATEGORIAS TEMÁTICAS DE CONTEÚDOS (Quintela, 2006: 76; Brandão, 2006: 154-155)	SIMPLICIDADE (Nestares, 2002: 277)	OPINIÃO (Nestares, 2002: 280)
	INFORMAÇÃO POSITIVA (Nestares, 2002: 279)	NORMALIZAÇÃO (Nestares, 2002: 277)	TRABALHO EM GRUPO/ COLABORAÇÃO (Nestares, 2002: 281) (Carvalho, 2006: 110)
	RELEVÂNCIA (Nestares, 2002: 278) (Pons, 2007: 98-99)	DISPOSIÇÃO DE CONTEÚDOS / GESTÃO DE CONTEÚDOS (Carvalho, 2006: 103)	ORIENTAÇÃO (Nestares, 2002: 282)
	QUALIDADE DA INFORMAÇÃO (Pons, 2007: 98-99)	PRÉ-CONFIGURAÇÕES (Nestares, 2002: 280)	ESTRATÉGIA DE NICHOS (Nestares, 2002: 278)
	ORGANIZAÇÃO DE CONTEÚDOS (Pons, 2007: 98-99)	PROCESSOS SEGUROS (Nestares, 2002: 281)	ABERTURA (Nestares, 2002: 282)
		SEGURANÇA (Carvalho, 2006: 117)	APRESENTAÇÃO/ PERSONALIZAÇÃO (Carvalho, 2006: 113)
DESIGN (Pinho, 2002: 100; Tassigny et al, 2011: 6)		QUEBRA DE BARREIRAS GEOGRÁFICAS (George, 2002 citado por Rodrigues, 2006: 63)	
	NÍVEL DE ESFORÇO (Quintela, 2006: 77)	PARTICIPAÇÃO (Nestares, 2002:32)	

Fonte: elaboração própria

4.1. DADOS SECUNDÁRIOS

Para a realização deste estudo, recorreremos ao método da observação participante, por ser «a técnica mais adequada para a captação de acontecimentos, práticas e narrativas» (Costa, 1986: 140). Os resultados obtidos através deste método permitiram-nos dar a conhecer o estado actual da intranet (conteúdos, nível de interacção, composição das páginas). Para além disto, através deste método de utilização de dados secundários, foi possível tomar conhecimento da existência, ou ausência, de conteúdos/ aplicações que incitassem à participação e envolvimento dos colaboradores.

Por seu turno, o inquérito por questionário teve como objectivo inquirir todos os colaboradores do Turismo de Portugal, I.P., com acesso à intranet, e por isso ficou disponível na *homepage* da mesma, com especial destaque, durante três semanas consecutivas. Como todos os 666 colaboradores têm acesso a uma conta de *e-mail* ou login nos sistemas, todos podem aceder à intranet, ainda que alguns não o façam diariamente. Assim, obtiveram-se um total de 78 respostas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fazendo uma análise global aos resultados obtidos através dos dados de caracterização dos colaboradores dos Serviços Centrais e das Escolas de Hotelaria e Turismo, constatamos que a maioria destes inquiridos pertence ao sexo feminino, possui idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos; que, em termos de escolaridade, possuem, pelo menos, uma licenciatura, pertencem à categoria profissional de Técnico Superior e estão na organização há pelo menos 10 anos e no máximo há 20 anos.

Para estes mesmos inquiridos, a intranet é um instrumento que lhes é muito importante, sendo que o seu grau de satisfação face à mesma é elevado (a grande maioria dos resultados foram positivos, não tendo havido margem negativa). Talvez, também, seja por estes motivos, que tanto os colaboradores dos Serviços Centrais, como os das Escolas de Hotelaria e Turismo, acedam mais do que 1 vez à intranet (79% do total dos inquiridos assim o afirmou).

No que diz respeito, à informação e aos conteúdos existentes na intranet, a grande maioria (tanto no caso dos Serviços Centrais como das Escolas) considera que ambos estão em permanente actualização, são relevantes para o seu dia-a-dia e que possuem um nível de qualidade positivo. Quanto à quantidade de informação existente, a avaliação não recaiu

apenas para o polo positivo: apesar da maioria das respostas ser positiva, ainda houve uma percentagem razoável (18% nos Serviços Centrais e 25% nas Escolas) de respostas negativas, o que nos leva a reflectir se a quantidade de informação disponível é realmente suficiente para as necessidades dos colaboradores, ainda que esteja perto disso. Relativamente à organização destes conteúdos, a maioria dos colaboradores dos Serviços Centrais manifestou-se positivamente, apesar de uma percentagem significativa (32%) considerar que os conteúdos não estão organizados de uma forma prática e funcional. No entanto, o mesmo já não acontece de forma tão acentuada para os colaboradores das EHTs, onde se obtiveram 75% de respostas positivas e 15% de respostas negativas.

A pergunta 5 do inquérito tinha como objectivo avaliar o nível de esforço desta intranet, pelo que se pode apurar que a navegabilidade é tida pela grande maioria (em ambos os grupos) como fácil e rápida.

Os colaboradores dos Serviços Centrais e das Escolas de Hotelaria e Turismo ainda referiram não terem dificuldades em utilizar a intranet, o que nos leva a crer que existe acompanhamento para que possam fazer um uso sem dificuldades. Para além disto, foi possível apurar alguma falta de posição, no caso dos colaboradores dos Serviços Centrais, em avaliar a intranet como sendo, em toda a sua estrutura, simples, prática e funcional para uso diário, uma vez que a maioria das respostas recaiu na posição de «Indeciso». Ainda assim, contabilizaram-se bastantes respostas positivas e nenhuma negativa. No caso das Escolas, os cenários de resposta diferem deste, já que estes colaboradores não se apresentaram indecisos e consideram a intranet prática, funcional e de estrutura simples. Em termos de apresentação, a maioria, em ambos os grupos de inquiridos, considera a intranet apelativa.

A maioria dos colaboradores dos Serviços Centrais e das Escolas também consideram a intranet como um instrumento que permite atenuar as distâncias, quebrando as barreiras geográficas, sendo que também são da opinião de que a intranet é um meio onde é possível uma maior interacção através de troca de opiniões e sugestões.

Por último, quanto à questão da participação, a maioria considera que a intranet promove a sua participação na dinâmica organizacional e sentem que através dela podem ter uma participação mais activa. Quando questionados a respeito das suas preferências de participação (face às realidades atuais), os colaboradores dos Serviços Centrais preferem, na sua maioria, responder a questionários e contribuir com conteúdos para a intranet (via e-mail), sendo que a menor percentagem de respostas foi para o item “enviar opiniões via e-mail”. No caso das Escolas, todas as opções apresentadas obtiveram a mesma percentagem de resposta (90%), à excepção também do último item (85%) - “enviar opiniões via e-mail”.

Num futuro em que seja possível adaptar a intranet do Turismo de Portugal, I.P. a novas realidades de participação, os colaboradores, tanto dos Serviços Centrais, como das EHTs, preferem partilhar opiniões e sugestões num espaço dedicado a esse efeito, participar em fóruns de discussão e partilhar conteúdos interactivos (imagens, vídeos,...) na hora. Fora das preferências destes colaboradores, está a opção “comentar artigos da newsletter”.

Perante esta análise dos resultados obtidos, devemos dizer que as percepções, de ambos os grupos de colaboradores envolvidos, aproximam-se bastante, não havendo grande disparidade de respostas e avaliações, o que nos leva a concluir que as suas necessidades de informação, participação e envolvimento são semelhantes e que a intranet responde, na sua consideração, de forma adequada às mesmas.

Além das avaliações feitas pelos colaboradores através do inquérito, podemos, tendo por base as conclusões retiradas a partir da observação participante, caracterizar a intranet do Turismo de Portugal, I.P. como sendo um instrumento que:

- 1) Integra todos os sistemas, aplicações e fontes de informação da organização e que, talvez também por isto, os colaboradores acedam mais do que uma vez a esta ferramenta.
- 2) É compatível com o que já existe em termos de tecnologia, sendo de utilização intuitiva e podendo-se adaptar e ajustar a sua estrutura consoante as necessidades da organização.
- 3) Possui uma equipa que se dedica à segurança dos seus processos, sendo isto, o reflexo do nível elevado de segurança desta intranet.
- 4) Contém informações que se caracterizam pela sua positividade e actualização, sendo esta do interesse geral e não apenas de alguma parte ou de algum grupo de colaboradores.
- 5) Promove o trabalho em grupo, no sentido em que divulga informação de interesse e útil ao trabalho diário de diversas equipas de trabalho, sendo que desta forma, os colaboradores não necessitam de recorrer tanto a outros instrumentos (e-mail, telefone...). No entanto, esta intranet poderia ser um espaço em que o trabalho em grupo estivesse mais potenciado, uma vez que possui áreas de trabalho partilhadas: cada departamento/ direcção tem a sua área e pode geri-la segundo as suas próprias necessidades de partilha.

Apesar desta realidade (e aqui reside o problema), apenas dois departamentos fazem uso diário das suas áreas, sendo que as restantes encontram-se completamente desactualizadas por falta de uso.

6) Assume-se como um espaço através do qual poderão nascer novas ideias e projectos, uma vez que os colaboradores (ainda que não o possam fazer através de um espaço dedicado a esse efeito na própria intranet) podem enviar sugestões, opiniões e ideias para o endereço de e-mail disponibilizado na intranet; além disto a organização e a própria equipa que gere a intranet está receptiva a essas opiniões e a pedidos que se ajustem às necessidades dos colaboradores.

7) Não é um espaço que permite personalização das páginas e conteúdos segundo o perfil e as necessidades do colaborador.

Através desta caracterização e das avaliações dos colaboradores, podemos chegar à conclusão de que a grande maioria das variáveis em análise foram verificadas e validadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo, sustentado por uma parte teórica onde são desenvolvidos os conceitos de comunicação em rede e comunicação interna, e após análise dos resultados obtidos, foi possível apurar que a intranet do Turismo de Portugal, I.P. é compatível com as necessidades dos colaboradores, tanto ao nível do fluxo de informações existente, como dos seus conteúdos e aspetos técnicos. Além disto, podemos ainda afirmar que os colaboradores (dos Serviços Centrais e das Escolas de Hotelaria e Turismo) consideram a intranet como um meio capaz de absorver a realidade das barreiras geográficas, sendo por isso, também capaz de os aproximar mais, envolvendo-os, também mais, na dinâmica organizacional.

Tendo-se chegado a estas conclusões é agora possível validar a primeira hipótese apresentada: a intranet do Turismo de Portugal, I.P. responde às necessidades e expectativas dos seus colaboradores. No que diz respeito à segunda hipótese - os conteúdos da Intranet estão orientados para uma participação mais activa e envolvimento dos seus colaboradores -, possível de ser verificada a partir da observação participante, devemos dizer que não existe uma política de participação bem definida através da intranet mas existem práticas que incitam ao envolvimento dos colaboradores na dinâmica organizacional. Esta constatação permite-nos afirmar, que a segunda hipótese apenas poderá ser vista como parcialmente validada porque, se por um lado não foram identificadas áreas na intranet, que se dedicassem exclusivamente à participação directa dos colaboradores (e as áreas que permitem algum tipo de participação são reduzidas), por outro, identificámos áreas, que promovem um comportamento motivado e que incitam ao envolvimento dos colaboradores na dinâmica organizacional – aqui falamos da divulgação de informações actualizadas que proporcionam o conhecimento entre pares da organização (área “Movimentações”, “Aniversários do Mês” e “Na primeira pessoa”); informações sobre actividades internas (ex.: encontros entre quadros), como actividades externas (voluntariado/ sugestões de actividades recreativas); e de espaços na intranet, que promovem a integração de novos colaboradores, através da divulgação de informação sobre a organização.

Ainda que esta segunda hipótese fosse completamente possível de se verificar através da observação participante e, embora tenhamos constatado, que a intranet não possui, de facto, espaços de participação, também foi possível tomar conhecimento da opinião dos colaboradores, através do questionário. Assim, os colaboradores, responderam, na sua maioria, que através da intranet podem ter uma participação mais activa (59% respondeu

positivamente e 23% negativamente). Para além disto, perante um cenário futuro em que a intranet suporte áreas dedicadas à participação, a maior parte dos inquiridos apresentou mais do que uma opção de resposta, tendo sido as mais votadas “Partilhar opiniões e sugestões num espaço dedicado a esse efeito” e “Participar em “fóruns de discussão””. Com isto, pretendemos referir que, apesar da própria organização não possibilitar mais participação através da intranet, os seus colaboradores sentem-se aptos para uma participação mais activa.

Perante estas constatações, a organização em estudo, num futuro próximo, poderá adaptar a sua intranet a uma realidade que se aproxime de um espaço que possibilite mais participação, para que não se constitua apenas como um instrumento de trabalho (que simplifica bastantes processos), mas que potencie mais a partilha de conhecimentos e opiniões entre os seus colaboradores. Desta forma, talvez fosse possível angariar novas ideias e projectos, estrategicamente importantes para a organização, através da opinião directa de todos os seus recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALMEIDA, Vítor (2000), *A Comunicação Interna na empresa*, Praxis, Lisboa;
- [2] ALOY, Jaume Almenara (2005), *La comunicación organizacional* in ALOY, Jaume Almenara (org.); DELGADO, Marina Romeo; PÉREZ, Xavier Roca, *Comunicación interna en la empresa*, Editorial UOC, Barcelona;
- [3] BILHIM, João Abreu (2006), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa;
- [4] CASTELLS, Manuel (2007), *A Sociedade em Rede*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa;
- [5] CHENEY, G; CHRISTENSEN, L.; ZORN, T; GANESH, S. (2004), *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*, CA: Sage, Beverly Hills;
- [6] COSTA, António (1986), “A Pesquisa de Terreno em Sociologia” in PINTO, Augusto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento, Porto;
- [7] DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. (1998), “Mudança Organizacional, Desenvolvimento e Inovação” in DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J., *Administração – Princípios de gestão empresarial*, McGraw-Hill, Lisboa;
- [8] DUTERME, Claude (2002), *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Instituto Piaget, Lisboa;
- [9] ELÍAS, Joan; MASCARAY, José (2003), *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*, Gestión 2000, Barcelona;
- [10] GOLDBERGER, G. M. (1979), *Organizational communication*, Brown, Dubuque;
- [11] GONÇALVES, Maria Helena (2005), *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da ação comunicacional”* in Atas do 4º Congresso da SOPCOM, 20 e 21 de Outubro, Aveiro;
- [12] MARTINS, José Moleiro (2010), *Estratégia Organizacional Dinâmica*, Edições Sílabo, Lisboa;
- [13] MOREIRA, Adriana (2005), *O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional* in Actas do 4º Congresso da SOPCOM, 20 e 21 de Outubro, Aveiro;
- [14] NESTARES, M^a Isabel de Salas (2002), *La Comunicación empresarial a través de internet*, Universidad Cardenal Herrera – Fundación Universitaria San Pablo, Valencia;

- [15] NEWSTROM, John W. (2008), *Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho*, McGraw-Hill, São Paulo;
- [16] PEREIRA, Orlindo Gouveia (2004), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa;
- [17] REDFORD, L.E. (1985), *Comunicações Administrativas*, EGV, São Paulo;
- [18] SANTOS, João Moreira dos (1995), *Imprensa Empresarial. Da informação à comunicação*, Edições ASA, Porto;
- [19] SOARES, José Viegas (2007), *Comunicação Interna* in Atas do V Congresso da SOPCOM, 6 – 8 de Setembro, Braga;
- [20] TORQUATO, Gaudêncio (2002), *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*, Pioneira Thomson Learning, São Paulo;

WEBGRAFIA

- [21] FERREIRA, André; VILAS BOAS, Ana; ESTEVES, Rodrigo; FUERTH, Leonardo; SILVA, Sérgio (2006), *Teorias da motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre as suas preferências e possibilidades de complementaridade*, in Simpósio de Engenharia de Produção (consultado em abril de 2012 em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf);
- [22] KUNSCH, Margarida (2008), *Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades* in Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Consultado em Novembro de 2011 em http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/TextoMargarida.pdf);
- [23] MARCHIORI, Marlene (2008), *Comunicação Interna: um olha mais amplo no contexto das organizações* in Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (consultado em Novembro de 2011 em http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf);
- [24] NOBRE, Ana (2010), *A cultura como estratégia*, in Biblioteca Online das Ciências da Comunicação (consultado em Outubro de 2011 em <http://www.bocc.uff.br/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>);
- [25] PEREIRA, Sandra (2004), *O poder das redes ou as redes do poder – Análise estratégica numa organização com intranet* in Repositório do ISCTE (consultado em Dezembro de 2011 em <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/359/1/45.05.pdf>);

- [26] PONS, Mônica (2007), *O planejamento da Comunicação Interna em Redes de Intranet: um Estudo em uma Universidade Comunitária do RS* in Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (consultado em Dezembro de 2011 em http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=792);
- [27] RECH, Jane (2007), *Intranet: Compondo a rede autopoética da organização complexa* in Univerciencia (consultado em Dezembro de 2011 em http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=619);
- [28] URRUTIA, Amaia (1999), *La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa* in Biblioteca Online das Ciências da Comunicação (consultado em Junho de 2011 em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf>);
- [29] VIANA, Fernando; SILVA Élido; OLIVEIRA, José (2007), *O Papel da Intranet na Comunicação Organizacional Interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento* in Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias (consultado em Novembro de 2011 em http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo%20TI%20e%20Comunicacao%20SEGET.pdf);