

A Construção da Eficácia em Comunicação Interna:
Auditoria e Intervenção à Comunicação Interna na
Direção de Sistemas de Informação do Grupo EDP

Marina Filipa Agostinho Franco

Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação

Abril de 2016

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizada sob a orientação científica da Prof^a Maria Lucília Marcos e coorientação do Prof. Daniel Roque Gomes.

AGRADECIMENTOS

Obrigado pai. Obrigado mãe. Sem tudo o que fizeram por mim nada disto seria possível, são os principais responsáveis por eu estar aqui hoje. Estou-vos eternamente grata pelo apoio, pela confiança e pela paciência. Obrigado por fazerem de mim, quem sou.

Obrigado ao Professor Daniel Roque Gomes, pela orientação, pela enorme disponibilidade, pela partilha de conhecimento e pelo apoio em todas as fases desta investigação. Obrigado Professora Maria Lucília Marcos, Professor Rogério Ferreira de Andrade e Professor Adriano Duarte Rodrigues, pela paixão à comunicação que inspiraram em mim.

Obrigado Eng^o Vergílio e Cláudia Polido pela abertura, pelo interesse prontamente demonstrado neste trabalho e por todo o conhecimento partilhado. Obrigado a toda a DSI que me acolheu com um sorriso e que colaborou com toda a disponibilidade nesta investigação.

Obrigado Sara e Mafalda pelos incentivos, pelo apoio, pelos chocolates e pela vossa enorme paciência.

Obrigado Li pelos risos, pelos sorrisos, por esperares por mim e pelos programas nos dias de cansaço.

Obrigado Diogo pela paciência, pelo apoio e pela tua enorme generosidade. Obrigado por seres o outro lado de mim.

Obrigado Joana pelos finais de dia silenciosos que me permitiram chegar aqui. Obrigado Vicente, Joana, Gonçalo, Tó, Cláudia, Sandra, Joana e Raquel pelas perguntas.

Obrigado Sara e Andreia por serem as melhores companheiras desta aventura académica. Obrigado Joana, Adriana e Diogo por serem os melhores amigos de uma vida.

Agradeço a todos o vosso enorme apoio. É um privilégio conhecer-vos, pelos mais variados motivos e nos mais variados contextos.

Obrigado.

A construção da eficácia em comunicação interna: auditoria e intervenção à
Comunicação Interna na DSI-EDP

Marina Filipa Agostinho Franco

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna, Comunicação Constitutiva das Organizações, *Stakeholder* Interno, Auditoria.

Esta investigação propõe-se a discutir o papel da Comunicação interna nas organizações e compreender o estado da mesma na Direção de Sistemas de Informação do Grupo EDP, de forma a recolher contributos para o redesenho de uma estratégia de comunicação eficaz no interior desta organização.

A primeira parte deste trabalho baseia-se na análise teórica do contributo de vários autores em matéria de enquadramento do espaço estratégico da comunicação interna para as organizações, dando particular atenção ao contributo dos autores franceses Henriët e Boneu (1990) que servem de base de referência principal à segunda parte desta investigação. Os autores apresentam um modelo de CI que se sustenta em quatro eixos fundamentais, propondo a necessidade do seu equilíbrio e boa conjugação para obtenção de eficácia da atuação em CI nas suas quatro vocações. Assim, a comunicação interna deve favorecer a compreensão, permitir a circulação, proporcionar o confronto e ser condição de coesão (HENRIËT;BONEU: 1990), para conseguir estabelecer o equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses dos seus *stakeholders* internos.

Por interesse da Direção de Sistemas de Informação (DSI) do Grupo EDP, e no âmbito da minha colaboração na equipa de CI da direção, surgiu a necessidade de auscultar o estado da CI. Para tal, foi utilizado o modelo de auditoria proposto por Henriët e Boneu (1990), que verifica o estado dos quatro eixos fundamentais de CI e fornece

orientações para a atuação prática em CI, no sentido de para apurar o estado da CI na direção e recolher feedback de suporte a uma nova abordagem.

Devido às limitações temporais da própria investigação, esta assegurou o processo de auditoria até ao momento de recomendação que serve de base ao desenho de uma estratégia de CI. As recomendações que resultam desta investigação procuram encontrar o caminho para uma situação de equilíbrio dos quatro eixos de CI na DSI. Esta investigação procura sustentar a implementação de uma estratégia de CI, que por beneficiar de uma auscultação inicial, próxima dos principais interlocutores da organização, procura ser eficaz e alinhada com as necessidades reais da organização.

Esta investigação permite compreender a evolução do conceito comunicação, com enfoque na CI nas organizações e estabelece um caminho da teoria para a prática no contexto da DSI-EDP.

Construction of effectiveness in internal communication: audit and intervention to in
DSI- EDP Internal Communication

Marina Filipa Agostinho Franco

ABSTRACT

KEYWORDS: Internal Communication, Constitutive Communication of Organizations, Internal Stakeholder, Auditing

This research aims to discuss the role of internal communication in organizations and understand the state of the art in the EDP Group's Direction of Informational Systems (DSI-EDP) in order to collect input for the redesign of an effective communication strategy within this organization.

The first part of this work is based on theoretical analysis of the contribution of several authors on framework of the strategic space of internal communication for organizations, with particular attention to the contribution of french authors Henriet and Boneu (1990), that serve as reference base for the second main part of this investigation. Henriet and Boneu present a model of IC based on four fundamental pillars, suggesting the need for balance and combination to achieve effective performance in IC in its four vocations. Thus, internal communication shall promote understanding, allow movement, provide the confrontation and be cohesion condition (HENRIET; BONEU: 1990).

For interest by the DSI-EDP, as part of my collaboration in the IC' s team, the need to listen the state of the IC. For this, we used the audit model proposed by Henriet and Boneu (1990), which checks the status of the four fundamental pillars of IC and provides guidelines for practical application in IC in order to determine the state of the DSI' s IC in the direction and collect feedback support a new approach.

Due to time limitations of own research, this ensured the audit process so far recommendation serves as the basis for design a IC strategy. The recommendations resulting from this research seek to find the way to a balanced position of the four IC axes

in DSI. This research seeks to sustain the implementation of a IC strategy, which benefit from an initial consultation, near the main partners of the organization, seeks to be effective and in line with the real needs of the organization.

This research allows us to understand the evolution of communication concept, focusing on IC in organizations and establishes a path from theory to practice in the context of DSI-EDP.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
1. TRÊS SENTIDOS PARA A COMUNICAÇÃO	3
2. A COMUNICAÇÃO QUE CONSTITUI AS ORGANIZAÇÕES	4
2.1. QUATRO OLHARES SOBRE A COMUNICAÇÃO	7
2.2. 2.2 COMPREENDER A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	14
3. A RELEVÂNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> INTERNOS NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	23
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA E OBJETIVOS	26
1. MODELO DE AUDITORIA DE HENRIET E BONEU	26
2. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	29
CAPÍTULO 3: AUDITORIA À CI DA DSI-EDP	33
1. CARACTERIZAÇÃO DA DSI-EDP	33
2. RESULTADOS DA AUDITORIA À CI DA DSI-EDP	35
2.1. INVESTIGAÇÃO PRELIMINAR.....	35
2.2. AUDITORIA DO EXISTENTE	38
2.3. PERCEÇÃO DOS COLABORADORES	43
3. DIAGNÓSTICO, OBSERVAÇÃO E RECOMENDAÇÕES.....	50
CONCLUSÃO	57
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXOS	63
ANEXO 1: A Direção de Sitemas de Informação (DSI) no Grupo EDP	64
ANEXO 2: Organigrama da DSI.....	65
ANEXO 3: _Entrevista sobre a estratégia de comunicação, modelo proposto por Henriet e Boneu (1990).....	66
ANEXO 4: _Modelo de sucessão de perguntas proposto pelos autores para auditar os estados dos dispositivos de Comunicação Interna (HENRIET; BONEU: 1990)	67
ANEXO 5: _Cadeia de Valor de TIC do Grupo EDP	80

INTRODUÇÃO

As Organizações estão cada vez mais preocupadas com a sua relação com os *stakeholders* internos, sendo que esta relação depende fortemente da gestão equilibrada dos interesses de ambos. O propósito da Comunicação Interna (CI) é o de garantir o equilíbrio desta gestão, utilizando para tal, técnicas e metodologias que fomentem a eficácia e a eficiência da comunicação ao mesmo tempo que promovem a competitividade da organização. Para tal, é fundamental que seja realizado um planeamento estratégico capaz de alinhar a missão, a visão e os objetivos, com os eixos fundamentais da comunicação e com os interesses dos *stakeholders* internos.

Globalmente, a CI diz respeito a dois tipos de comunicação: a espontânea, que dificilmente pode ser gerida; e a formal que corresponde a processos internos e fluxos de trabalho, e que mais facilmente é alvo de intenções de controlo e gestão pelas organizações (HENRIET; BONEU: 1990). A primeira corresponde à comunicação informal entre as pessoas de uma organização, que nem sempre acontece no espaço da organização ou através dos seus meios de comunicação, e por isso pode ser mais difícil de gerir. A segunda é a comunicação através dos meios estabelecidos pela organização, que preferencialmente assumem uma lógica bidirecional (do topo para a base (emissão) e da base para o topo (feedback)). É na CI formal que as organizações se costumam focar para construir o equilíbrio entre os interesses da organização e dos *stakeholders* internos.

A primeira parte desta dissertação faz uma contextualização teórica sobre o tema da Comunicação nas Organizações, sendo assim fundamental esclarecer os conceitos de comunicação, comunicação interna, *stakeholder* e comunicação constitutiva das organizações. Para esclarecer as questões conceituais em torno da comunicação, baseio-me em três possíveis sentidos do termo, a comunicação enquanto conexão, transmissão ou troca. Uma vez revistos os pontos de vista de vários autores e a abordagem histórica realizada ao conceito, é selecionado aquele que do ponto de vista do conteúdo maior proximidade com a realidade a observar parece oferecer: a comunicação como processo de troca ou interação.

A partir daqui é observado o conceito de CI do ponto de vista de quatro grandes paradigmas: Funcionalista, Interpretativista, Crítico e Pós-Modernista. Posicionando a minha abordagem na visão da Comunicação Constitutiva das Organizações, que serve de

base aos paradigmas interpretativista e crítico, entende-se a comunicação como um processo de troca e interação capaz de construir a realidade social que é a organização. Partindo desta premissa é apresentado o Modelo de CI dos autores Henriet e Boneu, que serve de base à segunda parte desta investigação.

Este estudo parte da minha colaboração laboral com a equipa de CI da Direção de Sistemas de Informação (DSI) do Grupo EDP e tem como objetivo compreender o estado da CI na organização, de modo a encontrar contributos relevantes para o desenho de uma estratégia de comunicação eficaz. Tratando-se de uma direção de sistemas, a tecnologia torna a comunicação rápida, tendendo esta a canalizar-se no sentido da disseminação de informação operacional, ficando por vezes esquecido o equilíbrio necessário entre os vários eixos da CI, que garantem a consubstanciação de uma estratégia de CI. Neste momento, a CI na DSI-EDP apresenta um carácter vincadamente operacional e mesmo a este nível revela várias fraquezas. Assim, surgiu a necessidade de auditar a CI da DSI para a partir daí recolher feedback de suporte a uma nova abordagem de CI transformadora, que apoie os processos da organização e a torne mais eficaz.

Seguindo uma metodologia qualitativa e utilizando a ferramenta de auditoria, será analisado o estado dos principais eixos de CI (Compreensão, Circulação, Confronto e Coesão), e de cada uma das ferramentas que estão a ser utilizadas para os sustentar. Da auditoria vamos recolher contributos e recomendações fundamentais ao estabelecimento de uma nova abordagem de CI na DSI-EDP, que promova o equilíbrio dos quatro eixos e a sua eficácia. O objetivo deste estudo é o de recolher a informação necessária para garantir uma análise reveladora do estado da CI. Partindo destas constatações, pretende-se encontrar recomendações estratégicas para uma a nova abordagem de CI capaz de alinhar os propósitos da estratégia da Organização com os contributos e interesses dos colaboradores, garantindo o equilíbrio dos eixos da CI.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. TRÊS SENTIDOS PARA A COMUNICAÇÃO

O desenvolvimento de investigação científica e sistematizada sobre o tema da comunicação ao longo dos últimos anos diversificou o conjunto de variáveis consideradas para o seu estudo, assim como as considerações sobre o seu conteúdo e âmbitos de aplicação. Desta forma, é com naturalidade que se verifica que não existe uma definição totalizante e fechada de comunicação, não por falta de conhecimento sobre o tema, mas antes, pelo reconhecimento de que a complexidade e multiplicidade deste campo inviabilizam a pretensão de estabilizar e manter uma definição fechada do conceito.

O termo comunicação teve origem na palavra latina “communication”, que é composta por duas partes: “cum”, que significa “em companhia de” e “munus”, que significa “função”. Desde os romanos que a “communicatio” era entendida como uma função desempenhada em companhia, um ato, sendo a base da vida em “communitas”. “Communication” era o termo técnico utilizado para a comunicação com uma audiência não designava um diálogo, mas uma comunicação em que o *“orador assume a voz hipotética do adversário ou da audiência”* (PETERS:1999, 7). Esta noção de comunicação não implica um processo interativo. Neste quadro, *“communication” sugere pertencer a um corpo social através de um ato sem expressão que não requer responsabilidade ou reconhecimento*” (PETERS:1999, 7). Este é um dos sentidos possíveis que podemos atribuir a comunicação. Ela pode ser vista como uma conexão ou ligação que não implica necessariamente interação direta, como por exemplo, no caso de uma notícia ou de uma apresentação, já que não existe necessariamente interação, mas sim um quadro de referência comum que é à partida pressuposto.

Outro dos significados de comunicação está ligado à ideia de transmissão ou transferência, devido ao papel que a comunicação desempenha na transmissão de ideias, pensamentos e significados (PETERS:1999, 8). Esta é a comunicação ligada à disseminação e ao início da propaganda, que não implica um fluxo bidirecional ou uma resposta à primeira comunicação. Implica apenas a transmissão ou partilha.

O significado do termo comunicação pode ainda ser entendido como troca. *“Comunicação neste sentido é suposto envolver intercâmbio, mutualidade e algum tipo de reciprocidade”* (PETERS:1999, 8), implicando sempre interação nos dois sentidos, isto é, entre emissor e recetor. As noções de comunicação como troca e interação simbólica, que são inerentes ao ser humano, por serem as que mais se parecem adequar à realidade, têm sido valorizadas e apresentam vários desafios. Comunicar não é só transmitir informação faseadamente e de forma linear, pois existe “algo mais” no ato de comunicar, que nem sempre é percebido, e muitas vezes é incontrollável ou até inconsciente, como por exemplo a linguagem corporal ou o contexto em que o ato de comunicar se insere (TAYLOR: 2003).

Por ser tão diversa e constituída por diversas áreas, a comunicação está em constante mutação. Assim, é inviável considerar uma definição estável e fechada para o termo. Numa tentativa de sistematizar o entendimento sobre o seu estudo, esta investigação propôs-se a analisar vários olhares sobre o tema de modo a construir uma compreensão mais estruturada e versada sobre as funções e dimensões da comunicação, com foco específico na CI das organizações. Esta tentativa de sistematização de conhecimento está naturalmente condicionada na sua dimensão, profundidade e alcance, por uma questão de circunscrição aos propósitos do presente trabalho.

A visão da comunicação constitutiva das organizações fundamentada no sentido de comunicação enquanto troca e interação simbólica serve de base à análise que se segue.

2. A COMUNICAÇÃO QUE CONSTITUI AS ORGANIZAÇÕES

Não é possível pensar em organizações sem se pensar em comunicação. A noção de organização estática, centrada em si mesma, não é aplicável a organizações inseridas em mercados e campos institucionais dinâmicos, que são por natureza mutáveis e repletos de incertezas. As organizações parecem ser cada vez menos hierárquicas, ou reduzidas a um processo racional do topo para a base, e no qual as características humanas da sua composição, como a imprevisibilidade, a instabilidade, ou os sentidos, não têm intervenção. Assim, as organizações são cada vez mais reflexo dos ambientes dinâmicos em que se inserem e das pessoas que as compõem. Hoje, a visão da organização tende a associar-se cada vez mais à noção de movimento, diversidade, fluxo, e cada vez menos à

noção de sucessão lógica encadeada e mecânica. A este propósito, já Karl Weick em 1995, sugeria a tendência para a substituição do conceito de organização substantivo, pela noção de “*organizing*” (WEICK: 1995), colocando o foco na atividade da organização, e desta forma nas pessoas, que podem ser garantia do seu funcionamento. Assim, torna-se central o papel da comunicação como sendo capaz de criar e sustentar as relações entre as pessoas da organização. É um pouco neste sentido que Van Riel refere que as organizações podem ser entendidas como “*redes de pessoas que comunicam umas com as outras*” (RIEL ET AL: 2007, 13), sendo que assim, a organização ganha vida pela ação da comunicação. Esta é a visão da comunicação constitutiva da organização.

Neste sentido, como a comunicação é um fenómeno que cria a realidade e não uma ferramenta que a descreve, este alcance criador da realidade é extensível à CI e aplicável nas organizações. A CI constitui um fenómeno central na composição das organizações, devendo ser entendida como uma rede de troca de informação que assenta em valores e intenções comunicacionais que podem atribuir sentidos à existência da organização e às suas transformações. Tomando os conteúdos desta abordagem, observa-se que a CI pode ter o papel de construir a organização. Esta abordagem, defendida por autores como Kunh, Putnam e Nicotera, assume que as ações de comunicação definem a organização, ou seja, “*as organizações não são simplesmente recipientes físicos onde as pessoas comunicam; as organizações existem porque as pessoas comunicam, criando o complexo sistema de significado a que chamamos organização*” (MUMBY: 2013, 14).

Para conseguir uma abordagem mais fundamentada ao tema da CI, tomou-se como pertinente olhar o fenómeno da comunicação nas organizações tendo por base quatro paradigmas: paradigma funcionalista, paradigma interpretativista, paradigma crítico e paradigma pós-modernista. Vamos analisar a CI a partir de cada um destes paradigmas tendo em conta os seguintes critérios, de modo a organizar a compreensão sobre o tópico em questão: (a) modelo de comunicação que propõe (forma como entende o funcionamento da comunicação e o seu significado); (b) a forma como vê a organização (o conceito de organização); a sua conceção da relação entre organização e comunicação (a visão do papel da comunicação na organização); (c) a sua noção de verdade e produção de conhecimento (o foco nos resultados pretendidos pelos estudos inseridos em cada paradigma).

Vamos ainda conhecer as metáforas que segundo estes paradigmas são representativas da comunicação nas organizações. A Figura 1 apresenta uma síntese dos quatro paradigmas à luz dos critérios identificados.

	Modelo de comunicação proposto	Forma como a organização é vista	Relação entre organização e comunicação	Noção de verdade/conhecimento	Metáforas para comunicação
Paradigma Funcionalista	transmissão de informação	orientada a resultados, independente da sua relação com as pessoas	a comunicação acontece no contexto da organização, sendo esta necessária para a comunicação	verdade universal, conhecimento generalizado da realidade	máquina, espelho
Paradigma Interpretativista	criação de sentido através do diálogo	criação simbólica e social, que depende dos indivíduos para viver	as organizações e a comunicação são coproducentes	intersubjetiva, constituída em interação, emerge do consenso	narrativa, diálogo, cultura
Paradigma Crítico	criação de um sistema de sentido ideológico, medeado por relações de poder	produção simbólica e palco de diferentes interesses políticos e lutas de poder	as organização e a comunicação coproduzem-se, sendo produto de relações de poder	intersubjetiva, constituída com base na análise crítica da realidade	sistema político, prisão psíquica, poder, controlo
Paradigma Pós Modernista	sistema de sentido instável e inconstante construído entre o texto e a realidade	produto da instabilidade e versatilidade dos significados e narrativas	a comunicação produz a organização através de textos e narrativas intáveis e fragmentadas	interpretação da verdade, desconstrução do senso comum	hiper-realidade, fragmentação

Figura 1 - Tabela Resumo dos paradigmas em análise neste estudo - Elaborada para este estudo com base em Mumby (2013) e Hatch (2012)

Podemos observar que dos quatro paradigmas, o funcionalista é o que mais se afasta dos demais na sua conceção de comunicação e conseqüentemente nos restantes critérios apresentados, na medida em que é o único que não associa à comunicação a ideia de que esta pode ser constitutiva ou criadora das organizações. Vamos, de seguida, apresentar detalhadamente cada um dos paradigmas, tendo em conta os critérios identificados, e compreender de que forma a sua visão sobre a comunicação impacta o entendimento do conceito de CI.

2.1. QUATRO OLHARES SOBRE A COMUNICAÇÃO

2.1.1. Paradigma Funcionalista (Figura 2)

O Paradigma funcionalista compreende a comunicação como um processo de transmissão de informação dentro da organização, sendo o sentido da comunicação informar. A comunicação é vista como *“um veículo, ou conduto, através do qual cada pensamento e conhecimento sobre o mundo pode ser expresso e partilhado”* (MUMBY: 2013, 18). A organização é percebida como externa e independente dos indivíduos, ou seja, não está dependente dos mesmos e a contribuição dos indivíduos serve apenas na sua operação. Sendo este o contexto da comunicação, é na organização que a comunicação acontece. Neste paradigma, o conhecimento orienta-se para uma lógica objetiva de verdades e conhecimento abrangente. Os estudos com esta orientação procuram prever e controlar, bem como estabelecer relações entre variáveis e generalizar conhecimento.

Um dos modelos de comunicação mais marcantes deste paradigma é o Modelo Sistémico de Shannon and Weaver (1963), enraizado na Teoria Sistémica para a qual contribuíram Kahn e Katz (1978). Este modelo apresenta a forma como a informação é transmitida do emissor para o recetor, num fluxo unidirecional. Apesar de ter sido central no estudo da comunicação durante vários anos, este modelo tratava a comunicação como um problema racional e linear, e ignorava algumas questões relevantes como a potencial ambiguidade de significados em todos os atos de comunicação, a comunicação de sentidos não intencionais pelos emissores, o papel do recetor na criação de sentido para a mensagem, ou a necessidade de redundância para assegurar que as mensagens foram entendidas pelo interlocutor (MUMBY: 2013).

Ligado ao modelo de propaganda, este paradigma é fortemente influenciado por questões behaviouristas e pelo contexto de descobertas ligadas ao processo estímulo-resposta. Com foco na disseminação da informação, a CI pode ser enquadrada neste paradigma como forma de emitir comunicação numa lógica unidirecional sem preocupações ao nível do público-alvo e das suas características. Os modelos de comunicação interna deste paradigma caracterizam-se por apresentar uma estrutura de sentido descendente: a comunicação da administração para os colaboradores sobre

questões funcionais e operacionais que não contemplam mecanismos de resposta ou escuta. O lugar central na comunicação é tomado pela organização enquanto emissor. A comunicação é vista como um fenômeno que acontece no contexto da organização com o objetivo de “*antecipar e controlar, disseminar informação e estabelecer relações casuais*” (MUMBY: 2013, 17). O sentido da comunicação para este paradigma é informar e transmitir. Assim, neste paradigma a comunicação pode ser entendida como uma máquina, funcionando de forma mecânica, com foco no fim do processo, ou como um espelho que reflete a organização.

A tabela que se segue (Figura 2) sintetiza o paradigma funcionalista de acordo com os critérios descritos acima.

Paradigma Funcionalista	
Modelo de comunicação proposto	transmissão de informação
Forma como a organização é vista	orientada a resultados, independente da sua relação com as pessoas
Relação entre organização e comunicação	a comunicação acontece no contexto da organização, sendo esta necessária para a comunicação
Noção de verdade/conhecimento	verdade universal, conhecimento generalizado da realidade
Metáforas para comunicação	máquina, espelho

Figura 2 - Tabela resumo: Paradigma Funcionalista – Elaborada para este estudo com base em Mumby (2013) e Hatch (2012)

2.1.2. Paradigma Interpretativista (Figura 3)

O paradigma interpretativista é muito marcado pela noção subjetiva de realidade e pela noção de construção social. Assim, compreende a comunicação como um processo dialógico, no qual todas as partes são importantes, sendo a comunicação a criação de sentido através do diálogo. Ao contrário do que acontece com o paradigma funcionalista, aqui a organização e os indivíduos não são dissociáveis. A organização é vista como uma criação simbólica e social, que depende dos indivíduos para viver. Assim, a comunicação e a organização coproduzem-se através da interação simbólica, sendo a organização uma construção que resulta do diálogo e da interação entre os indivíduos. O interpretativismo afirma que o conhecimento emerge do consenso e é produzido pelos membros da

organização. As investigações nesta área procuram refletir e compreender as organizações através de conceitos como diálogo, cultura ou narrativa, tendo em conta que na construção de um todo, todas as partes, têm uma contribuição importante.

Integrada neste paradigma, podemos encontrar a visão construtivista da comunicação, segundo a qual a organização é constituída na relação e interação entre as pessoas. A comunicação pode ser entendida como um *“processo dinâmico e interativo de operar símbolos para criação, manutenção, destruição e/ou transformação de sentidos”* (KUNH ET AL: 2011, 1152), que constitui a organização. Desta forma, a organização não é o contexto físico da comunicação, mas sim o seu produto, existindo apenas porque é criada pela comunicação, excluindo-se assim a ideia de uma organização sem comunicação.

A Teoria do Diálogo é a teoria de comunicação dominante deste paradigma, com fortes contributos de autores como Kuhn, Putnam, Welch e Eisenberg. Segundo esta perspetiva, que se baseia nos conceitos de subjetividade e interação, é através da criação de uma estrutura de diálogo e bidirecional, que os colaboradores criam sentido para a sua relação com a organização, se relacionam com ela e se relacionam entre si. Esta teoria compreende a comunicação interna como capaz de alinhar um objetivo comum e criar sentido para o todo, respeitando as diferenças e os objetivos individuais em consciência da complexidade das organizações contemporâneas. Para que tal aconteça, *“a comunicação corporativa interna deve ser sustentada com comunicação bidirecional e simétrica que forneça oportunidades para o diálogo”* (WELCH; JACKSON: 2007, 187).

A par da teoria supracitada, os estudos sobre cultura olham as organizações de uma perspetiva interpretativista, tendo como base o subjetivismo próprio deste paradigma e considerando o contributo individual das partes para a construção de um todo consensual. Os estudos das organizações como cultura *“focam-se pesadamente nos comportamentos diários dos membros das organizações, mostrando como as suas práticas comunicacionais habituais são a base do que a organização é”* (MUMBY: 2013, 20). Este paradigma foca-se na comunicação bidirecional, que encontra sentido no conceito de interação ou troca.

A Figura 3 é uma tabela sobre o paradigma interpretativista que procura sintetizar a informação acima apresentada, assim apresenta o modelo segundo os critérios utilizados para esta análise.

Paradigma Interpretativista	
Modelo de comunicação proposto	criação de sentido através do diálogo
Forma como a organização é vista	criação simbólica e social, que depende dos indivíduos para viver
Relação entre organização e comunicação	as organizações e a comunicação são co-producentes
Noção de verdade/conhecimento	intersubjetiva, constituída em interação, emerge do consenso
Metáforas para comunicação	narrativa, diálogo, cultura

Figura 3 - Tabela resumo: Paradigma Interpretativista – Elaborada para este estudo com base em Mumby (2013) e Hatch (2012)

2.1.3. Paradigma Crítico (Figura 4)

O Paradigma Crítico caracteriza-se por analisar os fenómenos do ponto de vista do poder, apontando e analisando as tentativas de controlo de um sistema, que podem estar ocultas. Os objetivos das pesquisas nesta área estão relacionados com a crítica ao sistema de poder injusto e à emancipação de estruturas organizacionais opressivas.

Tal como o paradigma interpretativista, o paradigma crítico compreende a comunicação como um fenómeno que resulta da interação social. Contudo, estes distinguem-se no foco: a abordagem interpretativista centra-se na importância da construção social, enquanto a abordagem crítica se centra no papel do poder, ou controlo na construção social (MUMBY: 2013). A comunicação é observada como um sistema de significação ideológico mediado por relações de poder. Esta abordagem defende que todas as interações sociais contribuem para uma construção social e são reguladas por estruturas políticas. Assim, a CI não é apenas uma ferramenta que gera resultados, mas sim um fenómeno central na constituição da organização, não sendo possível pensar em organizações sem pensar em comunicação interna.

Este paradigma observa a organização como produção simbólica e palco de diferentes interesses políticos e lutas de poder. A organização e a comunicação

coproduzem-se e ambas são produto de uma estrutura profunda de relações de poder. O conhecimento, para este paradigma, é intersubjetivamente produzido e a verdade resulta de um consenso racional livre e consciente dos conflitos de poder (HATCH: 2012).

Este paradigma surge associado à Escola de Frankfurt, tendo contado na sua origem com fortes contributos de autores como Horkheimer e Adorno inspirados pelas teorias marxistas da segunda metade do séc. XIX. Destaco ainda os contributos de Habermas, até à atualidade neste mesmo âmbito. Também Yiannis Gabriel traz contributos relevantes para o estudo da comunicação interna. O autor centra-se em elementos de análise que pensam a organização de uma forma menos racional e mais emocional. E mostra, através do conceito “*unmanaged organization*” (GABRIEL; 1995), que parte da organização dificilmente é gerida, pois corresponde às emoções, ansiedades e desejos das pessoas que a compõem. Sendo sobretudo através destes elementos que o colaborador se relaciona com a organização e contribui para a mesma. O autor evidencia a ingenuidade das teorias que creem que a comunicação pode supervisionar a totalidade da organização. Não diminuindo o seu papel na organização, faz entender a necessidade de reconhecer a impossibilidade do sistema se autogerir na totalidade e a necessidade de compreender a ambiguidade e a diversidade como ferramentas de gestão, que permitem uma integração flexível e abrangente dos colaboradores. Não tendo a pretensão de gerir a organização, a comunicação interna pode ter um papel estratégico determinante na construção de um quadro de referência comum e no alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização. A comunicação interna é entendida como a interação entre pessoas numa arena de poder (a organização), na qual participam diferentes interesses. A organização está tipicamente interessada em gerir estas interações, no entanto, nem todas as interações podem ser geridas pela organização. Com este enquadramento a comunicação pode ser metaforizada como sistema político, prisão psíquica, poder e conflito.

Segue-se a tabela que sintetiza a informação relativa ao paradigma crítico (Figura 4), segundo os critérios selecionados para esta análise.

Paradigma Crítico	
Modelo de comunicação proposto	criação de um sistema de sentido ideológico, medeado por relações de poder
Forma como a organização é vista	produção simbólica e palco de diferentes interesses políticos e lutas de poder
Relação entre organização e comunicação	as organização e a comunicação coproduzem-se, sendo produto de relações de poder
Noção de verdade/conhecimento	intersubjetiva, construída com base na análise crítica da realidade
Metáforas para comunicação	sistema político, prisão psíquica, poder, controlo

Figura 4 - Tabela resumo: Paradigma Crítico – Elaborada para este estudo com base em Mumby (2013) e Hatch (2012)

2.1.4. Paradigma Pós-Modernista (Figura 5)

O paradigma pós-modernista faz um enquadramento do mundo baseado na desconstrução da realidade conhecida. É uma perspectiva que olha os fenómenos de vários pontos de vista e exclui a possibilidade de verdades universais, sendo que o conceito que define este paradigma é o de fragmentação. O pós-modernismo assenta na ideia de que o mundo aparece através da linguagem e está situado no discurso. Portanto, o discurso existe e o seu referente existe sempre no discurso. No entanto, o significado de um termo é construído na sua relação com a realidade. Por isso, a comunicação é vista por este paradigma, como um sistema de sentido instável e inconstante construído entre o texto e a realidade. A sua relação com a organização é inegável, pois ela constitui a organização, cria-a e recria-a através do discurso.

Com este enquadramento, as organizações são entendidas como locais de interação, produzidos na linguagem e pela linguagem, por isso consistem numa realidade múltipla, competitiva e fragmentada, sendo um produto da instabilidade e versatilidade dos significados e narrativas. O conhecimento é visto pelo pós-modernismo como uma interpretação da verdade. Como os significados não são fixos, não existem factos, mas sim apenas interpretações, sendo a verdade o resultado dessas interpretações. O pós-modernismo desconstrói as verdades universais e o senso-comum. O que existe nas teorias deste paradigma é como uma híper realidade, que resulta da desconstrução do senso comum, e multiplica uma verdade universal em verdades locais e particulares.

Nesta perspetiva, contribuíram ativamente autores como Foucault, Derridá, Sennet, Bauman e Giddens. As pesquisas na área da comunicação nas organizações, sob o teto do paradigma pós-modernista, preocuparam-se em desconstruir textos organizacionais, destabilizar ideologias instaladas, ou incentivar a reflexão revelando pontos de vista diferentes. Destaco o trabalho de Sennet, na obra *A Corrosão do Caráter*. Nesta obra o autor utiliza pequenas narrativas e pontos de vista de vários indivíduos sobre um mesmo tema, sendo um exemplo claro do privilégio das pequenas narrativas sobre as grandes narrativas. Este paradigma tem dificuldade em aceitar uma CI institucional, pois entende que esta é feita de pequenas narrativas e não de uma narrativa institucional. A CI resulta de todas as interações dentro da organização, por isso não se podem privilegiar umas narrativas em detrimento de outras para as tornar uma narrativa comum. O consenso não é verdadeiro, a CI, tal como a realidade, consiste num conjunto de fragmentos.

A informação sobre este paradigma encontra-se sistematizada, segundo os critérios selecionados para este estudo, na tabela que se segue (Figura 5).

Paradigma Pós Modernista	
Modelo de comunicação proposto	sistema de sentido instável e inconstante construído entre o texto e a realidade
Forma como a organização é vista	produto da instabilidade e versatilidade dos significados e narrativas
Relação entre organização e comunicação	a comunicação produz a organização através de textos e narrativas intáveis e fragmentadas
Noção de verdade/conhecimento	interpretação da verdade, desconstrução do senso comum
Metáforas para comunicação	hiper-realidade, fragmentação

Figura 5 - Tabela resumo: Paradigma Pós Modernista – Elaborada para este estudo com base em Mumby (2013) e Hatch (2012)

Assim, é fundamental olhar a CI de diferentes pontos de vista para a compreendermos melhor e a partir desta abordagem desenvolver uma análise mais consubstanciada. A forma como a comunicação se relaciona com a organização depende da visão da própria organização sobre si mesma. É com base nesta visão que a organização se relaciona com os seus *stakeholders*, e procura o equilíbrio dos interesses de ambos. Como é possível asseverar, a CI pode ser vista como constitutiva das organizações, visão que serve de base aos paradigmas interpretativista e crítico, sendo compreendida como peça fundamental na estratégia das organizações. Enquanto

interação e troca entre a organização e os seus colaboradores, a CI é um processo fundamental da construção da própria organização. Uma CI eficaz contribui positivamente para a interação das pessoas na organização e conseqüentemente para a construção do sentido da organização.

2.2 COMPREENDER A COMUNICAÇÃO INTERNA

A compreensão das quatro perspectivas sobre o conceito de comunicação permite uma visão mais integrada do conceito e uma análise mais abrangente. A CI remete para toda a comunicação que ocorre entre colaboradores, sendo o seu *“propósito fundamental o de motivar e permitir que os colaboradores cumpram com os objetivos estratégicos pretendidos”* (DUTERME: 2008, 14). Servindo este propósito, a comunicação é *“a troca, que permite viver a organização”* (HENRIET; BONEU: 1990, 35). Por outras palavras, a comunicação que permite desenvolver os objetivos estratégicos, as tarefas e ainda as relações entre as pessoas é criadora da organização, como já vimos na comunicação constitutiva da organização, e já abordada no âmbito do paradigma interpretativista, e inerente ao paradigma crítico e pós-modernista. Por ser constitutiva da organização, pensar a CI como uma ferramenta para atingir determinados resultados parece ser bastante redutor. Assim, a CI desempenha um papel estratégico fundamental e deve ser reconhecida como um fenómeno central na organização. O ideal seria que toda a comunicação fosse integrada, espelhando os valores e a identidade da organização. No entanto, dificilmente as organizações comunicam o suficiente, ou comunicam informação suficientemente consensual, para que a comunicação funcione como espelho da organização. Contudo, tal como mostra Yiannis Gabriel (GABRIEL: 1995), nem toda a comunicação dentro da organização pode ser controlada, assim como nem toda a organização pode ser gerida. Sendo que, a dificuldade de promover o consenso e a coesão intensifica-se à medida que as organizações se tornam mais complexas. É necessário compreender que, como afirmam Christenssen e Cornelissen, *“uma organização é constituída por uma multiplicidade de vozes”* (CHRISTENSSEN, CORNELISSEN: 2011, 401) e promover o consenso é um esforço inglório. Tal como mostram os autores, o sucesso da comunicação nas organizações pode ser encontrado na utilização da ambiguidade como ferramenta de comunicação. Aceitando o carácter complexo das organizações e a incapacidade de se autogerirem inteiramente, compreendo a necessidade de conjugar vozes e fluxos de comunicação distintos dentro das organizações para uma

comunicação mais abrangente e representativa. Ainda que isto signifique a impossibilidade de uma CI alinhada com os objetivos de gestão, mas antes mediadora dos interesses da organização e dos *stakeholders* internos.

Assim, assumo que a comunicação interna não pode ser reduzida a um modelo unidirecional de comunicação do topo para a base que gera resultados instantâneos e permite ao emissor controlar a percepção da mensagem. A capacidade do interlocutor não deve ser subestimada, pois a interpretação da mensagem tem um papel fundamental na percepção e até na construção dessa mensagem (CUNHA et al: 2014). Existem sempre fossos entre a informação transmitida e a informação recebida, que devem ser ajustados num contexto de diálogo. Desta forma, a comunicação interna deve basear-se numa lógica de diálogo capaz de criar sentido, não se dedicando apenas à emissão de informação, mas mostrando abertura para receber feedback. Tal como acontece numa dança, onde os pares não precisam de produzir movimentos simétricos para que ela se torne bela, o que é necessário é que os movimentos se coordenem e harmonizem (CUNHA et al: 2014). A comunicação interna formal, considerada na estratégia das organizações, e emitida do topo para a base, deve pressupor que o fluxo não é unidirecional e que os seus efeitos não serão iguais em todos os recetores. No final, o que importa é que a emissão e a receção se alinhem, e ainda que possam não ser idênticas, devem “dançar a mesma música”.

Entender a comunicação como ferramenta de gestão é reduzir a sua importância, pois ela é um processo fundamental numa organização, que como defende Yiannis Gabriel, é em parte *unmanaged*. Assim, podemos afirmar que “*a importância da CI reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações*” (KUNSCH: 2003, 71), que são a base da construção de sentido. Entendida desta forma, a comunicação interna, pode fortalecer os laços entre a organização e os colaboradores, sendo que permite um melhor conhecimento mútuo. Ora, apesar do reconhecimento de muitos autores da centralidade da CI enquanto processo que fomenta desenvolvimento organizacional (nomeadamente na relação com os colaboradores), outros dão-nos conta do fraco orçamento investido pelas organizações na comunicação interna, que é significativamente menor do que aquele que se disponibiliza para marketing e publicidade (RIEL et al: 2007). Assim, o papel da CI evoluiu de ferramenta de controlo e disseminação do topo para a base, para um elemento estratégico da organização, que permite não só a disseminação da informação, mas também através da criação de sentido em interação, a transformação da organização, a orientação de comportamentos e valores,

sendo capaz de apoiar no processo de mudança organizacional (caminho percorrido do paradigma funcionalista para o pós-modernista). O lado mais funcional da CI continua a existir, na medida em que ela faz parte da estratégia da organização e contribui para o cumprimento da mesma, mas esta foi agregando funções e papéis dentro da organização.

Myers e Myers (1982) apontam três funções fundamentais da CI: (1) coordenação das atividades de produção e (2) regulação; (3) integração e socialização dos novos colaboradores e inovação. Já segundo Brault (1992), a comunicação no interior das organizações desempenha sete funções: (1) informativa (transmissão de informação e conhecimento da organização); (2) de integração (criação de espírito de grupo e transmissão dos valores da organização); (3) de retroação (diálogo entre colaboradores de vários níveis hierárquicos); (4) de sinal (expressão da imagem da organização através de elementos gráficos, discursos, comportamentos, atitudes e valores); (5) comportamental (condução de todos os colaboradores num único sentido); (6) de mudança (comunicação transformadora, capaz de mudar mentalidades e comportamentos) e de (7) imagem (transmitir uma imagem favorável da organização).

Também de acordo com Westphalen (1992), podem ser apontadas diferentes funções à comunicação interna, como sejam: (1) facultar e facilitar a compreensão de fatores técnicos e humanos, e das contrariedades e obrigações dos colaboradores; (2) desencorajar a deturpação de factos e a criação de rumores, desmistificando a informação falsa que provoca diminuição da eficácia no trabalho (KUNSH: 2003; REGO: 2010). Para Rego (2010), a CI tem ainda a função de promover junto dos colaboradores a compreensão da organização onde estão inseridos e contribuir para a construção do sentimento de pertença e de orgulho. Também Likely (2008) reconhece 5 funções à comunicação interna e cujo autor afirma corresponderem na prática a 5 papéis diferentes: (1) comunicar (facilitar e providenciar canais e formas de distribuir da informação, idealmente esta função desempenha-se num modelo simétrico de comunicação); (2) educar (formar líderes e colaboradores para comunicarem melhor e conscientizá-los para os modelos de comunicação em vigor nas organizações); (3) agir para a mudança (fazer acontecer a mudança, mobilizar para a mudança tendo em vista a alteração de comportamentos, cultura e valores); (4) consultoria de comunicação (aconselhar no sentido de potenciar a comunicação operacional que pode influenciar o desempenho e a eficácia da organização); (5) e gestão de relações e estratégia organizacional

(providenciar aconselhamento sobre estratégia organizacional, relação com *stakeholders*, ética, gestão estratégica...).

Em sentido semelhante, para Henriët e Boneu a CI concretiza quatro eixos, cuja construção materializa uma visão estratégica da atuação da CI apoiada numa arquitetura estratégica de sistema. Assim, demonstram que os eixos de CI estão diretamente relacionadas com objetivos centrais que devem ser assegurados por uma ótima arquitetura de sistema de atuação programada em CI: (1) compreensão (favorecer um melhor entendimento sobre a organização e o papel do colaborador dentro da mesma), (2) circulação (promover o entendimento e coordenação de funções), (3) confronto (permitir ao colaborador comparar e verificar o seu lugar e o lugar dos outros na organização) e (4) coesão (incrementar a identificação com a organização, a cultura, os valores, a estratégia e os objetivos) (HENRIËT; BONEU:1990). Os autores defendem que estes eixos, quando geridos de forma equilibrada e dinâmica, regulam o bom funcionamento da CI.

Ainda que tenha relevância funcional, a comunicação deve estar para além dos simples exercícios de funções, pois as mesmas deverão estar subordinadas a uma estratégia. É na orientação estratégica dada ao desempenho das funções, e à interação entre as pessoas que a organização ganha sentido e se constitui. Por outras palavras, as funções que a comunicação ocupa dentro da organização estão diretamente relacionadas com os seus objetivos estratégicos, com as políticas da organização e a sua estrutura, bem como com a sua cultura e valores, pois a comunicação é um elemento constitutivo das organizações. Por serem agregadoras e não reduzirem o papel da CI, as funções apresentadas por Henriët e Boneu são aquelas que considero relevantes para este estudo, bem como o modelo de comunicação dos autores, que serve de base ao trabalho empírico realizado.

2.2.1. O Modelo CI de Henriët e Boneu (1990)

O Modelo de CI de Henriët e Boneu, apresentado na obra *Audit de la Communication Interne* (1990) considera que as organizações nascem da comunicação e afirma que a CI tem um objetivo abrangente de “*sensibilizar as pessoas para os temas do negócios, construir espírito de equipa e reforçar a coesão*” (HENRIËT; BONEU: 1990, 30). Para os autores, este grande objetivo é possível através de uma articulação

equilibrada e eficaz dos quatro eixos estratégicos da CI, que são a compreensão, o confronto, a circulação e a coesão. Para os autores, a mensagem da CI é sobre o discurso da organização sobre, e por ela própria. Desta forma, é fundamental referir dois aspetos a considerar da parte de quem produz e desenvolve a CI nas organizações: (1) por um lado, o foco no ato de comunicar, que remete para a importância simples de comunicar e estabelecer uma relação entre a organização e os colaboradores. Importa referir que todo o ato de comunicar tem simultaneamente uma dimensão individual (dimensão em que o foco do ato de comunicar e conteúdo da informação favorece o indivíduo) e coletiva (dimensão em que o foco do ato de comunicar e conteúdo favorece o grupo). Ou seja, todas as comunicações individuais têm uma ligação com o coletivo, “*estas duas dimensões aparecem profundamente aninhadas, pois o efeito sobre uma pode ter impacto sobre a eficácia da outra.*” (HENRIET; BONEU: 1990, 49). (2) Por outro lado, o foco no conteúdo do que se comunica, ou seja, a preocupação com a exatidão dos aspetos que se comunicam, a adequação da mensagem aos recetores, ou o alinhamento do conteúdo das várias mensagens. A atuação estratégica em CI implica conjugar da melhor forma o ato de comunicar e o conteúdo comunicado, conseguindo congruência e sintonia, para o maior sucesso da CI.

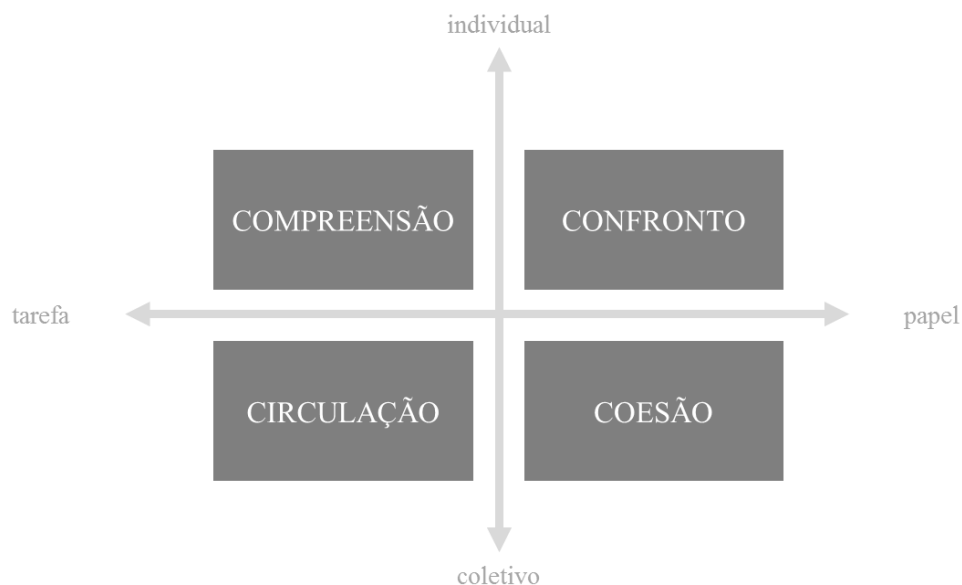


Figura 6 - As quatro finalidades da CI, elaborado com base em Henriët e Boneu (1990)

É possível encontrar quatro finalidades ou eixos da CI no modelo dos autores: a compreensão, a circulação, o confronto e a coesão. Cada um dos eixos da CI direciona-se para dimensões e contribuições diferentes (Figura 6). A dimensão, como descrita acima, pode ser individual ou coletiva. A contribuição pode ser: (1) ao nível do papel (os focos de comunicação e o conteúdo favorecem noções sobre o papel do indivíduo, grupo ou organizações); (2) ou ao nível da tarefa (os focos de comunicação e conteúdo contribuem para o melhor entendimento e desempenho das tarefas do indivíduo, grupos ou organizações). Segundo os autores, os quatro eixos nunca se dissociam e influenciam diretamente a qualidade da CI, pois esta depende da articulação e do equilíbrio entre os mesmos. Os eixos da compreensão e da circulação são a base da comunicação, pois favorecem a interatividade e a solidariedade, enquanto o confronto e a coesão resultam de condições criadas pela organização. Isto não significa que uns sejam mais importantes que os outros, mas sim que eles se articulam e influenciam uns aos outros.

Henriet e Boneu (1990) utilizam este modelo de CI como base ao modelo de auditoria à CI que será utilizado mais à frente nesta investigação. Os autores propõem que a cada eixo corresponde uma componente e a cada componente podem corresponder a um ou mais dispositivos, sendo que a cada dispositivo podem corresponder uma ou mais ferramentas. A proposta dos autores pode ser melhor compreendida através da figura 7.

FINALIDADE / EIXO	COMPONENTE	DISPOSITIVO
Compreensão	insersão	acolhimento
		enriquecimento
	informação	legal
		geral
	escuta	quotidiana
		organizada
	vigilância	controlo
		ligação
circulação	troca	cordenação
		criatividade
confronto	papel	posicionamento
	função	implicação
coesão	representação	identidade
	pertença	identificação

Figura 7 - Tabela Geral do Modelo de Auditoria (HENRIET; BONEU: 1990)

No eixo da compreensão, a comunicação desempenha o papel de formadora, na medida em que a existência de informação contribui para a compreensão cognitiva de cada um, e simultaneamente “(é) uma maneira de enriquecer e de melhorar a «inteligência» da organização.” (HENRIET; BONEU: 1990, 50). Este eixo da comunicação permite um melhor entendimento sobre as tarefas e a função que cada um cumpre, a organização e os seus aspetos estruturantes, bem como a melhoria da capacidade de cognição sobre a organização e o seu desenvolvimento. Este eixo expressa-se ao nível da compreensão da tarefa a desenvolver e serve a transferência de conhecimento e competências profissionais entre colaboradores. Neste eixo, é fundamental a transmissão de informação, mas também a capacidade de escuta (saber ouvir as expectativas e necessidades dos *stakeholders* internos), que garante a relação deste eixo com o eixo do confronto. Como podemos observar na figura 7, fazem parte

deste eixo os dispositivos de acolhimento, enriquecimento profissional, informação legal e geral, escuta quotidiana e organizada, controlo e ligação.

Tendo como finalidade o confronto, numa dimensão individual ao nível do papel a desempenhar, a CI deve permitir ao colaborador comparar e verificar o seu lugar e o lugar dos outros na organização, promovendo a contribuição individual e informada para a organização. O confronto promove a comunicação e o posicionamento da empresa, na medida que permite aos colaboradores *“a consciência de si e o encontro com os outros”* (HENRIET; BONEU: 1990, 50). Este eixo expressa-se na noção de troca, na medida em que surge na interatividade racional consciente da existência de diferentes realidades interpretativas no interior da organização, e se foca no confronto destas realidades, para refletir o lugar de cada colaborador na organização. Os autores identificam os dispositivos de posicionamento e implicação como pertencentes a este eixo (Figura 7).

Continuando a descrever os pressupostos do modelo, a CI contribui também para a boa circulação da informação, permitindo o entendimento e coordenação de funções, permitindo *“melhorias ao nível da tarefa a desempenhar por cada um”* (HENRIET; BONEU: 1990, 50), atua numa dimensão coletiva ao nível da tarefa. É a interação entre as partes da organização que permite uma comunicação ativa. O eixo da circulação atua então em complementaridade com o eixo da compreensão, pois sem circulação não estão garantidas as condições para que a transmissão de conhecimento e a escuta aconteçam. O bom funcionamento deste eixo não se traduz na difusão de uma grande quantidade de mensagens, mas sim, na difusão das mensagens que são realmente relevantes para a organização. Ou seja, o foco deste eixo está no conteúdo das mensagens e na gestão dos fluxos da comunicação, garantindo a adequação das mensagens aos interlocutores e ao contexto. Os autores entendem por comunicação a capacidade de um sistema de comunicação gerar fluxos de informação entre emissores e destinatários da forma mais pertinente e possível, sendo que estes fluxos de comunicação permitem coordenar, orientar, corrigir e controlar o conjunto de tarefas necessárias no processo de transformação da organização (HENRIET; BONEU:1990). São dispositivos integrantes deste eixo e influenciadores do seu sucesso o dispositivo de coordenação e o dispositivo de criatividade (Figura 7).

Os autores defendem também que no eixo da coesão, a CI promove a identificação com a organização, pois o conteúdo das mensagens sobre a própria organização atua ao nível da cultura, dos valores e do alinhamento com a estratégia e os

objetivos. Ou seja, a CI atua ao nível das representações coletivas de forma coesa, operando ao nível do papel numa dimensão coletiva. Este eixo exprime-se na capacidade mobilizadora da comunicação, conseguido através de interações sobre informação simbólica promover identificação, dinamizar valores comuns e suscitar adesão. O conjunto de referências comuns facilitado por este eixo é ele próprio um facilitador da comunicação interna. O estado do eixo da coesão é diretamente influenciado pelo estado dos dispositivos que o compõem. Desta forma, são determinantes para este eixo os dispositivos de identidade e identificação (Figura 7).

Henriet e Boneu (1990) afirmam que o objetivo de uma política de comunicação é garantir que os quatro eixos acima identificados formam um sistema unido e coerente, pois *“não há coesão possível, nem circulação, sem a possibilidade de confronto e compreensão”* (HENRIET; BONEU: 1990, 50). A coerência do sistema garante a qualidade da comunicação interna, sendo que para tal é importante utilizar dispositivos de comunicação eficientes em todos os eixos, tendo em conta os alvos, a adequação dos suportes e os objetivos globais da comunicação. Uma atuação estratégica da CI a estes níveis é positiva para as organizações, uma vez que manifesta na prática um conjunto de vocações da comunicação interna.

A CI manifesta-se na relação com (e entre) a organização da empresa (sobre as relações de trabalho), o modo de funcionamento da organização (os seus circuitos de informação) e a sua gestão (a gestão das pessoas que constituem a organização). Nestas relações, ela desempenha quatro vocações: (1) Pedagógica associada aos eixos da compreensão e confronto, tem como objetivo explicar a organização, o seu meio envolvente e ambiente negocial; (2) Federadora está associada aos eixos da circulação e coesão e tem como intuito dinamizar os valores coletivos, elevar a missão, visão e o sentimento de inclusão no coletivo; (3) Mobilizadora, associada aos eixos da circulação, coesão e confronto, visa envolver, motivar e congregar os colaboradores da organização; (4) Representativa, associada aos eixos da coesão e confronto, tem como objetivo que cada pessoa da organização transmita uma mesma imagem para o exterior, que resulta de um processo de acerto entre colaborador e organização (HENRIET; BONEU: 1990).

Assim, podemos concluir que a coordenação eficaz dos quatro eixos de CI, garantindo um sistema unido e coerente, e o bom aproveitamento das suas vocações conduz as organizações a uma estratégia de comunicação interna de qualidade, sendo a mesma essencial para relação da organização com os seus colaboradores (Figura 8).

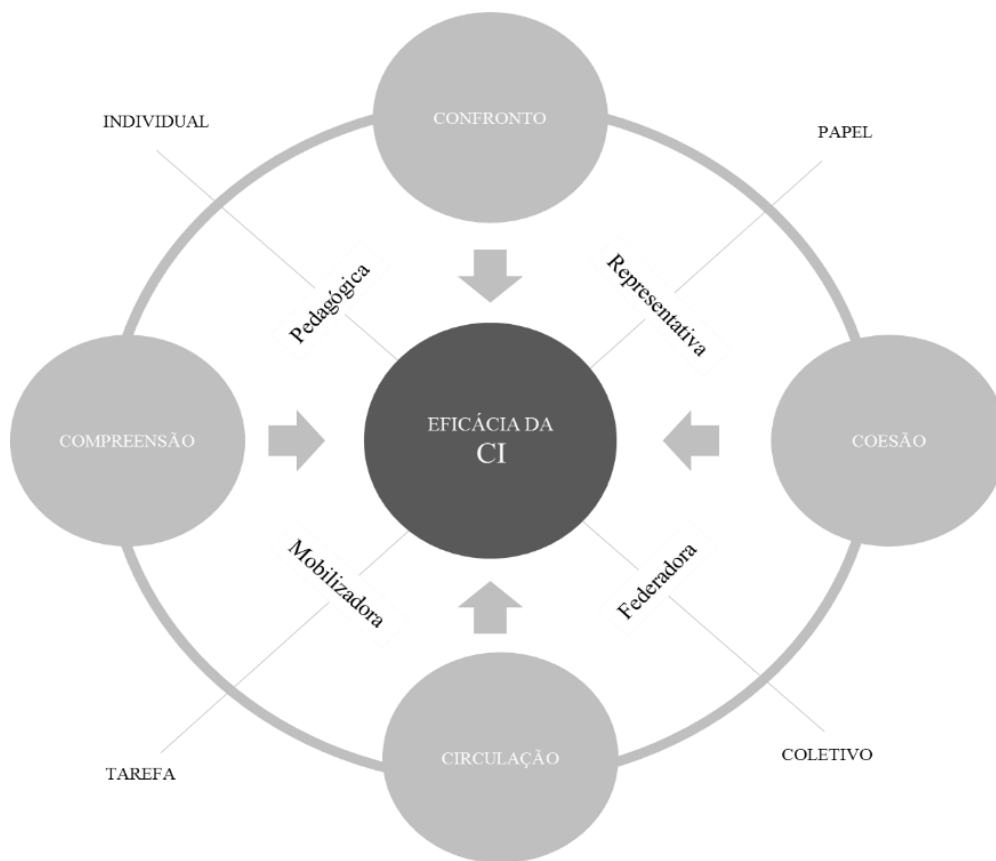


Figura 8 - Esquema Resumo do Modelo de Comunicação Interna de Henriët e Boneu, elaborado no decorrer deste trabalho com base em Henriët e Boneu (1990)

3. A RELEVÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS* INTERNOS NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Como já foi referido, a comunicação enquanto interação simbólica entre pessoas é constitutiva da organização, colocando as pessoas num lugar central para o estudo da comunicação. As pessoas são a essência da organização, sendo que uma organização sem pessoas reduz-se a apenas um espaço físico, que perde todas as características humanas que a podem caracterizar. A questão dos *stakeholders* internos é de tal forma central que serve de base ao trabalho da comunicação interna, que tem como objetivo promover a interação entre as pessoas, gerando um quadro de referência comum. A teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos da empresa”

(FREEMAN (1984) in WELCH; JACKSON: 2007, 183). O autor, focou-se na necessidade da organização manter o seu foco nas relações com o exterior, mas acabou por reconhecer o papel relevante dos *stakeholders* internos, afirmando que “*os stakeholders internos devem ser vistos pelos gestores como o conduto através do qual os gestores podem chegar a outros stakeholders*” (FREEMAN (1984) in WELCH; JACKSON: 2007, 183). Outro modelo relevante para a Teoria dos *Stakeholders* é o de Post, Preston e Sachs (2002) que evidencia a importância da relação dos *stakeholders*, entre si, e com a organização, afirmando que a capacidade de crescimento sustentável da organização é determinada pelas relações que esta estabelece com os seus *stakeholders* críticos e pelas relações que eles estabelecem uns com os outros (POST, PRESTON, SACHS: 2002). Os autores consideram que as organizações se relacionam com *stakeholders* que se distribuem por três dimensões: (1) recursos base, (2) estrutura industrial e (3) arena social e política.

Enquanto *stakeholders* da (1) dimensão recursos base são frequentemente reconhecidos: investidores, clientes, colaboradores e acionistas. Nesta dimensão, os autores identificam os *stakeholders* mais críticos à sobrevivência da organização, e por isso aqueles com quem a organização mais se relaciona. Normalmente, estes *stakeholders* chegam à organização de forma voluntária e esperam dela algum ganho ou benefício. Esta dimensão é comumente tratada por partes distintas da organização, o que esta teoria vem dizer é que uma visão integrada destes *stakeholders* é fundamental, visto que todos os *stakeholders* se podem relacionar entre si, trocando informação e conhecimento sobre a organização (POST, PRESTON, SACHS: 2002). Já na (2) dimensão estrutura industrial os autores identificam fornecedores, parceiros, concorrentes, autoridades regulamentares e outras entidades da indústria ou sector em que a organização se insere. Desta forma, diz respeito às relações da organização com o meio envolvente naquele setor em específico (POST, PRESTON, SACHS: 2002). A importância que os autores atribuem à (3) dimensão arena social e política é o ponto distintivo desta teoria, os autores afirmam que é essencial que a organização se mostre à escuta e capaz de responder perante comunidades locais, organizações não-governamentais, estruturas políticas e outras envolventes que podem afetar ou ser afetadas pela organização. Esta dimensão está muito associada a preocupações com responsabilidade social e ambiental, que têm ocupado um lugar cada vez mais central nas organizações (POST, PRESTON, SACHS: 2002).

Desta teoria, há a realçar o contraste com Freeman ao considerar fundamental o papel dos colaboradores como *stakeholders* da dimensão recursos base. Os autores não só destacam o papel dos colaboradores na organização, como também referem a importância da comunicação com os mesmos e a consideração da comunicação destes com outros *stakeholders*. Ora, o trabalho da comunicação em muitas organizações tem-se centrado no papel dos *stakeholders* externos, no entanto, no campo dos *stakeholders* internos há ainda um longo caminho a percorrer. Concretizando, muitas são as empresas que possuem um sistema CRM avançado que lhes permite conhecer os seus clientes e diferenciar as mensagens e os canais de comunicação com os mesmos. Contudo, poucas são aquelas que distinguem os seus colaboradores uns dos outros, existindo uma tendência para generalizar os *stakeholders* internos, não os diferenciando (WELCH; JACKSON: 2007). Assim, importa às organizações compreender que, apesar de eles terem comportamentos e elementos identificativos comuns, existe a forte possibilidade deles terem, também, interesses e características que os distinguem. Tal como as organizações, os seus *stakeholders* não são estáticos, pois estão inseridos em ambientes e contextos que os podem moldar. Assim, é fundamental que as organizações se preparem para escutar melhor os seus *stakeholders* internos, aprofundando as relações com os mesmos, pois “*o desenvolvimento e a manutenção de relações positivas e favoráveis com os stakeholders é uma competência nuclear para a gestão*” (POST, PRESTON, SACHS: 2002, 22) é, segundo Henriët e Boneu, a auscultação regular é uma condição de compreensão e sucesso na relação com os *stakeholders* internos, nomeadamente com os colaboradores (HENRIËT; BONEU: 1990).

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA E OBJETIVOS

Esta investigação parte da compreensão da relevância da CI nas organizações para a análise concreta de uma situação real. Assim, iniciou-se o estudo da comunicação interna e dos seus eixos fundamentais com a recolha de diversos conteúdos de análise para compreender o domínio do conceito de comunicação e a sua evolução. Para a consolidação de uma abordagem a estes temas foi fundamental o contributo de Henriët e Boneu (1990) e a proposta de modelo de CI dos autores.

A minha colaboração com a Equipa de CI da DSI-EDP surgiu na sequência da necessidade da organização estabelecer uma abordagem de CI ajustada às necessidades reais das pessoas que compõem a direção. Para tal, era necessário compreender a situação inicial e auscultar o estado da CI da DSI, para a partir daqui encontrar soluções adequadas a problemas identificados. Motivada principalmente pela necessidade de auscultação do estado da CI na DSI-EDP e em consequência do reconhecimento da proposta metodológica de Henriët e Boneu (1990), a segunda parte desta investigação corresponde ao processo de auditoria à CI aplicado na DSI-EDP. O objetivo da auditoria foi auscultar o estado dos principais eixos de CI, tendo o processo sido baseado na aplicação da ferramenta de auditoria de acordo com os trâmites de atuação propostos pelos autores, enquadrado numa metodologia de análise e investigação qualitativa.

1. MODELO DE AUDITORIA DE HENRIËT E BONEU

Para melhor enquadrar o recurso à metodologia qualitativa perante os propósitos do presente trabalho, tomámos como relevante a visão de Heloísa Martins (2004) que refere que uma metodologia qualitativa *“privilegia de modo geral, da análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e em grupo”* (MARTINS: 2004, 292). Por outras palavras, esta forma de investigação realiza um exame intensivo dos dados em amplitude e profundidade e preocupa-se em aproximá-los, fazendo-os falar do modo mais completo possível. Este tipo de metodologia caracteriza-se pela sua flexibilidade, adaptando as técnicas de recolha de dados à realidade em observação e pela variedade do material obtido. Assim, a metodologia qualitativa exige do investigador uma capacidade integrativa e analítica dos dados, capaz de a partir de ações individuais ou de grupo chegar a conclusões mais abrangentes.

O processo de auditoria, proposto por Henriët e Boneu, permite concretizar metodologia qualitativa já que se trata de um instrumento que pressupõe uma observação detalhada, e que pode colocar em causa aspetos da organização. O processo de auditoria coloca em evidência as fragilidades, as necessidades e as oportunidades de melhoria de uma determinada realidade, para que esta se possa reestruturar e reorganizar. Assim, a Auditoria é uma ferramenta estratégica, que através de um processo de observação e escuta permite conhecer o modo de funcionamento de uma organização, o ponto de situação atual, e a distância entre os objetivos propostos e os resultados alcançados. É necessário considerar que o procedimento de auditoria deve respeitar e potenciar as necessidades de informação dos *stakeholders* internos, salientando a sua importância e diversidade.

O Modelo de Auditoria à CI, proposto por Henriët e Boneu (1990) tem a utilidade de medir o impacto de um instrumento de comunicação interna, avaliando mecanismos e instrumentos e a sua relação com a estratégia. Assim, funciona numa lógica de vigilância e desenvolvimento, na medida em que através da observação e do acompanhamento permite alinhar a estratégia com os objetivos e encontrar oportunidades de melhoria e crescimento. Tendo em conta que a coerência da CI depende da articulação entre os quatro eixos de CI, quanto melhor for a agregação dos princípios de atuação aos eixos, maior a probabilidade de coerência em CI na organização. Desta forma, da auditoria à comunicação interna pode resultar um plano de ação, ou até, uma nova estratégia ou política de comunicação, que para garantir alinhamento, também, deve ser acompanhada após o término do processo de auditoria.

Para que o diagnóstico seja credível e robusto em termos de validade interna, o processo de auditoria deve acontecer de acordo com as melhores práticas, isto é, os autores Henriët e Boneu aconselham que o processo de auditoria se estabeleça e oriente em quatro etapas sequenciais (HENRIËT; BONEU: 1990): (1) Exame do estado da comunicação no instante T, ou seja a elaboração de uma investigação preliminar; (2) Exame da estratégia *mise en place*, dos eixos de ação e das prioridades, que corresponde à auditoria do existente; (3) Exame da situação decorrente da estratégia, ou seja a recolha da perceção das pessoas da organização; (4) Diagnóstico Recomendações.

É importante que após estas quatro fases da auditoria seja realizado um acompanhamento da estratégia implementada, para prevenir a recorrência de problemas

anteriormente identificados. Analisa-se seguidamente com detalhe cada fase do modelo de auditoria proposto pelos autores:

- a) A primeira fase é de investigação preliminar, visa um determinado número de objetivos e exige um comprimento metodológico: restrita em termos de fontes a consultar, abrangente em termos de aspetos a auditar, é de modo preparatório fortemente focalizada no contexto particular da Organização, e por isso fortemente informal. Nesta fase, o trabalho preliminar permite reunir informação capaz de demarcar e priorizar âmbitos específicos a auditar.
- b) A auditoria do existente, segundo momento do processo, é o ponto central da auditoria visa: o diagnóstico do estado da CI, o levantamento das práticas e ferramentas existentes, a avaliação da articulação entre ferramentas, objetivos e *stakeholders*, a avaliação da concretização das quatro finalidades/eixos da CI, a avaliação da articulação das práticas com os objetivos gerais de comunicação da Organização.

Para tal, os autores identificam quatro dimensões da comunicação, que da mais estratégica para a mais utilitária são: finalidade, componente, dispositivo e ferramenta. Henriët e Boneu partem daquilo que é observável nas organizações - as práticas e ferramentas de comunicação - para chegar à sua relação com os dispositivos e à observação da coerência entre ambos. Ao nível dos dispositivos, importa verificar se o dispositivo foi realmente pensado e se integra uma componente na qual todos os seus pares são pertinentes e se encontram bem organizados. De seguida, a análise macro de todas as ferramentas, dispositivos e componentes que permite verificar os níveis de coerência e integração destes elementos nas finalidades/eixos da CI.

Importa referir que os autores defendem que as finalidades, as componentes e os dispositivos de comunicação interna são comuns às organizações em geral, as ferramentas de comunicação é que variam de organização para organização, e ao longo do tempo (Figura 7).

A verificação do estado da CI, nesta fase da auditoria é suportada por uma sucessão de perguntas propostas pelos autores (anexo 4), que permitem avaliar o estado dos dispositivos de comunicação (Figura 7) de 1 a 4, sendo 1 a “norma de referência” para o 2 e 3 “situação satisfatória” e 4 o nível que

indica “*fraqueza ou inexistência*”. Assim, Henriet e Boneu (1990) fornecem, para cada dispositivo, um conjunto de rubricas que permitem determinar o nível entre 1 e 4. Os dispositivos e a sua correspondência a componentes e finalidades conforme o modelo dos autores estão representados na figura 7.

- c) O terceiro momento é a pesquisa de percepção dos funcionários, que visa analisar a situação existente, a estratégia e os resultados. Nesta fase, importa compreender que fazer uma auditoria é fundamentalmente escutar, para perceber de que forma a comunicação é vivida na empresa é crucial compreender como esta é vista e sentida pelos colaboradores.
- d) A última fase do processo é a de diagnóstico, observação e recomendações que visam, de acordo com Henriet e Boneu (1990): a revisão de ações implementadas para chegar a uma conclusão, devendo a mesma estar limitada à descrição de factos.

Depois de revisto o modelo, o mesmo foi aplicado tal como descrito e orientado pelos autores em referência na DSI – EDP.

2. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Tal como foi apresentado acima, o processo de auditoria à CI faz-se em quatro etapas distintas: (1) investigação preliminar; (2) auditoria do existente; (3) pesquisa de percepção dos funcionários; (4) diagnóstico, observação e recomendações. A aplicação do modelo de auditoria na DSI foi sintetizada na Figura 9.

FASE DA AUDITORIA	PERÍODO TEMPORAL	OBJETIVO	AÇÕES	CONCRETIZAÇÃO
1	Out de 2015	Obter um primeiro cenário da CI na organização que permita direcionar a auditoria.	- auscultação informal - observação dos fluxos de comunicação - observação e experimentação das ferramentas de CI	- tabelas de sistematização das ferramentas da DSI e das ferramentas do Grupo EDP
2	Out e Nov de 2015	Compreender o estado da CI na organização, a estratégia e a situação resultante da estratégia.	- enumeração das ações e ferramentas de CI - análise da relação de cada ferramenta com os eixos de CI numa situação inicial e numa situação posterior à implementação da estratégia - avaliação da pertinência dos dispositivos tendo em conta os eixos e a coerência do conjunto - observação da articulação entre a abordagem de comunicação e as políticas gerais da organização - observação do modo da estratégia: os eixos prioritários, os meios utilizados, o sistema de medição e controlo	- tabelas de sistematização das ferramentas de CI da DSI, dispositivos e eixos a que dão resposta - entrevistas sobre a estratégia de CI para a DSI ao Diretor da DSI - entrevistas sobre a estratégia de CI para a DSI à Equipa de CI - Participação em momentos chave de comunicação: elaboração de comunicados, definição de planos de comunicação de projetos, preparação e participação no encontro anual de colaboradores
3	Nov e Dez 2015	Observar a perceção dos colaboradores sobre cada dispositivo de CI	- Auscultação da perceção dos colaboradores sobre o estado dos dispositivos de CI na organização	- entrevistas de acordo com os pressupostos do modelo (anexo 4) - sistematização dos resultados das entrevistas em tabelas e gráficos
4	Jan a Mar 2015	Apresentar soluções para dificuldades encontradas e antecipar problemas	- Enumeração de recomendações gerais - Elaboração de um conjunto de recomendações que permitam o alinhamento e o equilíbrio dos eixos de CI	- Sistematização das recomendações tendo em conta o dispositivo e o eixo a que procuram dar resposta e os interesses a que procuram dar resposta

Figura 7 - Tabela de Sistematização da metodologia aplicada na DSI-EDP de acordo com os pressupostos do Modelo de Henriët e Boneu (1990)

A Investigação preliminar (fase 1) realizou-se durante o mês de Outubro de 2015 e teve como objetivo observar e compreender o quadro geral no que concerne à CI da DSI de modo a encontrar pontos orientadores para o processo de auditoria. Nesta fase, identificaram-se as ferramentas de CI da direção e do Grupo EDP, a sua acessibilidade, e observou-se o eixo/finalidade a que cada ferramenta corresponde de acordo com os pressupostos do modelo. Desta fase resulta a Figura 10, que sistematiza a informação a ser analisada no ponto 2.1 do Capítulo 3 desta investigação.

Ainda numa primeira fase, foi fundamental o acesso a informação sobre a organização da DSI, como o organigrama e o Manual da Organização, que permitiram a melhor compreensão da realidade em estudo. Ao *focal point*¹ de recursos humanos, foi

¹ O focal point é uma função no Grupo EDP, diz respeito a uma pessoa que colaborando numa direção ou empresa do grupo é o elemento que faz a ponte entre o seu local de trabalho e outra direção. Neste caso, o focal point de recursos humanos é a pessoa que trabalha na Direção de Sistemas da Informação e interage com a Direção de Recursos Humanos.

solicitada informação geral sobre os colaboradores, com vista à caracterização da população. Foram relevantes dados demográficos como idade, sexo e antiguidade na empresa, para apoiar a nossa compreensão dos dados recolhidos.

A Auditoria do existente (fase 2) foi efetuada durante os meses de Outubro e Novembro de 2015, sendo que nesta fase o objetivo foi auscultar o estado da CI na DSI-EDP, compreender a estratégia de comunicação e a situação resultante da estratégia. Assim, foram enumeradas as ferramentas de CI a considerar na auditoria, analisou-se a relação das mesmas com os eixos fundamentais e procurou-se compreender a pertinência dos dispositivos tendo em conta a coerência do conjunto. Nesta fase foi ainda observada a estratégia de comunicação (meios utilizados, eixos prioritários, sistema de verificação de coerência e eficácia) e as políticas gerais da direção. Desta fase resultam a figura 11 de sistematização das ferramentas de CI da DSI, dispositivos e eixos a que dão resposta, e as entrevistas sobre a estratégia de CI ao Diretor da DSI-EDP e aos membros da Equipa de CI (Anexo 3), que tiveram como objetivo conhecer a missão, os objetivos, as principais mensagens de CI, hierarquizar os instrumentos de CI em função da estratégia da Direção, compreender quais os instrumentos que promovem a escuta e quais serão os mais promissores no futuro. Estas entrevistas, embora não sejam propostas pelos autores, foram a forma encontrada no âmbito da investigação de consubstanciar a observação da estratégia de CI tal como os autores propõem para objetivo nesta fase.

Na auscultação da Equipa de CI foi ainda aplicado o modelo dos autores (Anexo 4) que permitiu compreender a visão da equipa sobre o estado de cada dispositivo. Ainda nesta fase, e por interesse da equipa, com o objetivo de proporcionar uma análise mais participativa, foi possível fazer parte de momentos chave de comunicação como a elaboração de comunicados, a definição de planos de comunicação de projetos, a preparação e participação no encontro anual de colaboradores, que permitiu uma visão mais participativa da CI da Direção.

A Pesquisa de perceção do universo de cento e cinquenta e um colaboradores (fase 3) da DSI foi realizada através de entrevistas entre Novembro e Dezembro de 2015. O objetivo nesta fase da auditoria foi auscultar a perceção dos colaboradores sobre o estado dos dispositivos de CI na organização. Para tal, a segmentação tendo em conta a caracterização demográfica foi excluída por não ser representativa dos grupos de stakeholders. Assim, optou-se por considerar três tipos de *stakeholders*, segmentados de

acordo com o seu papel na direção, o seu papel nos fluxos de comunicação e a existência de pontos e interesses comuns:

- a equipa de comunicação interna, composta por duas colaboradoras que detêm conhecimento especializado sobre os instrumentos e simultaneamente uma visão muito orientada para o facto de serem responsável por eles; esta equipa é o porta voz da CI formal e detêm um papel fundamental de interlocutor entre os vários grupos de *stakeholders* da direção, conhecendo os fluxos de CI;

- os colaboradores da DSI, que são afetados pelos instrumentos e participantes ativos no processo e nos fluxos de comunicação; os colaboradores são os principais recetores das mensagens de CI e são fundamentais na alimentação do feedback;

- as hierarquias da DSI que são afetadas por todos os instrumentos e intervenientes-chave no processo de comunicação enquanto que reflete o organigrama da direção emissores de comunicação, sendo que utilizam frequentemente o fluxo de comunicação.

As entrevistas decorreram de acordo com a sucessão de perguntas propostas pelos autores, tendo sido verificada a existência e o estado dos dispositivos de comunicação (figura 7, anexo 4). Seguindo o modelo de auditoria de Henriët e Boneu (1990), os catorze dispositivos foram avaliados a partir de um certo número de questões previstas, às quais foram atribuídos valores numa escala de 1 a 4. Após a realização da avaliação para cada um dos catorze dispositivos os resultados obtidos foram resumidos num gráfico final que permite observar o perfil da CI da DSI-EDP. A recolha de informação foi realizada até ao momento de saturação empírica, ou seja, até ao momento em que a recolha de informação já não trazia novos dados à investigação e os resultados serão apresentados no Capítulo 3 nos gráficos 1 e 2.

A etapa de Diagnóstico, observação e recomendações (fase 4) tem como objetivo a identificação de propostas de melhoria e a elaboração de recomendações que alinhem e equilibrem os eixos de CI. Desta etapa, que aconteceu entre Janeiro e Março de 2016, resulta uma sistematização das recomendações tendo em conta o dispositivo e o eixo a que procuram dar resposta, estas recomendações têm ainda em conta o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* internos e da DSI.

CAPÍTULO 3: AUDITORIA À CI DA DSI-EDP

1. CARACTERIZAÇÃO DA DSI-EDP

A EDP foi fundada em 1976 com o nome Eletricidade de Portugal, resultando da fusão de 13 empresas da área da eletricidade e cobrindo quase a totalidade de necessidades elétricas do país. O *core business* da empresa expandiu-se, a organização passou a produzir gás natural e fez uma aposta substancial nas energias renováveis, mudando a sua designação para Energias de Portugal.

O estatuto jurídico da EDP foi alterado em 1991, consolidando-se o Grupo EDP, uma sociedade anónima, cuja privatização foi iniciada em 1997. A última iniciativa desta privatização aconteceu em 2011 e consistiu na aquisição de 21,35% do Grupo EDP pela China Three Gorges. A EDP é atualmente o maior grupo industrial português, sendo o terceiro maior produtor mundial de energia eólica, marca presença em várias partes do mundo (está presente em quase todos os países do continente europeu, no continente americano, e no continente asiático desde a entrada da China Three Gorges).

Para a comunidade em geral a EDP é principalmente reconhecida pelas suas unidades de negócio, como a EDP Produção, a EDP Distribuição ou a EDP Comercial, que são empresas que garantem o negócio e a atuação do Grupo no mercado, junto do cliente final. No entanto o suporte a todas estas empresas é garantido pelas direções da holding, que funcionam como áreas de suporte às empresas, destinando a sua atuação ao cliente interno, a organização alvo deste estudo é a Direção de Sistemas de Informação do Grupo EDP, que se enquadra nesta segunda dimensão.

À semelhança do que aconteceu com outras direções, a Direção de Sistemas de Informação surgiu como forma de dar resposta efetiva à duplicação de trabalho e de custos, e à falta de uniformidade de práticas e procedimentos. Pois em consequência da complexificação do universo EDP, cada empresa ter o seu próprio departamento de Comunicação, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Negociação e Compras, etc., não se mostrava eficiente. Assim, a existência de direções permitiu a centralização de cada serviço numa única direção por área, ainda que existam funções de mediação entre as direções e entre cada direção e o Negócio, o que garante uniformidade e cumprimento da estratégia em todo o Grupo.

A DSI (Direção de Sistemas de Informação) é responsável pelo planeamento estratégico e gestão das tecnologias da informação do grupo, numa ótica de prestação de serviços a DSI só trabalha para o cliente interno. Ou seja, funciona como uma facilitadora de serviços internos no Grupo EDP, sendo um interlocutor privilegiado entre as Unidades de Negócio e Direções do Grupo e os fornecedores na área de sistemas de informação. O seu papel consiste em garantir a cadeia de valor entre o negócio e o fornecedor, certificando-se que o fornecedor desenvolve uma solução ajustada às necessidades do negócio. Desta forma, a DSI não desenvolve aplicações ou serviços informáticos, apenas gere a relação entre o negócio e o fornecedor, garantindo o alinhamento com a estratégia.

A DSI tem 151 colaboradores, sendo que apenas 34% são mulheres. A média de idades são os 45 anos e a antiguidade na empresa em média 15 anos. Isto acontece porque o Grupo EDP não tem uma política de cessação de contratos, mas sim de apoio aos colaboradores e sustentabilidade, prestando vários apoios em parceria com serviços de saúde, educação e bem-estar.

Por ser uma área predominantemente técnica, a comunicação interna na área de Sistemas de Informação foca-se principalmente no nível operacional, ou seja, na comunicação necessária ao desempenho de funções. A comunicação de cariz predominantemente operacional dificulta uma comunicação verdadeiramente transversal que permita a todos o igual acesso à informação, que acaba por estar concentrada por áreas e equipas. Por este motivo a eficácia da CI na DSI é um grande desafio, que só pode ser superado promovendo a participação e o compromisso de todos, segundo a responsável pela Equipa de CI da DSI a missão da CI na direção é *“fazer entender que a comunicação é de todos e depende de todos, não só como recetores”*, tornando as pessoas mais participativas e comprometidas no processo de comunicação.

Para melhor compreender a CI da DSI passo a apresentar os resultados da auditoria, estabelecendo o ponto de situação atual com uma descrição mais detalhada e os passos a seguir no sentido de melhorar a estratégia de comunicação interna na DSI.

2. RESULTADOS DA AUDITORIA À CI DA DSI-EDP

Baseada na observação e análise do funcionamento das ferramentas de CI utilizadas na DSI-EDP. Nesta parte do trabalho são apresentados os resultados da auditoria através de figuras e a análise dos resultados, seguindo os pressupostos de Henriët e Boneu. Os resultados são apresentados por fases da auditoria. Assim, em primeiro lugar, são apresentados os resultados da investigação preliminar, identificam-se as ferramentas de CI do Grupo EDP e da DSI identificando o eixo a que estas procuram dar resposta. De seguida, são apresentados os resultados da segunda fase, a auditoria do existente. Aqui apresentam-se os resultados das entrevistas sobre a estratégia de comunicação realizadas ao Diretor e aos dois membros da equipa de CI. São ainda apresentadas as ferramentas de CI da DSI, e a análise da sua correspondência aos dispositivos e aos eixos de CI propostos por Henriët e Boneu (1990). Quanto ao resultado da perceção dos colaboradores, recolhida através do modelo de entrevista proposto pelos autores, o mesmo foi sistematizado no gráfico 1. Esta análise foi realizada por dispositivo, destacando os dispositivos mais próximos dos estados 1 e 4 e ainda aqueles que apresentam mais consenso e mais discórdia entre os vários grupos de *stakeholders*. O gráfico 2 procura estabelecer em modo de conclusão desta análise uma visão geral sobre o estado dos 4 eixos de CI. Finalmente, serão apresentadas recomendações que procuram dar resposta às necessidades identificadas no processo de auditoria tendo em conta o dispositivo, o eixo de CI e os interesses envolvidos.

2.1. INVESTIGAÇÃO PRELIMINAR

Observando as ferramentas de comunicação interna com as quais os colaboradores da DSI/ EDP contactam, verificamos que a comunicação interna acontece em duas dimensões, a dimensão DSI num universo de 151 colaboradores e a dimensão Grupo EDP num universo de cerca de 12 000 colaboradores. A Figura 9 apresenta as ferramentas de CI da DSI e do Grupo EDP, estabelecendo a relação das ferramentas existentes com os eixos identificados por Henriët e Boneu. As ferramentas foram identificadas e associadas aos eixos a que dão suporte, a partir de dados obtidos na observação da utilização das ferramentas e na experimentação das mesmas.

Ao nível do Grupo EDP verifica-se a existência de ferramentas que trabalham vários eixos da CI, o que demonstra equilíbrio da estratégia de comunicação. Os eixos da compreensão e da circulação parecem ser a base da estratégia de comunicação, pois estão suportados por um maior número de ferramentas, e acabam por dar lugar à coesão e ao confronto, pois os autores referem que *“a compreensão e a circulação são os ingredientes base da comunicação e favorecem a interatividade e a solidariedade. Fica dependente da companhia a criação de condições para desenvolver os eixos do confronto e da coesão, de forma a garantir o funcionamento do conjunto”* (HENRIE; BONEU: 1990; 51). Verificam-se assim as condições necessárias para que a CI desempenhe as suas vocações (pedagógica, federadora, representativa, mobilizadora).

Ao nível da DSI os dispositivos de comunicação são predominantemente operacionais, pelo que os principais eixos de atuação são a compreensão e a circulação, e que se revelam fundamentais ao nível da tarefa. Esta primeira observação já denota algumas fragilidades ao nível do equilíbrio entre os eixos da CI, apresentados por Henriet e Boneu (1990), porque como podemos observar na figura 10 o número de ferramentas de CI que procuram dar resposta aos eixos do confronto e da coesão é mais reduzido e a sua existência no tempo acaba por ser pontual.

FERRAMENTAS DE CI	DSI	GRUPO EDP	EIXO
Email	X	X	Compreensão, Circulação
Skype	X	X	Compreensão, Circulação
ServiceNow	X	X	Compreensão, Circulação
SharePoint online	X		Compreensão, Circulação
OneDrive	X		Compreensão, Circulação
OpenSpace	X		Compreensão, Circulação
Shares de Rede	X	X	Compreensão, Circulação
Telefone	X	X	Circulação
Reuniões	X	X	Circulação, Confronto, Coesão, Compreensão
Encontro Anual	X		Coesão, Confronto, Circulação
Acolhimento DSI	X		Compreensão
Eventos	X	X	Compreensão, Coesão, Confronto, Circulação
Intranet	X	X	Compreensão, Circulação
Revista		X	Circulação, Coesão
TV		X	Circulação, Coesão
Rádio		X	Circulação, Coesão
Correio Interno		X	Compreensão, Circulação
Questionário de Clima Organizacional		X	Compreensão
Acolhimento Corporativo		X	Compreensão
Click Ideia		X	Compreensão, Circulação
Contacte o Presidente		X	Compreensão

Figura 8 - Tabela Resumo: Investigação Preliminar

Todos os colaboradores têm acesso a todas as ferramentas identificadas nesta investigação preliminar (Figura 9), mas ainda assim, as ferramentas não apresentam muita agilidade na resposta aos eixos, pois não cobrem na mesma medida todos os eixos de

comunicação. Por exemplo, existem várias ferramentas de armazenamento de informação na DSI (Sharepoint Online, Open Space, ServiceNow) o que provoca confusão na altura de selecionar uma ferramenta para procurar a informação necessária, sendo que a procura de informação dentro de cada ferramenta também é pouco acessível. Neste caso, a dispersão da informação é um grande desafio à sua acessibilidade.

Por uma questão de abordagem decidiu-se incidir o foco da auditoria nos meios de comunicação interna na DSI, na medida em que, depois de compreender os meios de comunicação destas duas dimensões, compreendemos que como a DSI trabalha com o cliente interno do Grupo EDP que utiliza os meios de CI do Grupo EDP aqui identificados, estes meios de CI do grupo não são necessariamente meios de CI da DSI. A DSI é um grupo restrito do grupo EDP, que apesar de utilizar os meios de CI do Grupo para comunicar com as restantes direções e unidades de negócio, utiliza meios de comunicação específicos para comunicar internamente na DSI.

2.2. AUDITORIA DO EXISTENTE

Estabelecendo o nosso foco na CI da DSI, apresentamos os resultados da segunda fase do processo de Auditoria realizado segundo o modelo dos autores. Em primeiro lugar apresentamos o resultado das entrevistas sobre a estratégia de CI da DSI, foram entrevistados o Diretor da DSI-EDP e as duas pessoas que compõem a equipa de CI. Estas entrevistas foram realizadas com o objetivo de complementar informação recolhida pelos instrumentos propostos por Henriët e Boneu (1990) e permitem um enquadramento estratégico da CI da DSI. Posteriormente é apresentado o resultado da uma análise às ferramentas de comunicação interna por dispositivo (figura 11) que surge em consequência de uma análise dos dispositivos de acordo com o modelo de comunicação de Henriët e Boneu (1990) (Figura 7).

A partir das entrevistas realizadas aos interlocutores chave na estratégia de CI da DSI (anexo 3) compreendemos que apesar da predominância da comunicação operacional, a equipa responsável e o Diretor da DSI parecem estar preocupados com o desenvolvimento de uma estratégia de CI eficaz. A missão da CI identificada está relacionada com a criação de envolvimento dos colaboradores na comunicação, *“fazendo*

entender que a comunicação é de todos e depende de todos”, pois apesar de este ser um fator relevante, a CI na DSI parece pouco participada pelos colaboradores o que dificulta a transparência. Assim os principais objetivos da CI na DSI, segundo a equipa responsável são: *“facilitar a troca de informação entre as áreas”, “fazer fluir informação crítica” e “garantir a eficácia da comunicação”*. Estes objetivos procuram dar resposta aos desafios relacionados com a transparência e revelar a toda a DSI informação transversal a todas as áreas, garantindo a eficácia da transmissão.

Nas entrevistas procurou-se também compreender os conteúdos relevantes para as mensagens a comunicar internamente da DSI, estas desejavelmente devem ser de *“informação técnica”, “informação ocupacional”, “novas necessidades”, “oportunidades de melhoria”, “satisfação dos clientes”, “boas práticas e sucessos”* da Direção. Atualmente, as mensagens que estão a ser transmitidas têm a ver com a vida operacional da organização, estando o conteúdo relacionado com *“informação técnica”* e *“novas necessidades”*. Este tipo de conteúdos são fundamentais ao funcionamento da organização, mas são o reflexo do carácter exclusivamente operativo da comunicação, pois a comunicação entre os vários níveis hierárquicos tende a ser operacional e entre elementos no mesmo nível hierárquico também. Os instrumentos de comunicação parecem ser complementares, na medida em que respondem a necessidades de CI diferentes. O Open Space é a ferramenta de comunicação formal que serve de base de informação a todas as áreas da DSI, sendo muito operacional e essencialmente informativa. O email é o meio mais utilizado para a comunicação entre colaboradores sobre os mais variados temas, o ServiceNow é a base de conhecimento da Direção, tendo uma função especialmente informativa. Sobre as características operacionais da CI na DSI um dos membros da Equipa de CI afirma que *“como não existe uma estratégia de CI definida os nossos instrumentos refletem isso, centrando-se na componente operacional”*.

Relativamente aos instrumentos, que podem servir de base à estratégia de comunicação no futuro, foram identificadas as potencialidades dos meios de comunicação que fazem parte da rotina e não adicionam esforço adicional para comunicar. Desta forma, referindo-se às novas formas de trabalho promovidas pela digitalização do local de trabalho o Diretor da DSI afirmou que *“não precisamos de ferramentas, nós precisamos de algo que seja natural para as pessoas. Não tenho que decidir partilhar, eu tenho que partilhar de forma natural. Não é um trabalho adicional, é uma forma de trabalhar.”*

Assim, parece ser apontado que o que se pretende não é só potenciar a partilha de informação, mas também a colaboração entre as equipas e fazer da colaboração e da partilha uma forma de estar e de gerir.

A par destas entrevistas, foi realizado um levantamento das ferramentas de CI, tendo sido mapeadas em função do dispositivo e do eixo de CI a que dão resposta (Figura 11). Segue-se uma análise por ferramenta tendo em conta o mapeamento realizado.

Ferramentas de CI na DSI	Dispositivo	Eixo
Email	informação geral, coordenação	Compreensão, Circulação
Skype	informação geral, coordenação	Compreensão, Circulação
ServiceNow	informação geral, coordenação, monitorização	Compreensão, Circulação
SharePoint online	informação geral, coordenação	Circulação, Compreensão
OneDrive	informação geral	Circulação, Compreensão
OpenSpace	informação geral	Circulação, Compreensão
Shares de Rede	informação geral	Circulação, Compreensão
Telefone	informação geral, coordenação	Circulação
Reuniões	informação geral, enriquecimento profissional, coordenação, controlo e ligação, posicionamento, escuta quotidiana	Circulação, Confronto, Coesão, Compreensão
Encontro Anual	identidade, identificação, informação	Coesão, Confronto, Circulação
Reunião de Acolhimento	Acolhimento, informação geral	Compreensão
Manual de Acolhimento	Acolhimento, informação geral	Compreensão
Almoço de Acolhimento	Acolhimento, informação geral	Compreensão

Figura 9 - Tabela: Resultados da Investigação Preliminar - Ferramentas de CI na DSI

A ferramenta de email utilizada na DSI é Outlook, uma ferramenta que conjuga a gestão de correio eletrónico, calendário, tarefas e contactos de forma bastante eficiente. A ferramenta de mensagens instantâneas é o *Skype for business*, sendo estas duas ferramentas fundamentais à CI na DSI sendo a base da circulação de toda a informação e da compreensão e gestão das tarefas a desempenhar.

O ServiceNow é a ferramenta de comunicação operacional da DSI, serve para criar pedidos de aplicação e gerir aplicações. Dentro desta ferramenta existe a

possibilidade de comunicar através da troca de mensagens sobre cada momento do processo a desenvolver, e existe ainda uma base de conhecimento onde se pode encontrar informação de TIC com impacto para todo o Grupo EDP, esta ferramenta acabou por assumir um papel importante para armazenar informação reservada de algumas equipas.

O SharePoint online, o OneDrive e os Shares de Rede são repositórios de informação que permitem a partilha de documentos, e que são utilizados a nível operacional e de desempenho de tarefas.

O Open Space é um grupo na intranet que serve de repositório de informação e documentos, serve também para publicar pequenas notícias e marcar o calendário de aniversários. No entanto, devido à pouca acessibilidade desta ferramenta, a fraca adesão que ela tem relaciona-se com a procura de informação aí armazenada.

As reuniões são a ferramenta que dá resposta a mais dispositivos e consequentemente a mais eixos da CI, e são muito frequentes na DSI. Se do ponto de vista da produtividade e gestão de tempo as reuniões podem ter alguns impactos, pois ocupam muito tempo e podem ser seleccionadas estrategicamente pelos seus intervenientes. Do ponto de vista comunicacional são uma ferramenta de excelência, pois são um meio de comunicação verbal e não-verbal que coloca muitas oportunidades de interação e construção social, são normalmente realizadas no âmbito de projetos e entre equipas, sendo mais frequentes no âmbito de projeto.

O encontro anual de colaboradores tem dois propósitos: apresentar os objetivos da empresa para o ano; trabalhar de forma lúdica objetivos comportamentais da equipa. Assim é um evento descontraído que a par dos objetivos a trabalhar fomenta espírito de equipa e promove a interação entre as pessoas, sendo o evento mais relevante na promoção do eixo da coesão.

Já no que diz respeito ao acolhimento aos colaboradores da DSI, este é feito primeiro ao nível corporativo, e depois ao nível da DSI. Este momento à chegada dos colaboradores à empresa promove a transmissão de informação e conhecimento fundamental ao desempenho de funções e à inserção do novo colaborador no ambiente laboral. Isto acontece através de uma reunião onde se apresenta a direção e os seus objetivos, a consulta do manual de acolhimento, e depois o novo colaborador é convidado a almoçar com a sua equipa. Neste dispositivo, a ferramenta menos explorada é o almoço, que muitas vezes não é cumprido pela equipa que recebe o novo colaborador, no entanto

a equipa de comunicação interna responsável pelo acolhimento de forma geral tem tentado colmatar esta falha. Apesar de funcionar bem neste primeiro dia, não existe um plano definido de ações posterior ao primeiro dia. Se por um lado a primeira sessão propõe nivelar o conhecimento dos novos colaboradores sobre a direção, por outro os conhecimentos detalhados sobre as suas funções e o seu papel no todo não têm um acompanhamento garantido. Ou seja, está a ser aplicada uma estratégia de socialização institucional no primeiro dia do colaborador na organização, que garante alinhamento e conservação da cultura, suporte afetivo, igualdade de acesso à informação sobre a DSI-EDP e aprendizagens preparatórias. A segunda fase do acolhimento, que deve ser mais individual não só no destinatário do acolhimento, mas também no facilitador, está sujeita às características e à disponibilidade encontradas na relação entre ambos (Bayer; Trice:1993). Nesta segunda fase, a estratégia de socialização é individualizada, o conteúdo é variável em função do papel do colaborador na organização e não segue um programa estruturado (Bayer; Trice:1993). A Estratégia individual é a que permite maior desenvolvimento de competências individuais, na DSI-EDP esta estratégia é mais preponderante no acolhimento de novos colaboradores para posições de liderança. A perpetuação no tempo desta segunda fase de acolhimento é um desafio para a DSI-EDP. Um exemplo da inexistência deste acompanhamento é a ausência de um plano de acolhimento detalhado que contemple sessões de feedback, úteis para apresentação e recolha de oportunidades de melhoria e desenvolvimento, que seriam úteis para qualquer das estratégias de socialização. Em suma, o acolhimento na DSI só é garantido no primeiro dia através de uma estratégia institucional com o objetivo de nivelar o conhecimento dos novos colaboradores sobre a direção (BAYER; TRICE:1993), por ser individualizada a segunda fase é mais difícil de gerir e garantir.

Analisando os dispositivos a que dão resposta às várias ferramentas, verificamos que aquele a que a estrutura de comunicação está a dar mais resposta é o de informação geral, reunindo mais ferramentas dedicadas exclusivamente à transmissão de informação (OneDrive, Open Sapace, Shares de Rede). No entanto, nem todas as ferramentas que se relacionam com este dispositivo convivem paralelamente com o de coordenação, o que significa que existem três ferramentas de CI inteiramente dedicadas ao armazenamento de informação geral. Esta quantidade sem a garantia de alinhamento pode provocar confusão e dispersão no repositório de informação o que resulta num estado menos favorável destes dispositivos. Embora tenham muitas ferramentas à sua disposição os

dispositivos estão frágeis, donde se conclui que a existência de muitas ferramentas para dar resposta a um dispositivo não significa necessariamente que esse dispositivo esteja em bom estado.

Ao nível dos eixos, podemos observar (Figura 10) que os eixos a que correspondem mais ferramentas são o de Compreensão e o de Circulação, que normalmente dão resposta a questões mais operacionais, atuando ao nível da tarefa. Sendo o eixo da compreensão, aquele a que corresponde um maior número de ferramentas, sendo eles maioritariamente repositórios de informação (ServiceNow, SharePoint online, OneDrive, OpenSpace, Shares de Rede).

Esta análise, realizada a partir da disponibilidade e acessibilidade das ferramentas, sugere alguma fraqueza ao nível dos eixos do Confronto e da Coesão, fundamentais para garantir as vocações da CI e que estão a ser pouco explorados na DSI. Pois estes têm menos ferramentas disponíveis e que têm uma frequência temporal menor. Por exemplo, ainda que o Encontro de Colaboradores seja uma ferramenta de excelência para trabalhar o eixo da coesão a sua recorrência no tempo não permite efetivar o objetivo desejado.

2.3. PERCEÇÃO DOS COLABORADORES

A recolha da perceção dos colaboradores é a terceira fase da auditoria, e foi realizada entre o mês de Outubro de 2015 e a primeira metade do mês de Novembro de 2015, na Direção de Sistemas de Informação do Grupo EDP, de acordo com os pressupostos do modelo (anexo 4). O gráfico 1 revela os resultados desta fase da auditoria que foram tratados em Excel. A representação gráfica escolhida procura representar e cruzar os dados recolhidos em duas dimensões: (1) os grupos de *stakeholders* que responderam às entrevistas; (2) os dispositivos de comunicação interna identificados no modelo de Henriët e Boneu (1990).

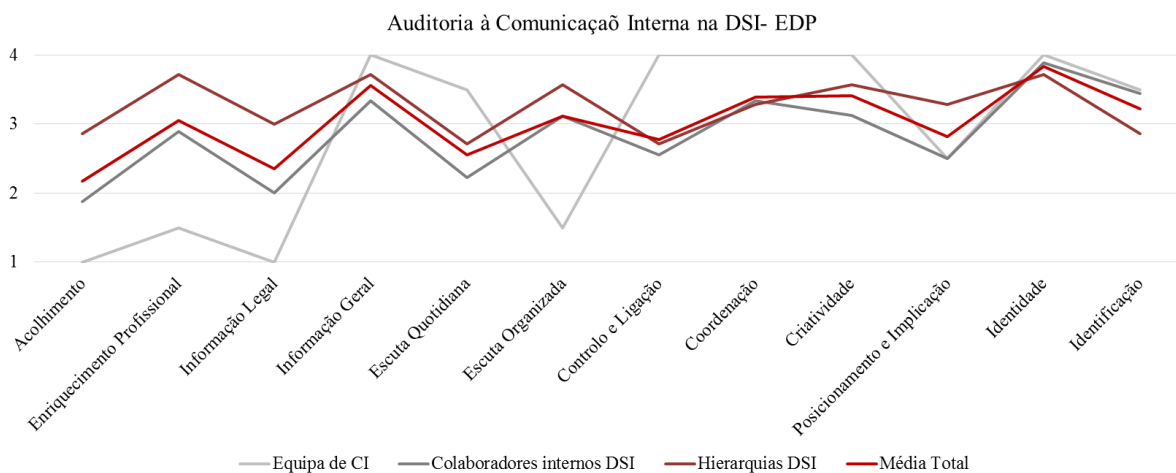


Gráfico 1 - Resultados da Auditoria à CI da DSI-EDP, por dispositivo e *stakeholder* auditado

De modo geral, a linha gráfica que representa a equipa de CI apresenta várias oscilações, não revelando uma tendência pessimista ou otimista de análise dos dispositivos, mas antes uma análise descomprometida. A linha cinzenta escura, que representa os resultados obtidos na auditoria aos colaboradores internos da DSI, revela uma tendência para os dados se situarem entre o nível 2 e o nível quatro, sendo que nenhum dispositivo se situa no nível 1. A avaliação das hierarquias, representada pela linha vermelha mais escura revela uma tendência um pouco mais pessimista, situando todos os dispositivos entre o 2,5 e o 4.

Passando agora a uma análise por dispositivo, podemos asseverar que de acordo com os valores referentes à média total, o dispositivo que apresenta o valor mais próximo de 1 (“*norma de referência*”) é o dispositivo de Acolhimento. Este dispositivo foi classificado em 1 pela equipa de CI, em 2 (“*situação satisfatória*”) pelos colaboradores e em 3 (“*situação satisfatória*”) pelas hierarquias. Em média, o dispositivo situa-se na posição 2, que segundo os autores revela que “*os contactos diretos e o manual de acolhimento são os elementos dominantes do processo. Não há uma reflexão prévia sobre o que está em causa e sobre as modalidades possíveis*” (HENRIET; BONEU: 1990, 127). Das entrevistas realizadas concluí que este dispositivo e as ferramentas que o suportam, como o manual de acolhimento, a reunião e o almoço de acolhimento são fortemente valorizados, sendo que as pessoas reconhecem que estas ferramentas constituem uma boa forma de transmitir conhecimento e iniciar a inserção das pessoas. Contudo, as fraquezas apontadas pelos vários grupos de *stakeholders* têm que ver com a sua curta duração no

tempo, que compromete a boa transmissão de conhecimento e a integração na equipa. Contrariamente, os dispositivos que se apresentam mais críticos e cujo valor se aproxima de 4 (fraco ou inexistente) são os dispositivos de Informação Geral e de Identidade.

O dispositivo de Informação Geral é classificado pela equipa de comunicação interna no nível 4 (*“fraqueza ou inexistência”*), pelos colaboradores no nível 3 e pelas hierarquias no nível 4, o que segundo os autores revela *“nenhum suporte de informação significativo; informação fragmentada; canais de informação, mas não de diagnóstico de expectativas”* (HENRIET; BONEU: 1990, 147). O primeiro desafio deste dispositivo está relacionado com a dispersão da informação: a DSI utiliza várias ferramentas como repositório de informação e as ferramentas que utiliza não são ágeis na função de procura. O segundo desafio deriva do primeiro e tem uma componente cultural: as pessoas preferem perguntar umas às outras onde encontrar a informação a procurá-la nos repositórios. O terceiro desafio está relacionado com o facto de as pessoas armazenarem documentos nos próprios computadores e não seguirem as atualizações realizadas aos documentos (procedimentos internos, *templates*, formulários), isto gera confusão entre os documentos que vigoram. Em entrevista, recolhi o seguinte testemunho de um colaborador, que me parece espelhar perfeitamente o que se passa com este dispositivo: *“A informação existe mas está pouco acessível, é difícil de encontrar, e as pessoas têm preguiça de a procurar, ou pouco tempo, por isso acabam por perguntar aos outros”*.

O dispositivo de identidade, classificado em 4 por todos os grupos de stakeholders internos é francamente aquele que reúne mais consenso na sua classificação e se encontra em estado menos favorável. Isto pode acontecer porque as pessoas de uma forma geral se identificam com o Grupo EDP e não necessariamente com a DSI. A auditoria revela a inexistência de elementos identificativos da DSI, pois segundo o modelo dos autores o estado do dispositivo no nível quatro significa *“Nenhuma identidade é garantida. Falta de relevância para a realidade. Nenhuma harmonização de consciência interna e sinais distintivos.”* (HENRIET; BONEU: 1990, 185). No entanto, em 2014 foi criada uma imagem para a DSI cujo elemento são gaTI's, gatos de tecnologias de informação. Estes elementos estão nas paredes das instalações, na receção, e nas portas de entrada em cada piso, e no perfil do Open Space (na intranet). Assim, os elementos gráficos existem de facto, mas as pessoas não se identificam com eles, talvez porque não estarem presentes nas comunicações corporativas e as pessoas os considerem apenas como elementos decorativos do espaço. Ao nível dos elementos sociais e simbólicos são identificados a

excelência e o conhecimento técnico. Estes elementos são comuns em quase todas as entrevistas, o que mostra a existência de uma identidade coerente. Se por um lado as pessoas não se identificam com os elementos gráficos do espaço, elas apresentam coerência na percepção dos elementos simbólicos que identificam a DSI. E no dispositivo de identificação afirmam existir coesão independentemente da existência de um discurso sobre a necessidade da mesma, ainda que não tenham sido definidos os valores partilhados. Este dispositivo é classificado pela equipa de CI como 4, pelos colaboradores e hierarquias como 3. O Encontro Anual de Colaboradores da DSI é uma ferramenta fundamental para criar identificação e coesão, até porque é uma oportunidade para reunir colaboradores de várias geografias.

Depois de analisados os dispositivos mais fortes e mais fracos na DSI, importa analisar aqueles que geram mais confusão, na medida em que não existe acordo dos stakeholders entrevistados sobre o estado destes dispositivos. São eles o dispositivo de escuta organizada e de escuta quotidiana, o de enriquecimento profissional e o de informação legal.

O dispositivo de Escuta Organizada, segundo a equipa de CI situa-se no nível 2, segundo os colaboradores no nível 3 e segundo as hierarquias no nível 4. Este dispositivo ao nível corporativo (Grupo EDP) é fortemente valorizado e deste resulta um Estudo de Clima, que se faz em todas as empresas e geografias e do qual são revelados os resultados gerais e disponibilizadas as análises em cada direção e geografia. As informações com foco na DSI são disponibilizadas à equipa de CI. No entanto, não existe uma ferramenta interna na DSI para auscultar a opinião dos colaboradores, a não ser inquéritos que são realizados esporadicamente no âmbito de eventos, formações ou projetos específicos. A média de classificação deste dispositivo na auditoria é de 3, o que segundo o modelo dos autores corresponde ao seguinte cenário “*a empresa estabelece um equilíbrio social, mas a informação é formal, pouco difusa e pouco utilizada*” (HENRIET; BONEU: 1990, 155) e retrata o estado do dispositivo na DSI-EDP.

A par do anterior, o dispositivo de Escuta Quotidiana é classificado no nível 4 pela equipa de CI, no nível 2 pelos colaboradores e no nível 3 pelas hierarquias. Segundo os autores o estado deste dispositivo, considerando o nível da média (3), é “*o canal representativo aparece como o mais adequado a contruir a informação, a hierarquia não transmite as suas percepções.*” (HENRIET; BONEU: 1990, 151). Neste dispositivo os colaboradores e as hierarquias assumem existir disponibilidade para ouvir, no entanto a

informação nem sempre é transmitida e muitas vezes não existe feedback. As reuniões são um dispositivo importante neste dispositivo porque são uma forma não intencional de ouvir e de transmitir as preocupações da base. O bom funcionamento deste dispositivo tem duas grandes dependências: a estrutura e dimensão da organização, e o perfil das pessoas que ocupam estas funções, que é determinante para o sucesso deste dispositivo.

O dispositivo de Enriquecimento Profissional apresenta vários níveis à consideração dos diferentes públicos. Segundo a equipa de comunicação interna, este dispositivo está no nível 2 situação satisfatória, os colaboradores consideram que este dispositivo se situa no nível 3, que representa uma situação intermédia. No entendimento das hierarquias, este dispositivo situa-se próximo do nível 4, sendo fraco ou inexistente. Segundo o modelo dos autores, e tendo em conta o nível registado como média deste dispositivo (3), o estado deste dispositivo demonstra que *“tudo o que acontece na empresa é apresentado de uma forma sistemática; os conteúdos, públicos, métodos, não foram projetados com antecedência”* (HENRIET; BONEU: 1990, 133). Este dispositivo tem uma forte representação ao nível do grupo EDP, e materializa-se num plano de formação individual anual. No entanto, dentro da DSI existe alguma resistência à transmissão de conhecimentos, referindo os colaboradores que existe pouca divulgação de conferências no exterior. Os colaboradores da DSI são frequentemente convidados como oradores em conferências e aulas abertas sobre temas específicos, nomeadamente o tema da Segurança da Informação, mas sentem que têm poucas oportunidades de se enriquecer profissionalmente no exterior da empresa. As dificuldades na transmissão de conhecimento são também um desafio na DSI, que se refletem neste dispositivo, no de Informação geral e no de Acolhimento.

Relativamente à informação legal, na DSI ela é trabalhada pelo departamento jurídico da EDP, não sendo informação interna da DSI, mas antes informação do Grupo. No gráfico, este dispositivo apresenta várias interpretações, sendo que para a equipa de CI ele está no nível 1, para os colaboradores no nível 2 e para as hierarquias no nível 3. De forma geral, as pessoas afirmam que esta informação está bem redigida e é rigorosa, no entanto, nem sempre se encontra acessível, e alguns colaboradores revelaram mesmo ainda não estar em condições de responder a perguntas sobre este dispositivo. Isto acontece porque a informação legal da organização não é igualmente acessível a toda a DSI, também porque não é necessária ao desempenho de todas as funções. Se considerarmos o nível 2 como representativo da auditoria, segundo o modelo dos autores

“os textos são respeitados, mas a informação é frequentemente o subproduto de documentos técnicos internos; as trocas parecem pouco significativas” (HENRIET; BONEU; 1990, 141)

O dispositivo que mostra mais coerência na sua classificação pelos diferentes grupos de *stakeholders*, para além do dispositivo de identidade, é o dispositivo de posicionamento e implicação que foi classificado no nível 3 por todos os *stakeholders*. Este dispositivo revela à partida uma dificuldade: a DSI está constantemente sujeita a mudanças como é normal na área de sistemas. E a celeridade das mudanças nem sempre permite que elas sejam geridas da melhor forma, por isso nem sempre as pessoas estão a par do que está a acontecer e frequentemente não se sentem envolvidas na mudança de forma positiva. Segundo o modelo de Henriet e Boneu este estado do dispositivo revela que *“nenhum sistema de informação é posto em prática quando se dá um processo de mudança; o dispositivo de acolhimento em fase inicial de aplicação”* (HENRIET; BONEU; 1990, 179).

O estado do dispositivo de controlo e ligação foi classificado como 4 pela equipa de CI, e de 3 pelos colaboradores e pelas hierarquias. Assim, e em média, a classificação deste dispositivo recai sobre o nível 3, que segundo os autores revela que *“só os gestores e os vendedores estão em contacto com o exterior; divisão de responsabilidades de vigilância; baixa circulação interna; sem possibilidade de partilha.”* (HENRIET; BONEU: 1990, 163). Apesar da apresentação dos objetivos anuais e do trabalho constante no sentido de alinhar as pessoas em torno destes objetivos, a possibilidade de sair da empresa para fazer formações, segundo a opinião dos *stakeholders* auditados, não é generalizada. E os colaboradores a quem é dada esta oportunidade de conhecer ambientes externos, tendências no âmbito das tecnologias da informação, e participar em formações no exterior nem sempre transmitem o conhecimento adquirido e assim ele não reverte a favor da empresa como seria espectável. No entanto o Grupo EDP fomenta várias interações entre direções e empresas do grupo, como por exemplo a criação de programas e projetos com equipas transversais.

O estado do dispositivo de criatividade foi classificado como 4 pela equipa de CI, 3 pelos colaboradores e 4 pelas hierarquias. De forma geral este dispositivo foi considerado no nível 4, o que revela que *“o dispositivo é pontual não se encaixa num plano global”* (HENRIET; BONEU: 1990, 173). Os colaboradores de forma geral não se sentem incentivados a ser criativos, embora sintam que têm essa liberdade revelam não

ter oportunidade de testar as suas ideias e de falhar. A orientação da direção para o sucesso condiciona a iniciativa dos colaboradores em testar ideias e investir tempo em projetos ou iniciativas que possam falhar.

O estado do dispositivo de coordenação foi classificado em 4 pela equipa de CI e em 3 pelos colaboradores e hierarquias. A equipa de CI está consciente das falhas ao nível de ferramentas de comunicação que sustentam este dispositivo, e os outros dois grupos de *stakeholders*, de forma geral, não consideram que a direção da empresa dê o exemplo ao nível da coordenação. A média da auditoria classifica este dispositivo no nível 3, segundo Henriët e Boneu (1990) esta classificação revela que *“as possibilidades de coordenação parecem cingir-se aos mais altos patamares da hierarquia; a maioria das decisões é centralizada”* (HENRIËT; BONEU: 1990, 169). Parece haver falta de ferramentas de comunicação capazes de gerar interação entre as pessoas em torno da organização da direção. Também, a distância física é um grande desafio deste dispositivo, pois a DSI é uma direção ibérica com colaboradores em 4 geografias e ainda procura o alinhamento com as equipas de sistemas de duas empresas do grupo. Os novos meios de comunicação como as videoconferências facilitam o contacto, mas a coordenação ainda se mostra um desafio.



Gráfico 2 - Resultados da Auditoria à CI da DSI-EDP média dos estados identificados por cada eixo da CI identificado por Henriët e Boneu (1990).

O Gráfico 2 diz respeito à média dos resultados obtidos para os quatro eixos de CI. Podemos observar que todos se situam nos estados 3 e 4, sendo que 3 significa *“situação satisfatória”* e 4 *“fraqueza ou inexistência”*. Este gráfico confirma as várias fragilidades identificadas em cada dispositivo e revela a necessidade de voltar a olhar a

CI da DSI-EDP tendo por base os quatro eixos de CI proposto pelos autores de forma a criar equilíbrio e harmonia, garantindo a eficácia da CI.

3. DIAGNÓSTICO, OBSERVAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta os resultados da auditoria é fundamental voltar a olhar a comunicação interna da DSI/EDP e elaborar possíveis soluções para as fraquezas ao nível dos vários dispositivos tendo em conta os interesses dos *stakeholders* e as orientações estratégicas da Direção. Neste sentido a figura 12 mostra algumas recomendações que têm em vista a harmonização e o equilíbrio da estratégia de CI tendo em conta os quatro eixos fundamentais apontados por Henriët e Boneu (1990).

No eixo da compreensão, ao nível do acolhimento é fundamental redesenhar o processo tendo em vista um acolhimento individual em série, ou seja, que seja personalizado na medida em que é feito para uma única pessoa de cada vez e está ajustado à função a desempenhar, mas que seja em série, na medida em que pode ser replicado facilmente. Não precisa de ser constantemente redesenhado e corre menos riscos de não cumprir os requisitos que sejam especificados, garantindo um determinado nivelamento de conhecimento. Neste âmbito, proponho a revisão do Manual de Acolhimento do Novo Colaborador, a inclusão de uma dinâmica de reuniões de transmissão de conhecimento e de um momento de feedback no final do processo. As reuniões devem acontecer na primeira semana do novo colaborador na empresa, de modo a permitirem o contacto com os interlocutores chave em todas as atividades do colaborador e a aprendizagem de todos os momentos do seu *work flow*. O momento de feedback seria uma forma de garantir alinhamento no processo, encontrar boas práticas e possibilidades de melhoria. Proponho, também, a revisão do manual de acolhimento do ponto de vista de quem acolhe e a sensibilização para os erros comuns no processo de acolhimento. No final destas alterações é fundamental realizar uma sessão de esclarecimento com as hierarquias para lhes dar a conhecer as melhorias implementadas, e em conjunto identificar dinamizadores de acolhimento em todas as equipas. Esta recomendação impacta os novos colaboradores, os colaboradores que sejam identificados como facilitadores de acolhimento e as primeiras linhas da DSI-EDP.

Ainda do eixo da compreensão e também no da circulação, tendo em vista a melhoria da circulação da informação na DSI e a promoção de informação geral a todos os colaboradores recomendo a criação de uma Newsletter mensal da DSI. Esta Newsletter tem como objetivo agregar informação relevante para toda a direção, podendo o seu conteúdo conter várias rúbricas com temas como: notícias da DSI, novos projetos, novos colaboradores, conferências internas e externas que revelem oportunidades de adquirir conhecimento interessantes, informação sobre as decisões relevantes para todos, tomadas em reuniões de direção, etc. A criação deste meio de comunicação procura resolver problemas associados aos números reduzidos de leitura efetiva de emails, que resulta da multiplicação de emails sobre os mais variados temas. Esta medida impacta toda a DSI-EDP, colaboradores e hierarquias.

Associada à Newsletter estará uma caixa de email específica para a CI, que servirá para o envio de toda a CI formal da DSI e ainda para a promoção e desenvolvimento do dispositivo de escuta quotidiana. Tal como a anterior, esta medida impacta toda a DSI-EDP

Como podemos observar no eixo da circulação, o armazenamento da informação da DSI é um dos maiores desafios da CI na direção, na medida em que a dispersão e pouca acessibilidade da informação dificultam o seu sucesso. Desta forma, proponho a migração da informação formal do Open Space na intranet para o Sharepoint Online e a manutenção dos Shares de Rede para informação operacional, toda a informação guardada nestas plataformas deve ser reorganizada de acordo com a Cadeia de Valor de TIC do Grupo EDP (anexo 5). Enquanto ferramenta de repositório de informação, o ServiceNow deve passar a ser utilizado exclusivamente para a informação de TIC que se pretende disponível a todo o grupo EDP, como era o seu propósito inicial, perdendo o lugar na CI da DSI enquanto repositório de informação. A reorganização da DSI impacta toda a DSI-EDP, colaboradores e hierarquias.

A fim de promover a coordenação é relevante diminuir a distância entre as pessoas que se encontram nas várias geografias. Para tal, proponho que as ações de formação ou eventos sejam realizados nas várias geografias, pois muitas vezes as ações só se realizam em Lisboa e são as pessoas de outras geografias que se têm que deslocar, esta situação é especialmente recorrente na relação com o polo da DSI no Porto. Esta proposta vai impactar especificamente a equipa de CI e os colaboradores da DSI. A proposta anterior está coligada com a necessidade de aumentar as deslocações das

hierarquias às várias geografias. Neste momento as hierarquias da DSI colaboram nas instalações de Lisboa à exceção de uma pessoa que está em Espanha e gerem equipas nas restantes geografias. A presença física dos líderes junto das suas equipas é fundamental para dinamizar o dispositivo de implicação na organização e aumentar a coordenação entre as pessoas e em especial entre as geografias. Esta recomendação impacta em toda a DSI em especial nos colaboradores do Porto e depende da dinamização das hierarquias.

A fim de melhorar o estado do dispositivo de identidade na DSI para todos os colaboradores, mostra-se relevante o reforço dos elementos gráficos identificativos. Desta forma sugiro a inclusão da imagem dos gaTI's na caixa de email da CI e na Newsletter acima proposta, bem como a transição da imagem para as novas instalações a quando a mudança para as mesmas.

Para dar resposta a outras necessidades de CI na DSI proponho o retomar de um conceito pensado anteriormente: as “Sextas à tarde”. O objetivo é promover a realização de atividades que estimulem competências, dos colaboradores, utilizadas com menos frequência, à sexta-feira à tarde. Este conceito quando foi pensado tinha uma abordagem bastante livre, o que se propõe agora é que seja implementado de forma a garantir a regularidade da sua ocorrência, podendo cada edição ter um tema ou dinâmica específica que devem ser orientados. No contexto desta ação recomendo algumas abordagens a implementar:

1. Promover a realização de almoços de equipa regulares: os almoços permitem num ambiente mais informal melhorar os laços entre as pessoas, permite a identificação entre si e os seus propósitos e gera empatia. Esta dinâmica procura promover o eixo da coesão, fortalecendo as relações entre todos os colaboradores da DSI.
2. Para dinamizar o dispositivo de identidade recomendo que a primeira ação seja realizada em torno da identidade da DSI. A elaboração de uma missão, visão e valores para a DSI do ponto de vista dos colaboradores através de uma dinâmica de *focus group*. O resultado desta sessão deve posteriormente ser materializado para que possa ser conhecido por todos os colaboradores da DSI.
3. Criar uma dinâmica de conferências destinadas à obtenção e partilha de conhecimento:
 - a. sobre temas concretos, abertas a todos os colaboradores e com participação de parceiros – sessões sobre temas inovadores ou sobre

tendências de mercado com o objetivo de promover a obtenção de conhecimento e enriquecer profissionalmente os colaboradores da DSI;

- b. sobre temas concretos internas à DSI com o objetivo de divulgar o trabalho das áreas e promover a transparência – sessões em formato conferência ou reunião abrangente sobre novos programas ou projetos na DSI, sessões de conscientização internas e divulgação do trabalho das áreas, com o objetivo de melhorar a transmissão de conhecimento e aumentar a transparência.

Estas duas dinâmicas procuram aumentar o conhecimento e enriquecer profissionalmente todos os colaboradores da DSI, contribuindo para o eixo da compreensão e do confronto.

4. Criar um espaço de ideias em formato *focus group* ou através de um fórum online de soluções criativas para desafios lançados pela direção. Esta recomendação visa dinamizar o dispositivo de criatividade, o de posicionamento e implicação e ainda do de escuta quotidiana. É uma dinâmica capaz de potenciar vários eixos e de colmatar várias fraquezas reveladas na auditoria. Ressalvo a necessidade de gerir expectativas e responsabilidades, na medida em que a desvalorização dos contributos recolhidos nestas sessões pode originar o descrédito dos colaboradores nesta e noutras iniciativas. Esta recomendação procura atuar ao nível da criatividade no eixo da circulação.
5. Ao nível do eixo da compreensão proponho a criação de um espaço de tempo na agenda das primeiras linhas para promover a escuta junto das suas equipas. O objetivo destas ações é impulsionar a escuta e o contacto com as equipas, assim uma das dinâmicas propostas para as sextas à tarde é a realização de um momento em que as hierarquias estão disponíveis para receber os membros das suas equipas e ouvir o que eles tiverem para dizer sobre a vida da organização.

Ainda para promover a escuta dentro da DSI, é fundamental incluir uma abordagem de feedback na estratégia de comunicação. Assim, proponho a realização de reuniões de feedback semestrais com todos os colaboradores tendo em vista proporcionar a identificação de situações de melhoria, de casos de sucesso, a celebração dos mesmos e a motivação das equipas. Estas reuniões podem ser realizadas durante todo o ano, evitando a aglomeração de grandes cargas de trabalho a determinado momento, ficando a gestão do calendário das sessões à responsabilidade de cada hierarquia. Os principais

dinamizadores destas duas iniciativas são as hierarquias e a medida impacta em todos os colaboradores da DSI-EDP.

Estas recomendações procuram dar resposta às necessidades por dispositivo recolhidas através do processo de auditoria, tendo em conta o equilíbrio estratégico entre os eixos de CI (compreensão, circulação, confronto e coesão), os interesses estratégicos da DSI e os interesses dos *stakeholders* internos.

Objetivo: Aumentar a transparências promovendo a coordenação e colaboração.				
Eixo	Dispositivo	Ação	Stakeholders	Ferramentas
Compreensão	Acolhimento	Revisão do Acolhimento procurando uma estratégia de acolhimento individual em série. > Incluir dinâmica de reunião de transmissão de conhecimento com os responsáveis pelas atividades a desenvolver na primeira semana do novo colaborador.	Novos colaboradores	Manual de Acolhimento
Compreensão	Acolhimento	Revisão do Acolhimento do ponto de vista de quem acolhe, sensibilizar para os erros comuns no processo de acolhimento e informar das alterações efetuadas.	Hierarquias	Manual do Facilitador de Acolhimento
Compreensão	Acolhimento	Identificação de dinamizadores de acolhimento por equipa, responsáveis por garantir e a transmissão de conhecimento a quem acolhe um novo colaborador e o sucesso do procedimento	Colaboradores	Acolhimento
Compreensão	Informação Geral	Criação de uma newsletter mensal da DSI - com o objetivo de fortalecer o dispositivo de Informação Geral. Esta Newsletter tem como objetivo agregar informação relevante para toda a direção: > notícias da DSI; > novos projetos; > novos colaboradores; > conferências internas e externas que revelem oportunidades de adquirir conhecimento interessantes; > informação sobre as decisões tomadas em reuniões de direção.	Toda a DSI	Newsletter
Compreensão	Informação Geral	Criação de uma caixa de email de CI.	Toda a DSI	Email
Compreensão	Informação Geral	Migração da informação do Open Space para o Sharepoint Online e reorganização da informação.	Toda a DSI	Sharepoint Online
Compreensão	Informação Geral	Reorganização dos Shares de Rede.	Toda a DSI	Shares de Rede
Compreensão	Escuta Organizada	Dinâmica de reuniões de feedback individuais semestrais.	Colaboradores e Hierarquias	Reuniões
Circulação	Coordenação	Em momentos de ações de formação ou eventos procurar que sejam realizadas edições nas várias geografias.	Colaboradores	Eventos
Circulação	Coordenação	Promover a presença das primeiras linhas em várias geografias, aumentar o número de viagens.	Hierarquias	Reuniões
Coesão	Identidade	Reforço dos elementos gráficos identificativos, utilização dos gaTI's nas comunicações que saem da caixa de email criada para a CI e na Newsletter.	Toda a DSI	Email e Newsletter
Coesão	Identidade	Transição dos elementos gráficos para as novas instalações.	Toda a DSI	Instalações
Coesão	Identificação	Promover a realização de almoços de equipa regulares.	Toda a DSI	Sextas à tarde
Coesão	Identificação	Identificação divulgação dos valores e missão DSI.	Toda a DSI	Sextas à tarde e Instalações
Compreensão	Informação Geral e Enriquecimento Profissional	Criação de conferências/reuniões da DSI sobre temas concretos abertas a todos os colaboradores e com participação de parceiros com o objetivo de partilhar conhecimento.	Toda a DSI	Sextas à tarde
Compreensão	Informação Geral e Enriquecimento Profissional	Criação de conferências/reuniões da DSI sobre temas concretos internas à DSI com o objetivo de divulgar o trabalho das áreas e promover a transparência.	Toda a DSI	Sextas à tarde
Compreensão	Escuta Organizada	Criação um espaço de tempo na agenda das primeiras linhas para promover a escuta junto das suas equipas.	Colaboradores e Hierarquias	Sextas à tarde
Compreensão	Escuta Quotidiana e Criatividade	Criar um espaço de ideias em formato focus group ou através de um fórum online de soluções criativas para desafios lançados pela direção.	Colaboradores	Sextas à tarde

Figura 10 - Recomendações para a estratégia da CI da DSI-EDP elaboradas no âmbito da investigação.

CONCLUSÃO

Em conclusão, o sentido do conceito de comunicação pode ser entendido de várias formas, sendo que as principais Teorias da Comunicação se dividem em torno de três sentidos: comunicação enquanto conexão, transmissão e troca. Sendo o sentido da comunicação como troca aquele que se revela mais direcionado para as boas práticas de comunicação nas organizações que se verificam na atualidade.

Reconhecendo a comunicação como um processo de troca e interação entre indivíduos, compreendemos que é na comunicação que se constrói a realidade social, seja esta a esfera política e social ou uma organização. Assim, e tal como defendem os paradigmas interpretativista, crítico e pós-modernista, a comunicação é constitutiva das organizações. Pois, as organizações resultam das interações entre as pessoas que as compõem. Uma organização não existe sem pessoas e a comunicação é uma condição de existência das pessoas, desta forma é inevitável que as organizações, os seus valores, a sua cultura, o seu ambiente se formem na interação entre as pessoas da organização, que através da partilha encontram lugares simbólicos de consenso.

Assim, a Comunicação Interna é basilar da existência das organizações, na medida em que, o termo “comunicação interna” designa a comunicação entre as pessoas que compõem o interior de uma organização, constituindo-a. Os autores Henriet e Boneu consideram que a CI acontece em quatro eixos: favorece a compreensão, permite a circulação, proporciona o confronto e é condição de coesão (HENRIET;BONEU: 1990). E afirmam que é através do equilíbrio e do desenvolvimento pleno dos quatro eixos que a Organização se diferencia pela CI, impulsionando a sua competitividade.

A aplicação da metodologia proposta, pelos autores, na DSI-EDP revelou várias fragilidades ao estado da CI da direção. Constatou-se que todos os eixos de comunicação interna se situam entre o 3 e o 4, revelando várias fraquezas. A auditoria revelou uma comunicação predominantemente operacional, orientada à tarefa e sem orientação estratégica.

Foram auditados todos os dispositivos de CI que compõem os quatro eixos de CI e constatou-se que o dispositivo em melhor estado é o de Acolhimento, opostamente o que se encontra em pior estado é o de informação geral. Esta fraqueza foi identificada em vários momentos da auditoria, quer na análise das ferramentas, quer na análise das

entrevistas realizadas aos diferentes colaboradores que participaram na auditoria, foi revelada a pouca acessibilidade e desfragmentação das ferramentas associadas e este dispositivo. Após a análise dos resultados foram enumeradas algumas recomendações que serão futuramente consideradas e alinhadas no desenho de uma nova abordagem de CI para a DSI-EDP. Esta análise esclareceu a necessidade de um plano de comunicação interna na DSI refletido e estrategicamente alinhado, que não reduza a comunicação no interior da direção à transmissão de informação operacional.

As principais dificuldades deste estudo sentiram-se ao nível da delimitação do campo de estudo. A Comunicação Interna é uma disciplina muito vasta, tão vasta que é difícil delimitar o seu campo de atuação, sendo sobretudo difícil definir e estabilizar o conceito de “interna/interno”. Num mundo global de organizações globais como é o caso da DSI-EDP o conceito de interno não está claramente delimitado (VERCI et al:2012). Foi uma dificuldade desta investigação delimitar o campo de estudo, pois apesar de existirem ferramentas de CI comuns à DSI-EDP e ao Grupo EDP elas não são internas para ambas. Por ser difícil analisar estas ferramentas híbridas, foram consideradas para análise apenas as ferramentas que fomentam a CI entre colaboradores da DSI.

A comunicação interna tem, ainda, caminho a percorrer na delimitação da sua atuação e no esclarecimento do que podemos compreender como sendo o interior das organizações.

Com esta dissertação compreendo a centralidade e importância de uma abordagem de CI definida, planeada estrategicamente e alinhada com os interesses da organização e dos seus *stakeholders*. Só uma CI, com estas características e capaz de equilibrar o desenvolvimento dos quatro eixos apresentados pelos autores, pode apoiar uma organização na compreensão de si mesma e do ambiente envolvente, na elevação da sua identidade e promoção de envolvimento, e na ligação dos colaboradores à organização.

Esta investigação contribuiu para a auscultação do estado atual da CI na DSI-EDP, que enquadra uma nova abordagem de comunicação a definir. Assim, os resultados desta dissertação são o ponto de partida para uma nova estratégia de CI alinhada com as reais necessidades da organização, identificadas na auditoria. Em suma esta dissertação liga a teoria do modelo francês à realidade da DSI-EDP.

BIBLIOGRAFIA

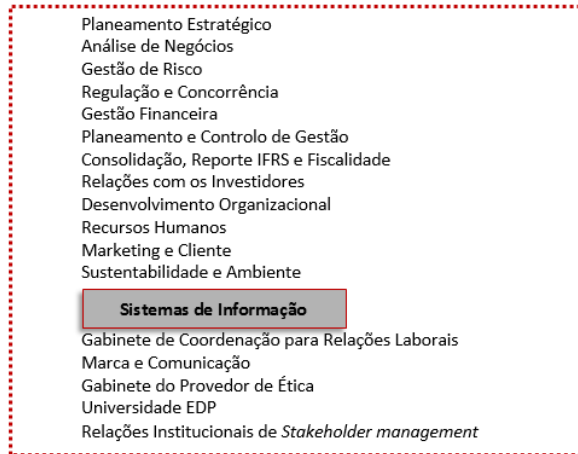
- BAUMAN, Z. (2007), “A Vida Fragmentada: Ensaio sobre a Moral Pós-Moderna”; Relógio D’Água Editores.
- BORCA, C., VIORICA, B. (2014), “A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization”; *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124: 496–503.
- BRAULT, L. (1992), “A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário”; Edições Cetop.
- CÂMARA, P., GUERRA, P. B., RODRIGUES, J. V. (2013), “Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”; D. Quixote.
- CHIRSTENSSEN, L. T., CORNELISSEN, J. (2011), “Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future”; *Management Communication Quarterly* 25(3): 383-414.
- CORNELISSEN, J. (2008), “Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice; Sage Publications
- CROZIER, M. (1994), “A Empresa à Escuta”; *Sociedade e Organizações*; Instituto Piaget.
- CUNHA, M. P. et al. (2014), “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”; Editora RH.
- DUTERME, C. (2002), “A Comunicação Interna na Empresa - A Abordagem de Palo Alto e A Análise das Organizações”; *Sociedade e Organizações*; Instituto Piaget.
- GABRIEL, Y. (1995), “The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity”; *Organization Studies*, 16(3): 477-501.
- GILLIS, T. (2011), “The IABC Handbook of Organizational Communication”; International Association of Business Communicators.
- HATCH, M. J., CUNLIFFE, Ann L (2012), “Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives”; Oxford University Press, Online Resource Centre

- HENRIET, B., BONEU, F. (1990), “Audit de la Communication Interne”; Les Éditions d’Organization.
- KETS DE VRIES, M. (2001), “Creating Authentizotic Organizations: Well-Functioning Individuals in Vibrant Companies”; Human Relations; 54: 101-111.
- KUNSCH, M. M. K. (2003), Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada; Summus Editorial.
- MARTINS; H. (2004), Metodologia Qualitativa de Pesquisa; Educação e Pesquisa, 30 (2): 289-300.
- MYERS, M.T., MYERS, G.E. (1982), “Managing by Communication – An Organizational Approach”; McGraw-Hill Book Company.
- MUMBY, D.K. (2013), “Organizational Communication: A Critical Approach”; Sage Publications.
- PETERS, J.D. (1999), “Speaking Into the Air: A History of the Idea of Communication”; The University of Chicago Press.
- REGO, A. (2010), “Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e prática”; Edições Sílabo, Lda.
- RIEL, C. B.M.; FOMBRUN, C. J., (2007), “Essentials of Corporate Communication”; 1st Edition, Routledge.
- RUÃO, T. (2004), “O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: Um Século de Investigação”; Atas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação; Universidade da Beira Interior.
- RUCK, K., WELCH, M. (2012), “Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives”; Public Relations Review, 38: 294-302.
- SACHS, S., POST, J. E., PRESTON, L. E. (2002), “Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth”; Stanford University Press.
- SENNETT, R. (1998), “A Corrosão do Carácter: As Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo”; Terramar.
- SOUSA, G. (2005), “ Metodologia da Investigação, Redação e Apresentação de Trabalhos Científicos”; Livraria Civilização Editora.

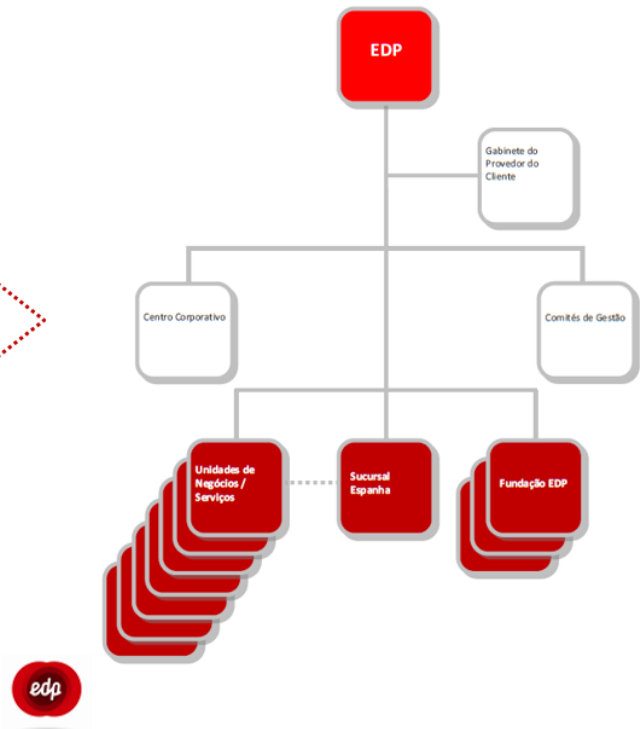
- TRICE, H.M., BAYER, J. M. (1993), “The Cultures of Work Organizations”; Prentice Hall.
- VERCIC, A. T., VERCIC, D., SRIRAMESH, K. (2012), “Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future”; Public Relations Review, 38: 223-230.
- VILLAFÃNE, J. (1998), “Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas”; Edições Sílabo, Lda.
- WEICK, K. E., (1995), “Sensemaking in Organizations”, Sage Publications.
- WELCH, M., (2012), “Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication”; Public Relations Review, 38: 246-254.
- WELCH, M., JACKSON, P.R. (2007), “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”; Corporate Communication: An International Journal, 12(2): 177-198.
- WESTPHALEN, M. (1992), “A Comunicação na Empresa”; Rés.

ANEXOS

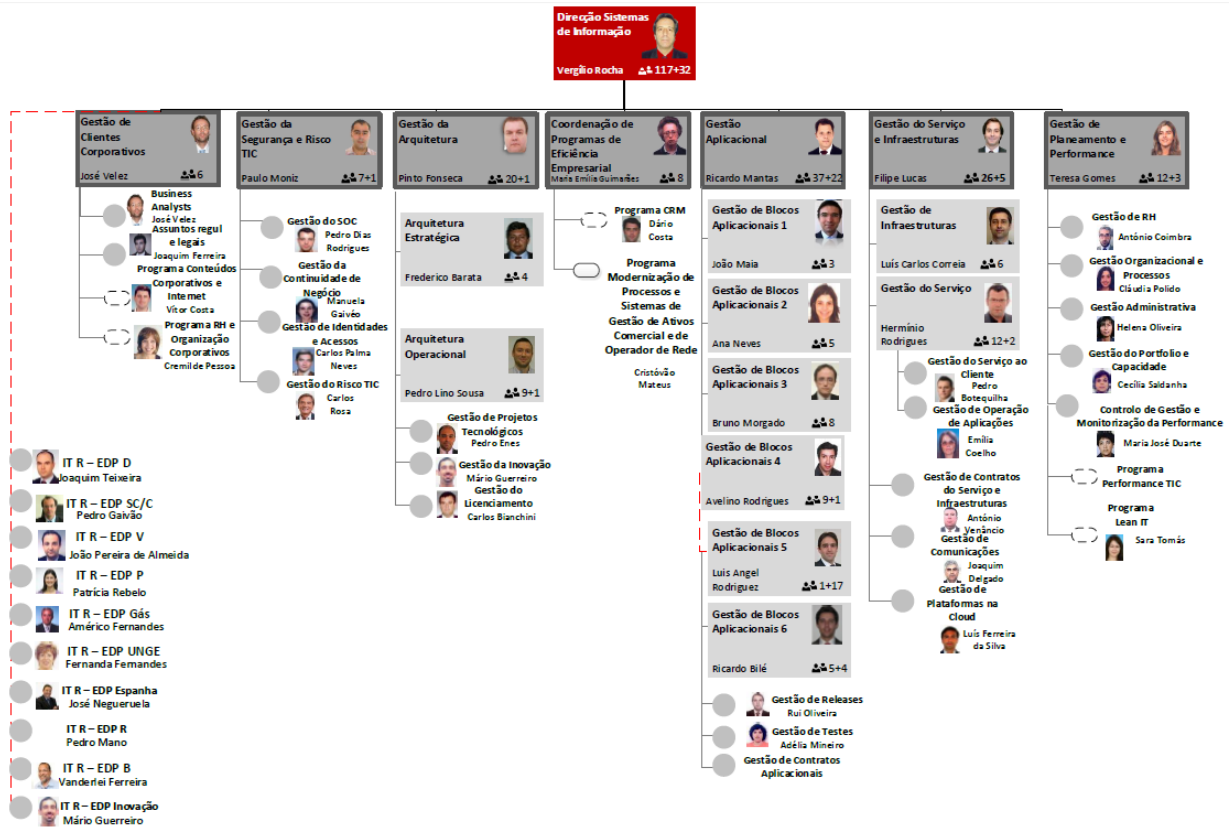
ANEXO 1: A Direção de Sitemas de Informação (DSI) no Grupo EDP



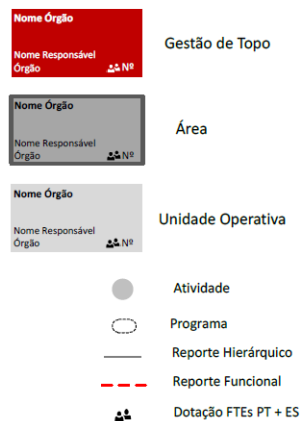
- EDP Produção
- EDP Distribuição
- EDP Serviço Universal
- EDP Comercial
- EDP Inovação
- EDP Soluções Comerciais
- EDP Serviços
- EDP Gás Distribuição
- EDP Gás Serviço Universal
- EDP Gás Comercial
- EDP Gás Propano
- EDP Renováveis



ANEXO 2: Organigrama da DSI



Legenda do Organigrama



Nota: Existem RH de Espanha que estão alocados à Direção de Sistemas de Informação e a outras áreas da EDP.

ANEXO 3: Entrevista sobre a estratégia de comunicação, modelo proposto por Henriët e Boneu (1990)

1. Como define a missão da Comunicação Interna na DSI?
2. Qual ou quais os objetivos que a Comunicação Interna da DSI pretende alcançar?
3. Qual ou quais as principais mensagens sobre a DSI que considera serem importantes divulgar ao nível da Comunicação Interna?
4. Como hierarquiza os instrumentos de Comunicação Interna, em função do caráter estratégico da empresa?
5. Qual ou quais os instrumentos que promovem a escuta?
6. Qual ou quais os instrumentos de Comunicação Interna no futuro da DSI?

ANEXO 4: Modelo de sucessão de perguntas proposto pelos autores para auditar os estados dos dispositivos de Comunicação Interna (HENRIET; BONEU: 1990)

Dispositivo nº 1 - Dispositivo de Acolhimento		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- O colaborador inicia a sua inserção através de um contacto direto com a empresa e com os restantes membros? (entrevistas, visitas, observações)	Não	4
- O colaborador recebe documentação com informação diversificada sobre a empresa?	Não	
Se sim: - Essa documentação é a única fonte de informação que o colaborador recebe?	Sim	3
Se não: - A informação sobre a empresa, sobre os seus estatutos encontra-se reunida no manual de acolhimento (atividade da empresa, direitos dos colaboradores, condições de trabalho/carreira...)?	Sim	2
- O manual de acolhimento vem complementar um primeiro contacto direto? O dispositivo de acolhimento prevê uma sucessão de instrumentos?	Sim	
Se sim: - O colaborador tem acesso, por outro lado, a suportes que lhe permitam complementar a informação recebida (placards de informação, revista da empresa)?	Sim	1
- A fase de acolhimento prolonga-se numa atitude permanente de abertura?	Sim	
Existe algum documento interno que explique todo o processo de acolhimento?	Sim	

Processo de verificação da situação constatada:

- O contacto inicial com a empresa foi feito: através de entrevistas ou outros contactos diretos?
- Grau de satisfação com estes, em termos: de duração, atitude, conteúdo, utilidade.
- Recebeu ou não recebeu o manual de acolhimento?

Em caso afirmativo: Este era completo, atualizado, acessível, atrativo?

- Leu ou folheou apenas este manual?
- Houve um acréscimo de informação em relação aos contactos diretos?
- A sua inserção foi facilitada: pelo acolhimento das chefias?
- Pelos meios complementares de informação?
- Em ocasiões de encontro (reunião)?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
É dada a prioridade ao contacto direto. O acolhimento é um processo que demora algum tempo e há uma sucessão de etapas. Há uma sensibilização para a importância do acolhimento junto de todos os colaboradores. Acesso a uma panóplia de instrumentos.	1
Os contactos diretos e o manual de acolhimento são os elementos dominantes do processo. Não há uma reflexão prévia sobre o que está em causa e sobre as modalidades possíveis.	2
O procedimento limita-se à difusão de um conjunto de documentos sobre a atividade da empresa e sobre a tarefa a desempenhar.	3
Não existe nem um contacto direto nem documentos de informação. O processo de acolhimento nem sequer foi pensado.	4

Dispositivo nº2 – Dispositivo de Enriquecimento Profissional		
Questões a Colocar	Resposta	Nível
Existem suportes e canais para receber informações profissionais (jornais, revistas, cartazes)?	Não	4
A difusão é sistemática (fotocópia, circulação de tudo o que acontece)?	Sim	3
Se não: Houve uma discussão prévia de conteúdo, públicos, os canais mais relevantes (grupo de discussão sobre o tema, contactos com o departamento de formação)?	Não	
Se sim: A difusão faz apelo para além de uma dinâmica pessoal (informação prévia de todos os funcionários no local, meios de comunicação, destaca a informação, a formação de uma atitude de consciência e retransmissão?)	Sim	2
Os detentores de informação profissional ou técnica, eles têm uma atitude de partilha e explicação (divulgação de documentos, explicações)?	Sim	1

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- Atitude é de retenção de informação profissional ou de difusão?
- Entre os suportes, quais são os mais utilizados?
- A sua escolha é relevante? Diagnósticos de mudanças foram feitos?
- Quais as fontes e suporte de informação que fazem muita falta?
- Os locais são acessíveis:
 - Localização, horário de funcionamento e acolhimento?
- Existe oportunidade de ausência para obter informação externa:
 - Conferências, exposições e eventos diversos?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Bom conhecimento das necessidades profissionais e fontes de informação. Desenvolver uma atitude de consciência em relação ao conhecimento e experiência. Valorização das iniciativas.	1
Uma reflexão preliminar sobre as necessidades profissionais foi realizada, mas a divulgação de informações é bastante diretiva.	2
Tudo o que acontece na empresa é apresentado de uma forma sistemática. Os conteúdos, públicos, métodos, não foram projetados com antecedência.	3
Não existem suportes de informação escrita ou oral. Atitude de retenção de informações.	4

Dispositivo nº 3 - Dispositivo de Informação Legal		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- O conteúdo das informações corresponde ao que está previsto nos textos (plenitude, precisão, criptografia)?	Não	4
Se sim: - As informações são fornecidas por escrito com a frequência desejada (dados gravados na data conveniente)?	Não	3
Se sim: As informações são simplesmente o subproduto de informações contabilísticas, financeiras, serviços sociais utilizados pela empresa (papéis, painéis, demonstrações contabilísticas)?	Sim	2
- Pode ser observado também nas atas das reuniões, a presença de um diálogo real?	Não	
Se sim: - Espectativas e preocupações dos eleitos são levadas em conta para orientar explicações?	Sim	1
- A informação vai além do que é exigido (frequência, precisão, clareza, previsão...)?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constada:

- Colaboradores participantes consideram a informação como relevante:

Em comparação com a realidade da empresa?

Comparando com as suas expectativas?

Em relação à sua capacidade de participação?

- Informações parecem consistentes?

Há sobreposições, contradições?

Há homogeneidade no tempo?

- Depois das reuniões há realmente troca: entre a administração e todos os participantes?

- As reuniões são consideradas como formalidades?

- As informações melhoram realmente a compreensão da gestão?

- Os meios utilizados são adequados?

- Transparentes, documentos codificados, intervenção de especialistas?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
A informação vai além de textos. As preocupações pedagógicas são fundamentais. Todos os eleitos estão preocupados, os diálogos são frequentes.	1
Os textos são respeitados, mas a informação é frequentemente o subproduto de documentos técnicos internos. As trocas parecem pouco significativas.	2
A informação é dada de forma irregular e, muitas vezes por via oral. Informação e conhecimento não são muito favorecidos.	3
A transmissão de informação é inferior ao esperado, fornece um dispositivo legal.	4

Dispositivo nº4 - Dispositivo de Informação Geral		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existem suportes de informação acessíveis e atualizados?	Não	4
Se sim: - São lidos?	Não	
Se são lidos: - Foi efetuado um diagnóstico preliminar das necessidades e expectativas de informação geral (pesquisas, conferências, reuniões, reclamações)?	Não	3
Se sim: - Uma reflexão sobre as necessidades de adequação de conteúdo, de suportes tem sido realizada (de acordo com os diferentes públicos de suportes, temas, circunstâncias...)?	Não	2
Se sim: - Um esforço para mais interatividade é observável (reuniões de ponto de situação, pontos de informação, emails)?	Sim	1
- Uma reflexão sobre o impacto em termos de: clima; participação no trabalho; equilíbrio do poder; consulta tem sido realizada?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

Os suportes de informação permitem uma real transmissão de informação?

Seu acesso é fácil?

Sua forma, apresentação, atratividade?

Sua atualização?

Sua credibilidade?

Os conteúdos apresentados são de interesse para os colaboradores?

Existe ausência de temas?

As informações são apresentadas de modo a serem compreendidas?

Quais são os julgamentos globais dos colaboradores sobre a difusão da informação?

Insuficiente?

Incompleta, imprecisa?

Incompreensível?

Infiel?

Inútil?

O seu conselho é procurar sobre:

O que se pretende?

Como se vê a empresa hoje?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Discussão prévia dos conteúdos, requisitos, métodos realizados. Reflexão sobre o impacto da informação e tentativa de medir. A informação é mais uma oportunidade de interatividade.	1
A empresa entende as necessidades, mas o esforço metodológico não foi feito.	2
Canais de informação, mas não de diagnóstico das expectativas.	3
Nenhum suporte de informação significativo. Informação fragmentada.	4

Dispositivo nº 5 - Dispositivo de Escuta Quotidiana		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- As expectativas, as reclamações, as observações da base são percebidas e transmitidas aos níveis mais elevados?	Não	4
- Os representantes do pessoal parecem mais propensos a ouvir e à transmissão (reuniões, informação física e digital)?	Sim	3
- As expectativas coletadas pela hierarquia são transmitidas?	Não	
Se sim: - Ouvir é somente durante as reuniões?	Sim	2
- A hierarquia tem formado uma atitude de escuta?	Não	
Se sim: - Vários encontros e oportunidades de <i>networking</i> estão a ser usados da melhor forma de captar as expectativas e perceber as atitudes?	Sim	1
- O que passa nas instituições representativas também é levada em conta?	Sim	
- A presença no terreno é uma frequência de prática e significativa de <i>coaching</i> ?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- Seu julgamento, suas necessidades, seus desejos, podem expressar-se livremente?
- Têm a oportunidade de se expressar?
- Quando fala:
 - O que diz está ser ouvido?
 - É transmitido?
 - Recebe alguma resposta?
- Qual é o lugar mais propício à expressão, à troca: um lugar informal, corredor, refeitório, as reuniões ou a visitas do superior?
- Pode facilmente deslocar-se ao seu superior?
- Os canais são representativos:
 - Mais apto?
 - Ainda apto?
 - Menos apto para ouvir e transmitir as expectativas?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Presença significativa de enquadramento no terreno. Multiplicação de todas as oportunidades para escutar. É tida em conta toda a informação de canais ascendentes. Formação da hierarquia para uma atitude de escuta.	1
A escuta é feita essencialmente durante as reuniões de trabalho. Boa retransmissão hierárquica.	2
O canal representativo aparece como o mais adequado a contruir a informação. A hierarquia não transmite as suas percepções.	3
Não há percepção satisfatória de atitudes e expectativas. Cada um só olha para si.	4

Dispositivo nº 6 - Dispositivo de Escuta Organizada		
Questões a colocar	Resposta	Nível
Existe um sistema de informação sobre o pessoal além das simples informações administrativas (bases de dados, atuais, completas, com possibilidade de interrogação)?	Não	4
As pesquisas de opinião são realizadas de forma regular e de acordo com uma metodologia comprovada (a data da última pesquisa, tema, amostra, tipo de restituição, impacto)?	Não	
A partir de informações internas da empresa, um relatório social ou painel de instrumentos (tamanho da empresa, nível de detalhe)	Sim	3
Se sim: Os documentos são amplamente divulgados (cartazes, revista)?	Sim	2
Os inquéritos pontuais, relacionados com eventos, foram praticados e devolvidos?	Sim	
Além disso: Conhecimento dos dados sobre o pessoal (formação, qualificação, carreira quer de formação, quer de cargos ocupados...): É consciente em toda a empresa?	Sim	1
É o resultado de uma política?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- Como percebe o conhecimento que a sua empresa tem: da sua situação, expectativas e atitudes?
- Sente que o “conhecimento” foi adquirido de uma vez por todas?
- Conceções e práticas em matéria de política de pessoal, gestão de recursos humanos, da organização, consideram os resultados de uma compreensão do corpo social?
- Sabe qual é o “conhecimento empresa”? Como julga a transparência nesta área?
- Como avalia as pesquisas: são suficientemente frequentes, são bem preparadas?
- Os questionários são relevantes? As respostas são um reflexo da realidade?
- Está ciente da importância individual para as pesquisas?
- Está ciente de que a empresa está interessada nos colaboradores?
- As pesquisas (os inquéritos) mudaram a sua opinião sobre a empresa?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Existência de uma política real de informação sobre o pessoal. Dados homogéneos, oportunos e utilizáveis. Pesquisas regulares e metódicas sobre as opiniões e clima social.	1
Existência de inquéritos. Documentos síntese sobre a equipa são preparados e divulgados. Falta de propósito para o sistema de informação.	2
A empresa estabelece um equilíbrio social, mas a informação é formal, pouco difusa e pouco utilizada.	3
A empresa tem a informação básica administrativa. Não se preocupa em escutar o clima e as atitudes.	4

Dispositivo nº 7 e 8 - Dispositivo de Controlo e Ligação		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- Toda a equipa é informada dos grandes eixos de desenvolvimento da empresa, produtos, mercados, tecnologias?	Não	4
- A organização deixa espaço para iniciativas locais (grau de descentralização, autonomia de serviços...)?	Não	
Se sim: - A possibilidade de “sair” da empresa para formação no exterior de todas as categorias e todas as funções (apenas executivos e vendedores estão em contacto com o mundo exterior)?	Não	3
Se sim: - Consideração prévia e apoio são prestados a estas abordagens (orientação aos pedidos pertinentes, conscientização através da formação, todos os eventos de sinalização (simpósios, viagens, feiras, seminários) ...)?	Sim	2
- Grupos de vigilância são feitos entre os colaboradores da empresa e pessoas externas (grupos de discussão, seminários, universidades, participação na formação...)?	Sim	1
- Um sistema de informação sobre oportunidades de aprender na empresa (assinaturas de revistas, cartas confidenciais, sistemas de mensagens...)?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- Passou a solicitar a participação em atividades, conferências, exposições, foruns?
- O chefe participa?
- Quando o chefe participa transmite as informações à direção?
- O colaborador tem retorno da participação em ações?
- O colaborador é convidado a participar em grupos de discussão com pessoas do exterior?
- Esses grupos trazem novas informações?
- O sistema de informação sobre o que acontece no exterior é eficiente, completo, rápido?
- Sente que a empresa “perdeu” a informação?
- O colaborador é convidado a participar na vigilância?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
São constituídos grupos de observação compostos por pessoas exteriores à empresa (grupos de discussão, reflexão, comités). Uma rede interna facilita a circulação das informações captadas. É dado apoio nas etapas de abertura e vigilância (identificação de áreas de observação, problemas de segmentação, sinalização de eventos).	1
Os colaboradores da empresa podem ir para formação no exterior, independentemente da sua função ou lugar na hierarquia. A sua abordagem é mal enquadrada.	2
Só os gestores e os vendedores estão em contacto com o exterior. Divisão de responsabilidades de vigilância. Baixa circulação interna. Sem possibilidade de partilha.	3
Nem toda a equipa é informada sobre as atividade e projetos da empresa. Estruturas não se prestam a iniciativas de níveis subordinados.	4

Dispositivo nº 9 - Dispositivo de Coordenação		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existe informação precisa e atualizada sobre a organização interna (organigrama, quem faz o quê)?	Não	4
- A direção da empresa dá o exemplo em matéria de coordenação (aparecendo unida em torno de processos de decisão mais coletivos)?	Não	
Se sim: - Os colaboradores onde quer que se situem (hierarquia e tipo de função) dispõem de meios para se coordenarem entre si (procedimentos definidos)?	Não	3
Se sim: - As reuniões aos diferentes níveis fazem-se de forma espontânea e sempre que existe um problema a resolver (rapidez, com algum carácter impessoal, com a preocupação de resolução do problema)?	Sim	2
- A disposição dos espaços/ a arquitetura facilita a coordenação (existência de salas para reunir, não dispersão de edifícios)?	Sim	
- Os meios técnicos favorecem a coordenação (intranet, ...)?	Sim	
Se sim: - Os colaboradores recebem formação para animação de equipas de trabalho e para participação em reuniões?	Sim	1
- As reuniões dão realmente lugar a decisões?	Sim	
- As decisões tomadas são provenientes dessas reuniões de coordenação?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- A direção da empresa parece-lhe unida?
- As reuniões de coordenação onde participa são conclusivas, em matéria de informação obtida e das decisões tomadas?
- As reuniões são formais e pouco eficazes?
- As principais decisões são tomadas em encontros não programados ou, pelo contrário, se só surgem face a certas condições formais?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Atitude de coordenação é impulsionada pela direção. Boa organização interna. Preparação para a função de animação e preparação de reuniões. Eficácia das reuniões de coordenação.	1
Estão preenchidas as condições para uma boa coordenação na organização dos espaços, meios técnicos disponíveis, disponibilidade para a reunião. Mas falta uma preparação para concretizar esta dinâmica de grupo e reuniões.	2
As possibilidades de coordenação parecem cingir-se aos mais altos patamares da hierarquia. A maioria das decisões é centralizada.	3
Nenhuma preocupação pela coordenação, ou pelo trabalho em comum, a qualquer nível que seja, pouca transparência sobre a organização.	4

Dispositivo nº 10 - Dispositivo de Criatividade		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- O dispositivo encaixa-se numa estratégia mais ampla, orientada para a qualidade e para o desempenho, (existência de um projeto, uma estratégia amplamente explicado)?	Não	4
- A equipa da hierarquia tornou-se ciente da abordagem implementada?	Não	
Se sim: - Um corpo de direção foi estabelecido (desde quando foi composto, o que faz)?	Não	3
- Métodos de trabalho, diagnóstico de problemas, análises de causa, são adaptados (ferramentas não são muito rudimentares)?	Sim	2
- Técnicas de criatividade são relevantes (há ensaios, testes, experiências em outros lugares)?	Sim	
Se sim: - A escolha de pessoas é feita de acordo com um critério de competência, a motivação?	Sim	
- A escolha de temas é o resultado de uma consulta (como o grupo foi formado, qual é o papel da gestão)?	Sim	1
Além disso: - As soluções recomendadas levam a ação real (pode ser contado o número de aplicações)?	Sim	
- O esforço de participação dos colaboradores foi valorizado (além da satisfação simbólica)?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- Você estava disposto a participar?
- Com que critério foi escolhido?
- O tema que discutiu foi imposto?
- Você estava ciente dos problemas?
- Método de diagnóstico e criatividade parece eficaz?
- Foi treinado?
- Teve interesse o que aprendeu?
- Que recompensa foi atribuída?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Os dispositivos fazem parte de um projeto mais amplo. Toda a equipa hierárquica tem sido sensibilizada. e foi estabelecido um sistema de vigilância. - Os métodos e regras do jogo são esclarecidos. Soluções conduzem a uma realização. - O esforço de cada colaborador é valorizado.	1
- A valorização dos agentes é simbólica. - Todas as recomendações não são implementadas.	2
- As regras e metodologias não são esclarecidas e testadas.	3
- O dispositivo é pontual não se encaixa num plano global.	4

Dispositivo nº 11 e 12 - Dispositivo de Posicionamento e Implicação		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- O dispositivo de acolhimento permitiu uma inserção progressiva e real (que diagnóstico se faz ao dispositivo de acolhimento)?	Não ou em parte	4
Se sim:	Não	3
- O sistema de informação e de troca foi posto em funcionamento com a ocorrência de mudanças técnicas ou organizacionais (sobre a regularidade de informar, acompanhamento das etapas de mudança...)?	Sim	2
Se sim:	Sim	1
- Os diferentes grupos de expressão e de resolução de problemas permitem aos colaboradores estabelecer relações, posicionar-se dentro da empresa (dispositivos de escuta, de coordenação e de criatividade)?	Sim	
- É dada a possibilidade a todos de se relacionarem e de trocarem informações?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- Existe coerência entre os diferentes dispositivos que permitem a inserção, a informação e a coordenação?
- A atitude geral da direção permite-lhe tirar partido dos diferentes espaços de liberdade?
- Estes espaços são facilmente identificáveis?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Bom nível de informação geral. Possibilidade de troca de informações a todos os níveis da hierarquia. As mudanças técnicas e organizacionais são boas ocasiões de confronto. As relações ocorrem nos diversos grupos internos.	1
Existe um sistema de troca que é posto em prática quando ocorrem mudanças mas tem ainda um impacto limitado.	2
Nenhum sistema de informação é posto em prática quando se dá um processo de mudança. O dispositivo de acolhimento em fase inicial de aplicação.	3
Não existe dispositivo de acolhimento ou inserção. Poucas ou nenhuma ocasiões de confronto.	4

Dispositivo nº 13 - Dispositivo de Identidade		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existem sinais distintivos que permitem identificar a empresa?	Não	4
- Esses sinais são relevantes para a realidade técnica, económica, comercial, social (nome, logótipo, slogan, arquitetura...)?	Não	
Esses sinais são consistentes entre si (respeito a uma padronização, gráfico, uniformização de documentos)?	Não	
Se sim: - Sinais distintivos são facilmente assimilados?	Não	3
- A identidade é entendida da mesma forma, no interior e no exterior?	Sim	2
Se sim: - Os símbolos ligados à organização são coerentes?	Sim	
- Todos os colaboradores se reconhecem nestes símbolos (são os adequados, eles participaram na sua execução, provas)?	Sim	1
- O impacto sobre a capacidade de coordenação e diálogo poderia ser medido?	Sim	

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- Os sinais distintivos desenvolvidos pela empresa correspondem à realidade?
- Existe harmonia nos sinais, horários, procedimentos, referências?
- O colaborador percebe a realidade interna como comparável à imagem externa que dá à empresa?
- A identidade traduz-se numa “cultura” realmente compartilhada?
- Existe esforço para construir uma identidade que parece útil para a compreensão mútua e a coesão social?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
Sinais distintivos são relevantes. Existe uma grande coerência dentro da empresa. A identidade é percebida do mesmo modo no interior e no exterior da empresa. Todo os colaboradores reconhecem que existe uma identidade.	1
A mudança é observada entre a imagem externa e a identidade percebida internamente. Nem todos os colaboradores adotaram essa identidade.	2
Dificuldade de assimilação da identidade. Coerência dos sinais distintivos não é garantida em todos os lugares. A marcha da identidade é embrionária.	3
Nenhuma identidade é garantida. Falta de relevância para a realidade. Nenhuma harmonização de consciência interna e sinais distintivos.	4

Dispositivo nº 14 - Dispositivo de Identificação		
Questões a colocar	Resposta	Nível
- Os fundamentos da coesão existem independentemente de um discurso sobre a necessidade de coesão (política social, gestão de pessoal, tipo de estrutura organizacional, atitude de dirigentes, estratificação dos serviços, distância hierárquica, ...)?	Não	4
- Foi feito algum diagnóstico à organização?	Não	
Se sim: - A definição dos valores partilhados efetuou-se de forma participativa?	Não	3
Se sim: - O discurso de coesão integra um projeto a longo prazo?	Sim	2
- O conteúdo da mensagem proferida nos discursos de coesão é posta em prática de forma coerente (forma como está estruturado o espaço, os colaboradores são ativos, o diálogo é possível e há uma boa interatividade)?	Sim	1

Processo de verificação e validação da situação constatada:

- As políticas sociais da empresa favorecem a solidariedade e o sentimento de pertença (política de salários, de promoções, de formação, ...)?
- A estrutura da organização é propícia à entajuda e à coesão (divisão de tarefas, distância hierárquica)?
- É suficiente claro porque é que cada um deve ser solidário (explicação das finalidades e dos projetos da empresa)?
- Que recompensas se podem retirar dessa solidariedade?
- Partilha realmente os “valores partilhados”? Foi consultado sobre estes?
- As mensagens transmitidas sobre esta temática são a concretização de uma sucessão de ações para que haja mais coesão ou não se percebe de onde vêm?
- A forma de difusão dessas mensagens é satisfatória? Sente-se tratado como mero espectador ou como um ator pleno?

Avaliação	
Conteúdos	Níveis
A mensagem de coesão é coerente com as políticas sociais praticadas. Os valores partilhados fundam-se num diagnóstico sobre a situação interna. Esta mensagem é parte integrante de uma estratégia. Métodos usados em coerência com o conteúdo a transmitir. Desafios e recompensas explicitados.	1
O pôr em prática da mensagem está muitas vezes em desacordo com o conteúdo da mensagem. É assegurada uma coerência do conjunto em relação à realidade económica e social da empresa.	2
Os valores partilhados estão vazios, são pouco representativos. O carácter específico da organização é pouco considerado.	3
Não há qualquer coerência entre o que se diz e a realidade da gestão social. Não há solidariedade nem coesão possível.	4

ANEXO 5: Cadeia de Valor de TIC do Grupo EDP

