



# **Empresas Tecnológicas em Portugal: Inovar na Comunicação Interna**

## **O Caso da WIT Software**

Dissertação de Mestrado

Eugénia Cristina Miranda Pinto

Trabalho realizado sob a orientação de:  
Doutora Mafalda Cristina Salema Monteiro Casimiro

Escola Superior de Educação e Ciências Sociais

Leiria, setembro, 2016

Mestrado em Comunicação e Media

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

**Empresas Tecnológicas em Portugal: Inovar na Comunicação Interna**

Eugénia Cristina Miranda Pinto

2016



# **Empresas Tecnológicas em Portugal: Inovar na Comunicação Interna**

## **O Caso da WIT Software**

Dissertação de Mestrado

Eugénia Cristina Miranda Pinto

Trabalho realizado sob a orientação de:  
Doutora Mafalda Cristina Salema Monteiro Casimiro

Escola Superior de Educação e Ciências Sociais

Leiria, setembro, 2016

Mestrado em Comunicação e Media

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA



# AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer ao Doutor Luís Silva, CEO da WIT Software. Sem a sua colaboração e disponibilidade este estudo não teria sido possível. Agradeço, também, a todos os profissionais da WIT que colaboraram neste trabalho.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Doutora Mafalda Casimiro, que desde a primeira hora me apoiou neste percurso. Muito obrigada por toda a dedicação e compreensão.

À minha família, especialmente à minha mãe. Partiste demasiado cedo, mas onde quer que estejas, sei que estás orgulhosa.

Ao Luís Correia, meu companheiro de vida. Obrigada por estares ao meu lado e por me apoiares em mais esta aventura.

À Ágata Fino, a minha irmã do coração.

À Ana Goulão, por partilharmos todas as angústias e alegrias.

À Sara São Miguel. A tua jovialidade e a tua energia confortaram-me tantas vezes.

A todo o corpo docente do Mestrado de Comunicação e Media, pelos ensinamentos transmitidos.



# RESUMO

Nas empresas tecnológicas, empresas que fornecem produtos e serviços resultantes de conhecimento científico e tecnológico avançado, o capital humano é o principal fator crítico. Devido às exigências pela alta qualificação de quadros, as oportunidades profissionais no mercado das tecnológicas (mercado de competitividade extrema e em permanente mudança) surgem a todo o momento, em qualquer lugar.

Neste âmbito, a Comunicação Interna é uma peça-chave para a empresa conseguir um público interno motivado e comprometido com a estratégia e visão global da estrutura em que se insere. Assim, compreender o poder dos trabalhadores e desenvolver modelos de Comunicação Interna adequados é, com certeza, um ato de gestão inteligente por parte das empresas.

Considerando a ausência de estudos focados na Comunicação Interna em empresas tecnológicas portuguesas, este trabalho pretende investigar e refletir sobre os modelos praticados neste tipo de empresas através do estudo do caso da WIT Software, nascida na Universidade de Coimbra em 2001.

Identificar o modelo de Comunicação Interna desenhado por esta tecnológica em dezembro de 2013 e implementado em janeiro de 2014, bem como compreender o seu impacto na satisfação dos trabalhadores, constitui o primeiro propósito deste estudo. Num segundo momento avalia-se a importância da Comunicação Interna no processo de Endomarketing.

Os dados obtidos demonstram que a Comunicação Interna tem um forte impacto na satisfação dos trabalhadores da WIT Software e que o modelo praticado por esta empresa tecnológica rompe com os mecanismos clássicos e tradicionais utilizados no processo comunicacional, privilegiando instrumentos inovadores e criativos.

Este trabalho evidencia, também, que o modelo adotado pela empresa contribuiu para o Marketing Interno (Endomarketing).

**Palavras-Chave:** Comunicação Interna, Endomarketing, Empresas Tecnológicas.



# ABSTRACT

In technology companies, companies that provide products and services resulting from advanced scientific and technological knowledge, human capital is the main critical factor. Due to the demands for high qualification frameworks, professional opportunities in the technology market (an extremely competitive and ever-changing market) occur at anytime, anywhere.

In this context, Internal Communication is a key piece to achieve a workforce that is motivated and committed to the strategy and overall view of the structure in which it operates. So, understand the power of workers and develop appropriate Internal Communication models is surely an act of intelligent management by companies.

Considering the lack of studies focused on Internal Communication in Portuguese technology companies, this work aims to explore and reflect on Internal Communication practiced in such companies through the WIT Software case study, a technology company born at the University of Coimbra in 2001.

The first purpose of this study is to identify the Internal Communication model designed for this technology in December 2013 and implemented in January 2014, as well as to understand its impact on employee satisfaction. In a second moment the importance of Internal Communication in Endomarketing process is evaluated.

The results show that Internal Communication has a strong impact on the satisfaction of WIT Software workers and that the model used for this technology company breaks with the classical and traditional mechanisms used in the communication process, emphasizing innovative and creative instruments. This work also shows that the model implemented by the company contributed to the Internal Marketing (Endomarketing).

**Keywords:** Internal Communication, Endomarketing, Technology Companies.



## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	v
ABREVIATURAS .....	xiii
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	5
1. Comunicação Organizacional .....	5
1.1. Cultura Organizacional e Liderança .....	7
1.2. A Comunicação Interna .....	10
1.3. Objetivos da Comunicação Interna .....	12
1.3.1. Os fluxos e o nível de complexidade da Comunicação Interna .....	13
1.3.2. Canais e instrumentos de Comunicação Interna .....	15
2. Marketing e Comunicação .....	17
2.1. A função do Marketing e Comunicação .....	18
2.2. O Marketing Relacional .....	18
2.3. Endomarketing / Marketing Interno .....	20
2.3.1. A importância da Comunicação Interna para o Endomarketing .....	22
CAPÍTULO II. A EMPRESA WIT SOFTWARE .....	25
1. Apresentação da empresa .....	25
1.1. História e Evolução .....	25
1.2. Missão e visão .....	27
1.3. Posicionamento .....	28
1.4. Estrutura Organizacional .....	29
2. Política de Comunicação .....	29
2.1. Comunicação Interna na empresa .....	30
2.2. Objetivos da Comunicação Interna da empresa .....	30
2.2.1. O modelo de Comunicação Interna na WIT Software .....	31
2.2.2. Instrumentos e meios de Comunicação Interna .....	31
CAPÍTULO III. METODOLOGIA .....	35
1. Metodologia qualitativa .....	35
1.1. Abordagem etnográfica .....	37
2. O estudo de caso .....	39

2.1. Entrevista em profundidade .....	41
2.2. Observação Etnográfica ou Direta .....	42
3. Perfil da amostra .....	44
4. Tratamento e análise de informação .....	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	51
1. Análise descritiva das entrevistas .....	51
1.1. Análise de conteúdo das observações e entrevistas .....	67
CONCLUSÕES .....	81
BIBLIOGRAFIA .....	85
ANEXOS .....	93
Anexo 1. Guiões das Entrevistas realizadas na WIT Software .....	95
Anexo 2. Grelha de observação .....	101
Anexo 3. Imagens exemplificativas das atividades observadas na empresa .....	105

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Paradigma da Comunicação Organizacional .....	6
Figura 2. Instalações da WIT.....	27
Figura 3. <i>Blue Friday</i> (18 de dezembro de 2015).....	105
Figura 4. <i>Tech Talk</i> (3 de dezembro de 2015).....	106

# ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Listagem das atividades do modelo de CI.....	32
Quadro 2. Espaços e veículos envolvidos na CI.....	34
Quadro 4. Fontes de evidência .....	36
Quadro 5. Observação das <i>Tech Talks</i> .....	53
Quadro 6. Observação das <i>Blue Friday</i> .....	57
Quadro 7. Análise de conteúdo. Trabalhadores.....	69
Quadro 8. Análise de conteúdo. CEO.....	72
Quadro 9. Análise de conteúdo. Observações .....	77

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frequência de palavras .....	68
---	----



# **ABREVIATURAS**

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação

ADN – DeoxyriboNucleic Acid

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Office

CI – Comunicação Interna

CTO – Chief Technology Office

COTEC – Associação Empresarial para a Inovação

EUA – Estados Unidos da América

FCTUC – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

GPS – Global Positioning System

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação

IES – Instituição de Ensino Superior

IMS – Interactive Multimedia System

INSEAD – THE BUSINESS SCHOOL FOR THE WORLD

MMS – Multimedia Messaging Service

NPS – Note Promote Score

PA – Professional A

PB – Professional B

PC – Professional C

PD – Professional D

PDA's – Personal Digital Assistant

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SMS – Short Message Service

TI – Tecnologias da Informação

VoIP – Voice over Internet Protocol

WAP – Wireless Application Protocol



## **INTRODUÇÃO**

Apesar de muitas organizações e empresas adotarem “sistemas e modelos de gestão da qualidade internacionalmente reconhecidos, pouca atenção tem sido dada às práticas de comunicação interna” que podem contribuir para a promoção da qualidade. A observação é de Almeida et al. (2010).

Tal significa que, embora muitas vezes negligenciada, a Comunicação Interna é estratégica na vida das organizações. É uma poderosa ferramenta para intervir na resolução de problemas e na identificação de novas oportunidades.

Autores como Almeida (2000), Cunha et al. (2003), Curvello (2012), Petit e Dubois (2000) e Rego (2013a) são categóricos ao afirmarem que a Comunicação Interna constitui uma peça-chave para o sucesso das organizações e empresas. Uma Comunicação Interna eficaz contribui, sem dúvida, para a motivação dos trabalhadores. Pelo contrário, a ausência de informação enfraquece a estrutura e causa entropia. Convém não esquecer que trabalhadores insatisfeitos podem ser os críticos mais ferozes da sua empresa.

Almeida (2000) sublinha, mesmo, que a Comunicação Interna é uma forma inteligente de gestão. Por isso, é basilar a criação de mecanismos adequados para a motivação e satisfação de todos os membros que integram a organização.

Num mundo global e competitivo que impõe profundos desafios às empresas ditas tradicionais, a realidade das empresas tecnológicas é ainda mais dinâmica: operam num mercado altamente agressivo, com um ritmo de evolução avassalador, onde o grau de adaptabilidade e de exigência é muito elevado e os recursos humanos são críticos.

E como acontece a Comunicação Interna neste tipo de empresas?

O presente trabalho visa explorar modelos através do estudo do caso da WIT Software, uma tecnológica nascida nos laboratórios da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC), em 2001, e que, atualmente, tem mais de duas centenas e meia de funcionários.

A produzir para mercados de todo o mundo (África, Brasil, Estados Unidos da América [EUA], Europa, Singapura, etc.), em janeiro de 2014, a WIT, que até então apostava, essencialmente, na comunicação externa, decidiu implementar na sua estrutura um modelo de Comunicação Interna inspirado em práticas de gigantes como a Google e Apple.

Por que motivos a empresa decidiu focar-se na Comunicação Interna? Que modelo adotou? Como reagiram os trabalhadores? Que impacto teve na estrutura da empresa? Aumentou a satisfação dos trabalhadores? Ao longo desta investigação pretende-se encontrar respostas para estas questões.

Todavia, abordar a Comunicação Interna sem incluir o Endomarketing (ou Marketing Interno), parece-nos redutor. Estes são dois conceitos profundamente ligados. Desde logo porque ambos visam o mesmo fim: ter trabalhadores entusiasmados e alinhados com a estratégia da empresa, bem como criar e manter um ambiente profissional favorável. Por outro lado, trabalham para o mesmo público-alvo: o público interno.

Além disso, ao transmitir a informação de forma adequada e eficiente, promovendo o diálogo e a partilha entre todos os elementos de uma organização ou empresa para garantir um clima organizacional positivo, a Comunicação Interna contribui para o sucesso do Endomarketing – que trata o cliente interno como o principal cliente –, levando os trabalhadores a tornarem-se “*marketeers*” em “*part-time*”. (Bekin, 2015; Brum, 2005; Marques, 2012). Pretendemos assim, incluir também esta vertente no estudo.

Como sublinham White et al. (2010), para lá dos benefícios óbvios de manter o trabalhador motivado e satisfeito, a Comunicação Interna pode contribuir de forma positiva para a imagem externa da empresa porque os trabalhadores podem ser os seus melhores embaixadores.

Acresce, ainda, que, da pesquisa que efetuei, não encontrei estudos de caso em empresas tecnológicas portuguesas focados na Comunicação Interna. A maioria dos estudos tem versado no impacto da comunicação externa, nomeadamente Marketing e Comunicação, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, entre outros. Com este trabalho, pretendemos contribuir para o aumento da base de conhecimento acerca do tema.

Em conclusão, pretendemos compreender como a Comunicação Interna pode ser crítica não só para a satisfação dos trabalhadores mas, também, como um instrumento de promoção da empresa através de Marketing Interno.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro, explicita-se o enquadramento teórico, efetuando-se a revisão da literatura relativamente aos temas que se pretendem abordar ao longo da investigação.

Em se tratando de um estudo de caso, o segundo capítulo foca-se na apresentação da empresa onde o trabalho vai ser desenvolvido e na identificação e descrição do modelo de Comunicação Interna adotado.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia de carácter qualitativo, a metodologia escolhida para o desenvolvimento deste estudo, bem como à justificação para as escolhas metodológicas assumidas.

Por último, no quarto capítulo serão apresentados e analisados os resultados da investigação e as conclusões consideradas pertinentes.



# **CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **1. Comunicação Organizacional**

Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Comunicação Interna são conceitos indissociáveis, pelo que andam intimamente ligados, como veremos de seguida.

São três partes essenciais no processo de construção da imagem e reputação das organizações. Como observa Cardoso (2006), não existe qualquer organização sem uma prática de comunicação

[...] ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. (Cardoso, 2006, p. 1132).

Também Curvello (2012, p. 5) nota que a Comunicação Organizacional é um elemento vital para a construção de um universo simbólico que, em conjunto com as políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos valores e missão da organização.

Conclui-se, então, que a Cultura Organizacional é mais facilmente construída e/ou transformada a partir de uma Comunicação Interna eficaz que motive os trabalhadores e influencie o seu comportamento na empresa.

Para Ribeiro (2008, pp. 32-37), a Comunicação Organizacional compreende todas as formas de comunicação aplicadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos e é como “uma dança que exige coordenação entre emissor e recetor”.

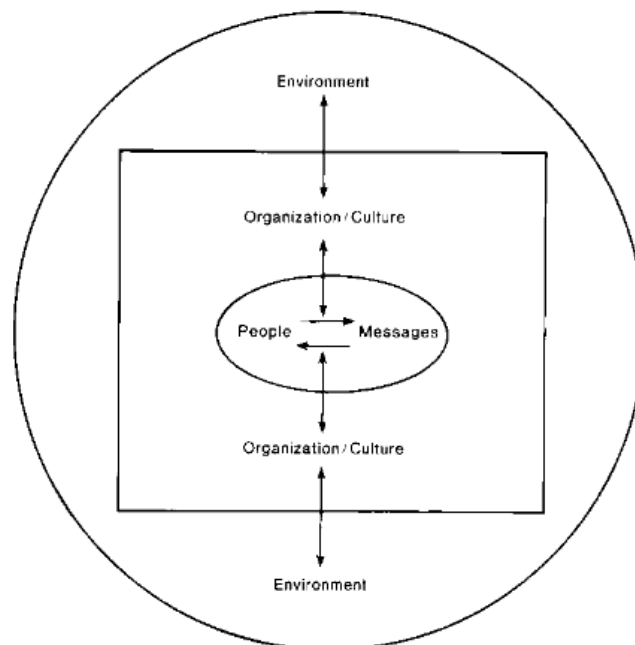
A Comunicação Organizacional é, pois, uma especialidade da comunicação que ocorre dentro das organizações. Segundo Rego (2013a), a comunicação é o “aparelho circulatório da vida organizacional” e, por isso, se este aparelho falhar, todos os outros sistemas da organização entrarão, também, em falência. Do mesmo modo, Goldhaber

(1990, p. 5) recorre a analogias para definir Comunicação Organizacional: “*the life-blood of the organization*” e “*the oil that smooths the organization’s functions*”.

O mesmo autor considera que podemos definir Comunicação Organizacional de muitas maneiras mas, com certeza, todas convergem para o seguinte: a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto complexo que é “*influenced by and influences its environments, both internal (called culture) and external. Organization communication involves messages and their flow, purpose, direction, and media. Organizational communication involves people and their attitudes, feelings, relationships, and skills*”. (Goldhaber, 1990, p. 16).

A isto Goldhaber (1990) denomina Paradigma da Comunicação Organizacional, esquematizado na Figura 1.

Paradigm of organizational communication.



Fonte: Goldhaber (1990)

**Figura 1. Paradigma da Comunicação Organizacional**

## 1.1. Cultura Organizacional e Liderança

A Cultura Organizacional e a Liderança são, também, peças do *puzzle* da Comunicação Interna, como veremos de seguida.

Sujeita a múltiplas abordagens devido à imaterialidade da palavra, Neves (2000, p. 15) assume que a Cultura Organizacional “radica na sua essência, na partilha do significado atribuído pelos indivíduos às mais diversificadas formas e manifestações, no influenciar do desempenho e do envolvimento a nível individual e organizacional”.

O autor (Neves, 2000, p. 67) explica que foi na década de 80 do século XX que a Cultura Organizacional assistiu a um amplo desenvolvimento, devido ao facto “de a cultura organizacional constituir um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas”.

Nesta linha de pensamento, Cameron e Quinn (2006 pp. 4-6) afirmam que um dos ingredientes-chave nas empresas de sucesso é a sua Cultura Organizacional: “*The major distinguishing feature in these companies, their most important competitive advantage, the most powerful factor they all highlight as a key ingredient in their success, is their organizational culture.*”

Segundo estes autores (Cameron & Quinn, 2006, p. 4), a maioria dos especialistas nesta área reconhece que a Cultura Organizacional configura um fragmento capital para o desempenho das organizações: “*Most organizational scholars and observers now recognize that organizational culture has a powerful effect on the performance and long-term effectiveness of organizations*”.

Sobre os tipos de cultura nas organizações, Neves (2000, p. 95) identifica quatro padrões, interligando a cultura com liderança, motivação, participação e objetivos:

- a) Cultura de apoio – enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização e tem como principal objetivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas. As principais características deste tipo de cultura assentam na confiança, na participação e no sentimento de pertença, fatores essenciais para a motivação. Aqui, a liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento das pessoas, fomentando o trabalho em grupo.

- b) Cultura de inovação – destaca a flexibilidade e a mudança mas foca a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Tem como valores dominantes o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Na base da motivação estão o desafio e a iniciativa individual, bem como a possibilidade de inovar, entre outros aspetos. A liderança legitima-se na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica.
- c) Cultura de objetivos – destaca a produtividade, o desempenho, o alcance dos objetivos e a realização. A motivação reside na capacidade de competir e de alcançar os objetivos preestabelecidos. A liderança tende a ser orientada para a tarefa e o alcance dos objetivos.
- d) Cultura das regras – considera a formalização e segurança, a uniformidade e centralização, em nome de uma estabilidade interna. A motivação assenta na segurança, ordem, regras e normas de funcionamento parametrizados. A liderança tende a ser conservadora.

Como demonstra Neves (2000), a Cultura Organizacional tem uma relação umbilical com a Liderança da empresa ou organização. E ambas estão envolvidas na Comunicação Interna.

No entanto, definir Liderança também não se afigura tarefa fácil. Existem múltiplas aceções, como afirma Ribeiro (2008, p. 8), assumindo este autor que, enquanto processo de gestão, Liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar, promover o empenhamento dos outros a fim de estes contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações a que pertencem.”

Ribeiro (2008, p. 8) observa, ainda, que numerosos estudos situam a Liderança “ao nível da capacidade de um indivíduo ou grupo exercer ou possuir capacidade de influenciar outros indivíduos, grupos ou organizações na prossecução ativa e entusiástica dos objetivos da organização a que pertence.”

A literatura apresenta a descrição de vários estilos de Liderança. No entanto, não constituindo o foco deste estudo, será abordada apenas a Liderança Transformacional, por parecer a mais adequada ao tipo de empresa avaliada, uma empresa tecnológica (cuja

definição será apresentada no capítulo seguinte), onde as constantes mudanças no mercado global exigem uma visão forte para o futuro.

A Liderança Transformacional está associada à capacidade de o líder influenciar e transformar os seus seguidores.

Burns (1978) foi pioneiro na abordagem da Liderança Transformacional e o académico que mais influência exerceu sobre outros investigadores, de que se destaca Bernard Bass, considerado uma referência na área (Bass & Riggio, 2006; Vizeu, 2011).

Segundo Bass e Riggio (2006) e Burns (1978), a Liderança Transformacional é a liderança centrada no desenvolvimento dos seguidores, de maneira a que esses adotem um comprometimento com valores e interesses coletivos.

Ou seja, o que distingue a Liderança Transformacional é o facto de o líder ser um agente de mudança, estimulando e transformando atitudes dos seus seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978; Vizeu, 2011).

Os líderes transformacionais são admirados, respeitados e preocupam-se com as necessidades dos seus seguidores. São quatro as principais características de um líder transformacional. Ele é carismático, visionário, inspirador e aposta na estimulação intelectual (capacidade que o líder tem de provocar a reflexão). Isso mesmo enfatiza Bass (1999). A liderança transformacional,

[...] através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto- atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade. (p. 11).

Os pilares da Liderança Transformacional assentam, assim, na confiança, respeito, colaboração e comprometimento, e num estilo de comunicação que promove o diálogo, a partilha e a reflexão entre os trabalhadores da organização (Vizeu, 2011).

Um estudo realizado por Fraga (2000), citado por Vizeu (2011), mostra que, na Liderança Transformacional, “existe a liberdade de se dar ideias, sugerir alguma coisa [...] as pessoas te ouvem e a tua opinião é levada em consideração.”

Hackman e Johnson (2013, p. 131) realçam que a liderança influencia o estilo de comunicação, afirmando que o líder transformacional é um comunicador magistral capaz de articular e definir ideias e conceitos que escapam a outros. Mais, afirmam os autores, “*communicating a vision to followers may well be the most important act of the transformational leader.*”

## **1.2. A Comunicação Interna**

A Comunicação Interna, comunicação que tem como alvo o público interno da empresa, constitui o enfoque deste estudo. Por isso, é importante definir o conceito, esclarecer os seus objetivos e perceber os fatores envolvidos no processo.

Num contexto profissional globalizado, dinâmico e cada vez mais competitivo, a Comunicação Interna é, atualmente, uma ferramenta essencial para a vida das empresas e organizações. Podemos afirmar que a Comunicação Interna é, hoje, um ativo capital nas empresas, uma vez que as pessoas (trabalhadores) são, em grande parte, fortes responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização.

No artigo intitulado *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, Verčič et al. (2012, p. 223) indicam que fatores como a globalização e crises económicas conduziram a uma redução drástica na confiança que os funcionários têm na gestão, gerando uma menor lealdade do empregado e, por isso, a “comunicação interna tem emergido como uma função crítica para as organizações.”

Curvello (2012, p. 22) define Comunicação Interna como o conjunto de ações “que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.”

Assim, como afirma Almeida (2000, p. 24), a Comunicação Interna traduz-se num “conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa.”

Explicitando o conceito, a Comunicação Interna é um processo que visa o estabelecimento de relações

[...] não só entre pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a empresa enquanto pessoa moral. Estas relações não influenciam unicamente a vida das pessoas, elas são também a constituição da pessoa moral – empresa – moral porque possui uma identidade, uma personalidade, história e valores determinados por um lado, pelas condições da criação e pelos seus fundadores, e por outro lado, pelo quotidiano onde pertencem as visões individuais e coletivas. (Almeida, 2000, p. 35).

Já Kunsch (2003, p. 154) afirma que a Comunicação Interna é uma estratégia ponderada e planeada para “viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

Perante estas definições, observa-se que a Comunicação Interna assume uma posição estratégica relevante dentro das organizações, estimulando a integração e motivação dos funcionários e o seu comprometimento com a missão, visão e princípios da empresa em que estão inseridos.

E por que razões devem as empresas apostar na Comunicação Interna? Porque, aponta Almeida (2003), mais do que uma necessidade, é uma questão de crença e de vontade:

[...] uma necessidade, porque é essencial na coordenação de atividades na qualidade de processos e produtos, no clima interno, ou na inovação; uma crença, porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna; uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas. (Almeida, 2003, p. 35).

A esta visão, Cunha et al. (2003) acrescentam que a Comunicação Interna constitui, muito frequentemente, a chave para a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades.

É nesse sentido que Reis (2012, p. 3) defende já não existir espaço “para uma atuação tímida da Comunicação Interna. Ela se firma, cada vez mais, como processo estratégico, por conta de sua principal prerrogativa, que é estabelecer relacionamentos com e entre o público de dentro das organizações”.

Torna-se, então, claro que a existência de um clima de diálogo e partilha entre a gestão de topo e os trabalhadores contribui para o sucesso da empresa. E a Comunicação Interna

assume o papel principal, sendo um “importante ponto de partida para se estabelecer vínculos de confiança e aceitação do público interno para com a empresa.” (ABRACOM, 2012, p. 17).

### **1.3. Objetivos da Comunicação Interna**

O objetivo primordial da Comunicação Interna é o de informar os trabalhadores de uma instituição, de modo a estabelecer um clima de confiança e de transparência. Em qualquer empresa, a Comunicação Interna é um contributo marcante para a construção e manutenção do espírito de grupo no seu seio (Brochand et al., 1999).

Por conseguinte, a Comunicação Interna visa partilhar informação com o público interno, por forma a obter o alinhamento dos funcionários com os objetivos, missão e valores da empresa, ou seja, valoriza o capital humano para assim obter o comprometimento e participação de todos os atores no palco da organização.

Em suma, o objetivo da Comunicação Interna passa por criar um ambiente de trabalho favorável para que a empresa alcance o cumprimento das suas metas.

Tão ou mais importante que a comunicação externa, a Comunicação Interna tem como objetivos delinear e implementar mecanismos eficazes que facultem o envolvimento e a participação ativa de todos os elementos da empresa, efetivando um sentimento de pertença que traduza uma preocupação individual e coletiva. Por isso, entende Kunsch (2003), a Comunicação Interna deve ser bem definida e alinhada com os outros sistemas da organização para, assim, atingir as potencialidades máximas que lhe são imputadas.

Almeida (2003) segue este pensamento, defendendo que a Comunicação Interna visa a criação de laços, ou seja, o desenvolvimento de relações entre os membros que a compõem e entre estes e a própria empresa ou organização. Para tal, a Comunicação Interna deverá incluir relações verticais e horizontais em todos os sentidos no interior da organização para promover a produção, circulação e gestão da informação.

No entanto, conforme sublinham Petit e Dubois (2000, p. 36), ao contrário do que se possa pensar, comunicar é um processo de grande complexidade, envolvendo múltiplos

fatores, tais como: 1) o ou os lugares onde se desenrola a comunicação; 2) a distância física entre os interlocutores; 3) os suportes que se utilizam para a comunicação (a palavra ou a escrita, a conversa frente a frente, por telefone, por redes informáticas, etc.); 4) os estatutos sociais dos interlocutores e as imagens inerentes, segundo o contexto sociocultural da comunicação (sexo, idade e categorias sociais, entre outros); 5) as experiências anteriores de comunicação dos interlocutores, a personalidade dos interlocutores (introversão, extroversão, ansiedade e outros); 6) as motivações que levam à comunicação; 7) a forma de se exprimir, entoação e ritmo do discurso oral; e 8) os gestos, a mímica, os olhares.

Um dos grandes desafios da Comunicação Interna passa, portanto, por saber adequar o conteúdo e as ferramentas à realidade da empresa onde se pretende comunicar. De seguida serão analisados os fluxos e os canais de comunicação, bem como a sua importância para a eficácia do processo.

### ***1.3.1. Os fluxos e o nível de complexidade da Comunicação Interna***

Como comunicar com eficácia? Com que regularidade? Como transmitir a mensagem corretamente para evitar ruído? Como maximizar a Comunicação Interna? Quais os canais disponíveis para a transmissão da informação? São questões a que procurarei responder nos próximos parágrafos, abordando os fluxos e os canais de comunicação.

A Comunicação Interna tem vários fatores associados, como observam Petit e Dubois (2000): fluxo da informação, nível de complexidade, canal de comunicação e formalidade da comunicação.

Assumindo que as organizações são constituídas por redes formais (comunicação oficial que percorre as hierarquias) e informais (comunicação espontânea, que ocorre independentemente dos canais oficiais), Curvello (2012), Kunsch (2003), Ramos (1997) e Rego (2013b) identificam quatro fluxos de comunicação dentro de uma empresa ou organização. São eles: descendente, ascendente, horizontal ou lateral e diagonal.

Enquanto no fluxo descendente a comunicação parte do topo (presidência, direção) para a base (trabalhadores), percorrendo os vários níveis hierárquicos, visando,

essencialmente, informar, instruir e dirigir, no fluxo ascendente a comunicação deriva dos trabalhadores para os seus superiores, tendo por objetivo fornecer informações aos níveis de topo.

Já no fluxo horizontal ou lateral a comunicação caracteriza-se por ser feita entre pares, entre setores, normalmente estabelecida de forma informal, e tem por objetivo a rápida colaboração e coordenação entre equipas.

Por último, no fluxo diagonal a comunicação é estabelecida entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

Para que a Comunicação Interna seja eficaz, como assinala Rego (2013a), é indispensável efetuar o diagnóstico da empresa e definir uma política de comunicação global e integrada, incluindo todos os seus quadros, desde o trabalhador de nível hierárquico mais baixo até à gestão de topo.

E se é verdade que, atualmente, as empresas e organizações dispõem de um leque alargado de meios e suportes para desenvolver a comunicação, também é notório o ainda predomínio da comunicação escrita descendente e formal, envolvida em burocracias, o que significa que a eficácia do processo pode ficar seriamente comprometida. Isso mesmo refere Curvello (2012, p. 23), ao afirmar que “Na comunicação empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa”.

Petit e Dubois (2000, p. 44) têm o mesmo posicionamento, salientando que uma Comunicação Interna que envolva ambos os sistemas, formal e informal, e os diversos fluxos “não é fácil de instaurar nas organizações marcadas por um sistema hierárquico clássico”.

Além dos fluxos, o nível de complexidade também entra na equação da Comunicação Interna. Ramos (1997) sublinha que o nível de complexidade da Comunicação Interna pode assumir três formas:

[...] Comunicação interpessoal: troca de informação pessoal entre indivíduos com interação um a um; Comunicação em grupo: acontece entre indivíduos de um grupo, normalmente sob a forma de reuniões; Comunicação em toda a organização: ocorre quando a informação parte da gestão fluindo até todos os empregados da organização. Visa disseminar informações sobre os procedimentos e políticas da organização.

### ***1.3.2. Canais e instrumentos de Comunicação Interna***

Para Ramos (1997), os canais dizem respeito ao “padrão de comunicação estabelecido de acordo com os propósitos do grupo. A comunicação pode estabelecer-se segundo várias formas, designadas por redes de comunicação centralizadas ou descentralizadas”.

Cunha et al. (2003) referem que a comunicação pode ser realizada através de canais formais e informais, concretizados em redes de comunicação distintas. A comunicação formal é uma comunicação oficial e a comunicação informal é espontânea, não carecendo de canais formais para ser efetuada.

Estes autores entendem que a gestão da comunicação informal é fundamental, uma vez que complementa a comunicação formal, mas, enquanto canal, acarreta alguns riscos. Se não for bem gerida pode promover o surgimento e a circulação de boatos.

Quanto aos instrumentos disponíveis para a prática da Comunicação Interna, eles são múltiplos e podem ser adotados de forma individual ou em conjunto porque a mensagem pode ser processada por um ou diversos canais e suportes.

Da multiplicidade de instrumentos disponíveis constam cartas, relatórios, folhetos, boletins, jornal interno e caixa de sugestões, passando por inquéritos questionários ou entrevistas, até ao *e-mail* e intranet (escrita), face-a-face, telefone, discursos, apresentações formais seminários, conferências (oral), videoconferências, filmes informativos / filmes institucionais (meios audiovisuais).

Aos típicos instrumentos adotados pela escrita, oralidade e audiovisual, Almeida (2003) acrescenta o espaço arquitetónico como forma de comunicação, identificando quatro padrões de espaços: 1) Compartimentados; 2) Panorâmicos; 3) Pluricelulares; e 4) *Stands* de Informação.

Outra forma de comunicar nas organizações contemporâneas é a promoção de eventos, reunindo vários meios em simultâneo, isto é, a mensagem é transmitida de diversas formas em simultâneo (escrita, oral e audiovisual, num espaço arquitetónico), como, por exemplo, a celebração do aniversário da empresa ou o lançamento de um novo produto no mercado (Almeida, 2003).

No entanto, a escolha dos canais é crítica. Não só deve ser adequada à mensagem que se pretende transmitir, como também deve refletir o ambiente e cultura da empresa e acautelar um circuito fluido. Segundo Phillip Clampitt (cit. por Ramos, 1997), a seleção deve ser definida a partir da avaliação de um conjunto de fatores, entre os quais: potencial de *feedback* (rapidez de resposta do recetor), capacidade de complexidade (de transmitir mensagens complexas), potencial de expansão (quantidade e diversidade de mensagens transmitidas), confidencialidade (relativa ao recetor), custo (de utilização), afetividade (capacidade de passar emotividade) e formalidade.

Para encerrar o capítulo da Comunicação Interna, e porque se optou pelo estudo de caso de uma empresa tecnológica (a apresentar no Capítulo II), aborda-se a necessidade de se apostar na Comunicação Interna 2.0, designação atribuída a Formanchuk (2011).

Segundo este autor, a Comunicação Interna 2.0 caracteriza-se, essencialmente, por ser uma “comunicação em movimento” e aposta em 10 grandes eixos, entre os quais: “Acesso e disponibilidade”, o que implica que a empresa disponibilize ao público interno um amplo acesso a informação; “Igualdade, reduzindo a diferença entre emissores e recetores”; “Participação”, em que as organizações têm de promover estímulos para que as pessoas criem, divulguem e discutam conteúdos; “Interatividade”, isto é, o modelo 2.0 pensa uma comunicação onde as pessoas tenham a oportunidade de intervir, originar e partilhar conteúdos “sob um paradigma de rede e não simplesmente de mão dupla, ascendente – descendente”; “Construção coletiva e colaboração” – significando que “as organizações têm que aceitar que as boas ideias podem vir de qualquer lado muito possivelmente, da parte de baixo da pirâmide. Uma comunicação interna 2.0 adere a cooperação e a elaboração aberta de conteúdos.” (Formanchuk, 2011, pp. 14-20).

## **2. Marketing e Comunicação**

Se, no passado, o segredo era a alma do negócio, atualmente, a globalização, a diversidade de oferta e a concorrência desenfreada e agressiva, entre outras causas, obrigaram as empresas e organizações a apostar em estratégias concertadas e eficazes de Marketing e Comunicação.

O Marketing e a Comunicação são, hoje, essenciais para o relacionamento entre as empresas e os seus diversos públicos, de uma forma holística, hábil e integrada.

Ao longo deste capítulo serão abordados os principais fatores do Marketing e Comunicação, com enfoque no Endomarketing, também conhecido como Marketing Interno, e na sua relação com a Comunicação Interna, dado constituírem dois pontos relevantes nesta investigação.

Importa, desde já, referir que o Marketing assente na teoria dos 4 P's: Produto, Preço, Promoção, Distribuição/Placement está ultrapassado. Marques (2012) justifica porquê: “os pés, mesmo que bem definidos, já não são suficientes para responder à crise de lealdade dos clientes. É necessário a criação de valor, ou melhor, a cocriação de valor, uma vez que a era dos clientes passivos acabou”.

Nas sociedades contemporâneas, o consumidor / cliente é quem determina e comanda o mercado, obrigando à reinvenção constante das estratégias de marketing. Ou seja, criar um bom produto já não é o bastante. As empresas têm, obrigatoriamente, de se preocupar em desenvolver relações fortes e duradouras com os clientes, sejam eles internos ou externos.

Esta “revolução” dos clientes, como expressa Marques (2012), determinou que o Marketing, durante décadas considerado acessório, passasse a ser vital para as empresas e organizações. Segundo a autora, assistimos a uma passagem do Marketing Translacional para o Marketing Relacional.

## **2.1. A função do Marketing e Comunicação**

Num ecossistema de mercado global e altamente competitivo, as estratégias de Marketing e Comunicação afiguram-se de extrema importância, pois são responsáveis por tornar o produto ou serviço de uma empresa conhecido e assegurar um lugar de destaque entre os concorrentes.

Segundo Pinho (2008, p. 29), podemos definir a função do Marketing “como um sistema composto por uma quantidade de elementos (ou subsistemas), cada um deles devendo obrigatoriamente trabalhar em conjunto com os demais elementos para a maximização da eficiência do sistema na consecução dos objetivos de Marketing”.

Assim, para este autor, a função do Marketing

[...] responde pela definição mais ampla do mercado da empresa, tendo como tarefas a formação e o fortalecimento da imagem da companhia e dos seus produtos por meio da promoção, a otimização das oportunidades de venda e o desenvolvimento de estratégias alternativas para o crescimento corporativo. (Pinho, 2008, p. 73).

Nesse sentido, Kotler (2000, p. 25) afirma que, por norma, o Marketing tem como função “criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”.

Kotler (2000, p. 59) especifica que, para as empresas focadas no cliente, “a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing.”

## **2.2. O Marketing Relacional**

Conforme é acima referido, ao longo das últimas décadas o Marketing passou por profundas transformações, entre as quais a passagem do Marketing focado nas vendas para o Marketing centrado no cliente.

Definido por Kotler (2000, p. 30) como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta

e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”, o Marketing é um conceito antigo, cujas origens remontam ao século XIX.

Até à década de 90 do século XX, o Marketing ocupou um papel pouco relevante nas empresas e focava-se no produto e nas vendas. Com o surgimento e massificação da internet e das tecnologias de informação, os consumidores passaram a estar mais informados e assistiu-se a uma fragmentação dos mercados. Esta mudança de paradigma mostrou às empresas que, para além de se concentrarem no volume de vendas dos produtos, tinham, também, de se dedicar a estratégias de satisfação e fidelização dos clientes.

Observou-se, assim, a passagem do Marketing Translacional para o Relacional, um tipo de marketing caracterizado por desenvolver um conjunto de estratégias para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, através da segmentação do mercado.

A imensa diversidade de oferta (a todo o momento o consumidor é “bombardeado” com novos produtos e serviços no mercado), a concorrência de nível global e as múltiplas tecnologias fortemente marcadas pela conectividade e a interatividade passaram o poder para o cliente e as marcas tornaram-se mais vulneráveis. Esta realidade exigiu que as empresas encontrassem novas formas de criação de valor para o cliente e novas fontes de vantagem competitiva (Marques, 2012).

Chegámos, então, à era do Marketing 3.0, um marketing holístico, em que o fator-chave é o valor. Esta abordagem de marketing, na visão de Kotler et al. (2011), centra-se no ser humano e obriga a uma atualização constante. Ou seja, as empresas têm de estabelecer relações fortes e personalizadas com os clientes. Têm de ser autênticas, de forma criativa e única. Têm de criar valores que sejam percebidos e reconhecidos pelo consumidor porque o cliente é o centro do negócio.

Verifica-se, portanto, que, nesta competitiva “selva” global de *players*, o marketing tem de fornecer valor ao seu *target*. Segundo Marques (2012, p. 66), em marketing o valor é “algo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar e que os leva a preferir a oferta da concorrência”.

O marketing moderno é integrado, personalizado e está atento aos comportamentos do indivíduo e dos grupos. As marcas têm de ter capacidade de produzir conteúdos e/ou

produtos adaptados às diferentes plataformas de comunicação nas quais estão presentes, *On* ou *Offline*, porque, nos dias de hoje, os consumidores são do tipo “Centauro” (Marques, 2012, p. 21).

As estratégias de identificação de fontes de valor atrás descritas são essenciais para assegurar a satisfação do cliente, um fator decisivo para as empresas. Tal ocorre porque um cliente satisfeito é um ativo precioso porque cria vínculos emocionais com a marca, permanecendo fiel aos seus produtos e tornando-se menos sensível a preços. Por outro lado, um cliente satisfeito será, com certeza, um bom embaixador da empresa.

Esta questão remete-nos para importância do Endomarketing ou Marketing Interno, marketing que integra o processo do Marketing Relacional e que aposta no cliente interno, considerando-o o principal cliente.

De acordo com os fundamentos do Endomarketing, os trabalhadores (cliente interno, público interno) informados e motivados podem funcionar como bons *Marketeers* da empresa ou organização em que trabalham.

Kunsch (2003, p. 159) é categórica ao afirmar que “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa”.

### **2.3. Endomarketing / Marketing Interno**

Endomarketing ou Marketing Interno? Independentemente da designação, convém referir que o foco é o cliente interno, isto é, o trabalhador é encarado como um recurso estratégico para a empresa.

Na literatura observam-se duas tendências: a que encara Endomarketing e Marketing Interno como sinónimos de estratégias que visam cativar, motivar e satisfazer o grande cliente das empresas e organizações – o cliente interno (trabalhadores) – (Bekin, 2004; Grönroos, 2003) e a que defende que estes conceitos, embora virados para dentro da empresa, têm significados diferentes (Brum, 2003; Inkotte, 2000).

A palavra Endomarketing foi registada no início da década de 90 do século XX pelo brasileiro Saul Faingaus Bekin. Na sua obra “Endomarketing: como praticá-lo com sucesso”, o autor explica que o conceito foi criado há mais de 40 anos: “utilizei o termo Endomarketing pela primeira vez em 1975, quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson [...]. É uma criação pioneira, brasileira, fruto da minha necessidade pessoal e profissional de definir uma nova área de ação.” Bekin (2004, p. 04).

Dos autores que compreendem o Endomarketing e Marketing Interno como sinónimos, destacamos Bekin e Grönroos.

Bekin (2004, p. 4) define o Endomarketing como “uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno para um objetivo comum.” O autor defende que o Endomarketing indica o caminho que permite à empresa adquirir “um diferencial para que ela obtenha vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.” (Bekin, 2004, p. 4).

O mesmo autor (Bekin, 1995, p. 69) realça, ainda, que o que distingue o Marketing Interno é “o seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário”. Também Grönroos (2003) assume que o Endomarketing consiste em praticar ações de marketing dirigidas para o público interno da organização, referindo que o Endomarketing assume que os funcionários são

[...] um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido (Grönroos, 2003, p. 404).

Essencialmente, segundo a visão de Grönroos (2003), o Marketing Interno traduz-se num processo holístico para desenvolver relacionamentos entre as pessoas da empresa ou organização:

[...] independente de sua posição como profissionais de contacto com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipa, supervisores ou gestores, de modo que eles primeiro se sintam motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas de tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira (Grönroos, 2003, p. 411).

Quanto aos autores que discordam da visão que sustenta que Endomarketing e Marketing Interno possuem o mesmo significado, assinalamos as posições de Brum (2003) e Inkotte (2000).

Brum (2003, p. 42) defende que o Endomarketing exprime a evolução do conceito de Marketing Interno e observa que, enquanto o Marketing Interno utiliza estratégias financeiras (por exemplo, prémios de desempenho) para motivar os trabalhadores, no Endomarketing “não existe a circulação de dinheiro para a obtenção da informação, mas sim a troca da informação pela informação”.

Também Inkotte (2000) considera que os conceitos de Marketing Interno e Endomarketing são diferentes, alegando que, no Marketing Interno, a empresa mobiliza os seus trabalhadores (cliente interno) para cativar o cliente externo e no Endomarketing a empresa é o próprio “produto” que carece de melhoria contínua para cativar o cliente interno.

### ***2.3.1. A importância da Comunicação Interna para o Endomarketing***

Nesta matéria é unânime a importância que a Comunicação Interna assume no Endomarketing.

Começamos por Bekin (2015), o criador do termo Endomarketing. Segundo o autor (Bekin, 2015), a Comunicação Interna é uma função do Endomarketing. Quer isto dizer que o Endomarketing “recorre à comunicação interna” para promover o comprometimento dos trabalhadores para com a empresa.

O entendimento de que a Comunicação Interna é uma ferramenta de excelência para a prática do Endomarketing é partilhado por Almeida et al. (2010). Os autores afirmam que o surgimento do Endomarketing fez com que a comunicação existente entre uma empresa e os seus funcionários passasse a ser um fator crítico de sucesso.

No entanto, Brum (2003) faz questão de esclarecer que Comunicação Interna e Marketing Interno não são a mesma coisa, embora os dois conceitos possam ser usados com o mesmo objetivo.

A autora explica que, quando uma empresa toma uma decisão e a transmite a todas as pessoas através de vários meios, “está fazendo Comunicação Interna”. Porém, quando toma uma decisão e a transmite “através de um cartaz colorido, ilustrado e com uma frase de efeito capaz de fazer do conteúdo um fator de motivação, colocando-o num espaço específico para esse tipo de abordagem dentro do Jornal de Parede, está fazendo Marketing Interno.” Ou seja, a diferença “não está apenas no conteúdo, mas principalmente na forma”. (Brum, 2003, p. 95).

A propósito da importância da Comunicação Interna para o Endomarketing, Brum (2003) refere que são inúmeros os instrumentos de Comunicação Interna que podem ser utilizados no processo de Endomarketing, entre os quais revistas, material promocional, painéis, jornal interno, vídeos institucionais, palestras, manuais, rádio interna e eventos, entre outros.

Por seu lado, Inkotte (2000) não tem dúvidas de que a Comunicação Interna é o principal elemento dentro de um plano de Endomarketing, enquanto Tavares (2010, p. 49) refere que uma das funções do Endomarketing é justamente, “melhorar o fluxo de comunicação entre funcionários, setores e organização em geral”.



## CAPÍTULO II. A EMPRESA WIT SOFTWARE

### 1. Apresentação da empresa

A WIT Software é uma empresa tecnológica especializada no desenvolvimento de aplicações de *software* e serviços avançados na área das telecomunicações móveis.

De capital privado, a WIT Software tem sede em Taveiro, Coimbra, onde está instalado o seu principal centro desenvolvimento de *software*, e delegações no Porto, Leiria e Lisboa. Tem igualmente sucursais em Reading, no Reino Unido, em Dusseldorf, na Alemanha, e em San José, nos EUA.

As principais atividades da empresa focam-se no desenvolvimento de aplicações para telemóveis e Personal Digital Assistants (PDAs), de plataformas para suporte a serviços móveis (Short Message Service [SMS], Multimedia Messaging Service [MMS], Wireless Application Protocol [WAP]), de plataformas de *middleware* para Operadores Móveis, integração de aplicações empresariais com soluções de mobilidade, consultoria no desenho e desenvolvimento de serviços móveis, desenvolvimento de soluções baseadas em localização (Global Positioning System [GPS]), desenvolvimento de soluções Voice over Internet Protocol [VoIP] e desenvolvimento de aplicações de *Video-Calls* com integração em redes móveis.

#### 1.1. História e Evolução

A WIT Software foi criada em 2001 como *Spin-Off* da Universidade de Coimbra pelo docente e investigador do Departamento de Engenharia Informática da FCTUC, Luís Moura e Silva.

Uma *Spin-Off* é um projeto formado, na esmagadora maioria das vezes, por estudantes, investigadores ou docentes de um centro de investigação ou de uma Instituição de Ensino

Superior (IES). Assenta na transferência de conhecimento ou tecnologia desenvolvidos na IES para a nova empresa (Clarysse & Moray, 2004; Ortín et al., 2004; Pirnay et al., 2003; Rodrigues et al., 2004).

Num estudo realizado sobre as *Spin-Offs* Universitárias em Portugal, Valente (2015, p. 2) considera que estas são “um dos mecanismos mais eficazes de transferência de conhecimento das universidades para a economia e a sociedade”.

Tendo nascido nos laboratórios da FCTUC, a WIT tem no seu ADN a investigação e inovação. No início da sua atividade, a “empresa começou por atuar apenas no mercado nacional a desenvolver soluções de *software* para a Vodafone Portugal (na altura Telecel Portugal), com a qual mantém uma relação de enorme proximidade”<sup>1</sup>, relata o fundador e Chief Executive Officer (CEO), Luís Moura e Silva.

Contudo, a empresa rapidamente se afirmou e, ao longo dos anos, tem vindo a orientar 25% dos recursos para atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D), “investimento contínuo que tem sido crucial”<sup>2</sup> para a sua estratégia de diferenciação através da inovação, afirma Luís Moura e Silva.

Em 2005 a WIT Software passou a integrar a rede de empresas PMEs (Pequenas e Médias Empresas) Inovadoras da COTEC Portugal (Associação Empresarial para a Inovação). Tal constituiu um reconhecimento atribuído à WIT pelo nível de inovação que introduz nos seus produtos. Em 2008, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) distinguiu a empresa com o título de PME Líder e, desde 2009, com o título de PME Excelência.

Em 2013, altura em que a empresa inaugurou novas instalações, recebeu o Prémio PME Inovação (COTEC, 2013) e, em 2015, foi distinguida pelo INSEAD (The Business School for the World) com o *Entrepreneurship Award*, além de ter arrecadado um IMS (Interactive Multimedia System) *Industry Award*, em Barcelona, com o prémio “Most Innovative Service Launch Enabled by IMS”.

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.anje.pt/html/anje-o-que-nos-da-verdadeira-adrenalina-e-vencer-projetos-la-fora>.

<sup>2</sup> Disponível em <https://www.wit-software.com/>.

Ao entrar nas instalações da WIT é impossível não pensar na gigante Google. A decoração muito pouco convencional dos vários espaços é similar, como podemos ver nas seguintes imagens (Figura 2):



Fonte: WIT Software (<https://www.wit-software.com/>)

**Figura 2. Instalações da WIT**

## 1.2. Missão e visão

A WIT Software tem como visão “criar um novo estilo de vida móvel que tornem as pessoas mais produtivas, mais inspiradas e mais conectadas”<sup>3</sup>, acreditando que as comunicações móveis são ferramentas que alteram de forma positiva a qualidade de vida das novas gerações.

---

<sup>3</sup> Disponível em <https://www.wit-software.com/>.

Com o lema “Witness the Difference” (em tradução livre, Testemunha a Diferença), a empresa exige a si própria a qualidade máxima e coerência no trabalho que desenvolve, tendo a visão de apostar em produtos e soluções de *software* para o mercado global.

A empresa promove “valores muito fortes” dentro da organização: ambição com humildade, integridade, ética forte, responsabilidade, respeito mútuo e pensamento positivo. A WIT afirma que o seu objetivo “é alcançar o sucesso, mas só há verdadeiro sucesso quando há integridade.”<sup>4</sup>

### **1.3. Posicionamento**

A WIT Software posiciona-se no mercado como uma empresa de referência internacional no desenvolvimento de *software* para a Internet Móvel centrada nos operadores de telecomunicações móveis e empresas de outros setores que tenham necessidade do desenvolvimento de aplicações móveis.

A empresa atua numa área altamente competitiva e em constante evolução com o aparecimento de novas tecnologias. Para responder a estes desafios, a empresa tem que se posicionar de forma estratégica no desenvolvimento de produtos avançados em tecnologias emergentes.

Na página web da WIT Software pode ler-se que o que distingue a empresa junto dos seus concorrentes é: a) Qualidade: o *software* desenvolvido pela WIT Software cumpre as exigências impostas pelo mercado global; b) Custo: o *software* da WIT apresenta a melhor relação preço/qualidade em relação aos seus competidores diretos; c) Diferenciação, em que a empresa inclui funcionalidades inovadoras que possibilitam a diferenciação dos produtos concorrentes, acrescentando mais-valias e alcançando, também, uma maior vantagem competitiva.

A WIT trabalha como os maiores grupos de operadores móveis da Europa (Vodafone, Telefónica, Deutsche Telekom, Orange-France Telecom, etc.) e tem clientes em África,

---

<sup>4</sup> Disponível em <https://www.wit-software.com/>.

Brasil, Canadá, Estados Unidos, Índia, México e Singapura, entre outros. Mais de 80% do *software* que desenvolve destina-se à exportação.

## 1.4. Estrutura Organizacional

Liderada pelo CEO Luís Moura e Silva, a gestão de topo do projeto engloba, também, um CTO (*Chief Technology Office*), um CFO (*Chief Financial Office*), chefias intermédias e coordenadores de equipas e de projetos, bem como os departamentos de recursos humanos, administrativo, financeiro e de apoio à gestão.

Com mais de 250 trabalhadores, na sua esmagadora maioria colocados nos três centros de desenvolvimento tecnológico de Coimbra, Leiria e Porto, os recursos humanos da WIT são bastante jovens e dinâmicos, com médias de idade na casa dos 30 anos, e com habilitações académicas de nível superior.

## 2. Política de Comunicação

Até dezembro 2013, a WIT Software privilegiava a comunicação externa, mas, a partir desta data, fez uma inversão e apostou numa forte política de comunicação interna, introduzindo (em janeiro de 2014) várias práticas de comunicação para captar, manter e motivar os seus trabalhadores.

De acordo com o CEO da empresa, “a matéria-prima da WIT são os seus recursos humanos”, sendo necessário promover o seu bem-estar no trabalho. Dado a Comunicação Interna ser crítica para o relacionamento entre a organização e os trabalhadores, a empresa desenhou e implementou um plano diversificado para promover o bem-estar de todos, por forma a contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa e para o seu crescimento.

Esta trajetória da empresa vai ao encontro do que defende Rego (2013a), que realça a importância de melhorar a comunicação para enriquecer quer a vida pessoal, quer a vida organizacional.

## **2.1. Comunicação Interna na empresa**

A WIT Software não tem propriamente um departamento de comunicação. Genericamente, a empresa tem um responsável de Comunicação Interna que elabora o plano de comunicação interna em conjunto com o CEO.

A execução desse plano e a concretização das várias ações que o compõem são efetuadas em estreita colaboração e articulação com o CEO e com os Departamentos de Recursos Humanos, Logística e Design da empresa.

## **2.2. Objetivos da Comunicação Interna da empresa**

Sendo o setor das Tecnologias da Informação (TI) um setor altamente dinâmico e competitivo, onde é difícil a contratação e manutenção de quadros altamente qualificados, a Comunicação Interna na WIT visa, essencialmente, nas palavras do seu CEO, motivar os trabalhadores.

Se pensarmos em termos de Marketing Relacional, podemos dizer que, além de captar novos clientes (trabalhadores), o grande objetivo da empresa é fidelizar os seus clientes.

A operar numa área onde a concorrência é global, um dos principais pontos críticos da empresa são, justamente, os Recursos Humanos. Por isso, a Comunicação Interna da WIT Software tem como objetivo garantir aos seus trabalhadores, de forma criativa e atrativa, as melhores condições laborais, realizando ações diferenciadas (descritas mais adiante).

Os objetivos da comunicação interna da WIT enquadram-se na visão de organização “positiva” descrita por Rego (2013a, p. 55). Segundo este autor, uma organização pode ser considerada positiva “se os colaboradores forem capazes de contribuir para o bem-comum, procurarem trabalho com significado, confiarem e forem confiáveis, forem transparentes na comunicação, e se empenharem nas melhorias constantes da vida organizacional.”

### ***2.2.1. O modelo de Comunicação Interna na WIT Software***

O modelo adotado pela WIT Software engloba várias estratégias e instrumentos no âmbito dos fatores associados à Comunicação Interna.

Sendo uma tecnológica, a Comunicação Interna é bastante peculiar e realizada em formatos distintos, aliando a tradição à inovação e assumindo um caráter ora formal, ora informal. Tirando partido das vantagens das redes sociais, a empresa criou, mesmo, uma rede social interna denominada de “WIT Official News”.

A WIT parece gerir a Comunicação Interna segundo o modelo dos “quatro fluxos de comunicação no seio de uma organização”, mencionado por Curvello (2012), Kunsch (2003), Ramos (1997) e Rego (2013b): descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal.

Em muitas das ações que promove, a WIT afasta-se da Comunicação Interna típica – escrita, descendente e formal – envolvida em burocracias e seguindo as várias categorias hierárquicas até chegar aos trabalhadores. O modelo em vigor na WIT é predominantemente multidirecional, ou seja, tal como refere Ramos (1997), a comunicação estabelece-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente; é flexível, integrando a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis, promovendo a motivação e o sentimento de uma organização global, um projeto de todos os elementos que a integram.

### ***2.2.2. Instrumentos e meios de Comunicação Interna***

A WIT utiliza diferentes instrumentos e canais de Comunicação Interna, que a seguir se identificam de forma sucinta nos Quadros 1 e 2.

**Quadro 1. Listagem das atividades do modelo de CI**

Atividade	Caraterísticas
Tech Talk	<p>Conversas em que um trabalhador apresenta aos colegas a tecnologia que está a usar para o desenvolvimento dos seus projetos, os clientes com que está a trabalhar, os obstáculos que a equipa enfrenta no desenvolvimento do produto, os desafios que enfrenta e as estratégias adotadas para obter sucesso. No final, há um espaço para perguntas e respostas.</p> <p>Duração: entre uma e duas horas.</p> <p>Periodicidade: mensal.</p> <p>Os trabalhadores são informados previamente do tema por <i>e-mail</i> para se inscreverem.</p>
WIT Academy	<p>Cursos compostos por 6/7 sessões teórico-práticas sobre as diversas tecnologias usadas e trabalhadas na empresa.</p> <p>Duração: duas horas por sessão.</p> <p>Periodicidade: trimestral.</p>
Rede Social Interna “WIT Official News”	<p>Através da ferramenta <i>Slack</i>, esta rede social interna é em tudo semelhante ao <i>facebook</i>. Através de “Post’s” são colocadas várias informações sobre a empresa, como por exemplo, um novo cliente conquistado, o lançamento de um novo produto ou um projeto concluído, vídeos, etc., permitindo interação entre os trabalhadores (“likes”, comentários, símbolos).</p> <p>São colocados Post’s diários.</p>
WIT FM	<p>É uma rádio interna onde são colocados <i>Podcasts</i> com reportagens, entrevistas e notícias e tem uma secção de discos pedidos.</p>
Blue Friday	<p>Tardes temáticas ligadas a projetos da empresa ou a temas gerais, como as estações do ano ou épocas festivas. Aqui, a empresa aposta no efeito surpresa, em que os trabalhadores não são informados previamente, embora no dia da atividade recebam nas suas caixas de correio eletrónico, na rádio interna ou na rede social <i>teasers e pistas</i>, estimulando a curiosidade e antevendo que algo de diferente vai acontecer nesse dia.</p> <p>Periodicidade: trimestral.</p> <p>Duração: 2h30m (ou +) <i>Blue Friday</i>.</p>
WIT TV	<p>Circuito interno de TV onde diariamente são colocadas informações diversas, desde os aniversariantes do dia, a chegada de novos colaboradores, estreia de filmes, etc.</p>
Witty Band	<p>Uma banda musical formada por trabalhadores da empresa, que ao longo do ano vão fazendo atuações.</p>
WIT Pitch	<p>É um concurso de ideias interno composto por duas etapas. Os colaboradores candidatam-se e numa primeira fase apresentam a sua ideia em 90 segundos a um júri. As cinco melhores ideias seguem para a fase seguinte, onde dispõem de mais tempo (3,4 minutos) para defenderem a sua ideia. O vencedor será anunciado nos <i>WIT Awards</i>.</p> <p>Periodicidade: Anual.</p>
WIT Awards	<p>É o grande evento da WIT, onde o CEO se dirige formalmente à comunidade WIT, e é em tudo semelhante à noite dos Óscares da Academia de Cinema Americana. Vestidos de gala, os trabalhadores da WIT dirigem-se ao Casino da Figueira da Foz para o “acontecimento do ano”. Composto por várias categorias, entre as quais, algumas sugeridas pelos trabalhadores, o evento anuncia o vencedor em cada categoria e entrega o respetivo Óscar.</p>

**Quadro 1. Listagem das atividades do modelo de CI (Cont.)**

Atividade	Caraterísticas
WIT Think Tank	Trata-se de uma <i>Brain Storming</i> (tempestade de ideias) onde os trabalhadores apresentam e discutem ideias para melhorar quer o funcionamento da empresa quer os projetos em curso na empresa. Periodicidade: Anual.
WIT Green	É uma iniciativa de responsabilidade ambiental e de sustentabilidade. Os trabalhadores são convidados a plantar árvores, em áreas geográficas onde a empresa tem instalações (Coimbra, Leiria, Lisboa e Porto) previamente identificadas e contactadas as autoridades locais responsáveis. Periodicidade: Anual.
WIT Champion	Campeonato interno da WIT composto por oito equipas que ao longo do ano vão sendo eliminadas. A equipa vencedora recebe o Óscar nos WIT Awards. A modalidade desportiva varia de ano para ano e é composta por 3 eliminatórias.
WIT Cycling	A empresa promove passeios de ciclismo para os trabalhadores. Periodicidade: Semestral.
Ginástica Laboral	Durante 15 minutos, uma equipa de profissionais orienta atividades de ginástica laboral em todos os espaços de trabalho da WIT. Periodicidade: Quinzenal.
WIT Car Sharing	Uma plataforma interna que promove a partilha rotativa de boleias entre os trabalhadores.
WIT Snow Trip	A empresa promove, sem custos para os trabalhadores, uma viagem anual de quatro dias a uma estância de ski.
WIT Children's Day	Os filhos dos trabalhadores passam o dia na empresa para conhecerem o espaço de trabalho dos pais. Uma equipa de monitores promove diversas atividades infantis e a empresa organiza também um almoço entre pais e filhos.
Happy Birthday	Sorteio de Aniversário. Cada aniversariante tem direito a um bilhete numerado. No final do ano é realizado o sorteio e o vencedor recebe um prémio.
So, You Can Help	Os trabalhadores dividem-se em equipas e cada uma escolhe uma instituição ou projeto de solidariedade da região onde estão inseridos, visitam-na para perceber as suas maiores necessidades e defendem o seu projeto. A equipa que melhor apresentar e defender o projeto obtém donativos para entregar na instituição.

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 2. Espaços e veículos envolvidos na CI**

<b>Outros elementos de Comunicação Interna</b>	<b>Caraterísticas</b>
<i>Chill Out</i>	Sala de convívio onde os trabalhadores podem descontraír, decorada com cores vivas e com imagens gigantes de personalidades como Albert Einstein e Steve Jobs. Tem uma mesa de <i>snooker</i> , <i>puff's</i> coloridos, pequena biblioteca, Play Stations, TV, saco de box e mesa de DJ.
Esplanada	Espaço de esplanada com cadeiras e sofás em verga, mesas, chapéus-de-sol, <i>Wireless</i> , onde os funcionários podem conviver e também trabalhar (especialmente nos meses de calor).
Bicicletas	Conjunto de bicicletas para que os trabalhadores possam efetuar pequenos passeios.
Trotinetes	Conjunto de trotinetes para que os trabalhadores possam circular dentro da empresa.
<i>Kitchenettes</i>	Espaços onde é disponibilizada gratuitamente aos trabalhadores fruta variada, chá, água e café.
<i>Wall of Fun</i>	Trata-se de um quadro de grandes dimensões onde os trabalhadores trocam mensagens divertidas através da colocação de <i>Post it's</i> e de fotografias.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando o perfil da empresa e os instrumentos e recursos que dedica à Comunicação Interna, apostando num plano irreverente e mesmo inovador em Portugal, considera-se estarem reunidas as condições para verificar o impacto do modelo junto do seu público interno.

## CAPÍTULO III. METODOLOGIA

### 1. Metodologia qualitativa

Ao avançar para este estudo, optou-se pela metodologia qualitativa, justificando-se de seguida a escolha.

Na obra “Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada”, Rosa Alegria et al. (2012, p. 101) afirmam que a pesquisa qualitativa se caracteriza pela “maleabilidade e subjetividade” e propõe-se responder a questões como: “o que as pessoas pensam, sentem e fazem?; como as pessoas se expressam?; como se manifestam em termos de atitudes, comportamentos e percepções?”.

Composta por pequenas amostras, quando optamos por uma pesquisa qualitativa, prosseguem os mesmos autores, procuramos conhecer “quantas pessoas pensam o quê” Rosa Alegria et al. (2012, p. 101).

A este respeito, Denzin e Lincoln (2000, pp. 3-4), notam que “*qualitative research is an interdisciplinary field. It crosscuts the humanities and the social and physical sciences [...] It is multiparadigmatic in focus. Its practioners are sensitive to the value of the multimethod approach...*”

Por seu lado, Lalanda (1998) observa que, nas ciências sociais e humanas, as técnicas qualitativas são cada vez mais utilizadas para estudar de forma aprofundada um grupo de atores socais, permitindo ao investigador “ver por dentro”.

Além de permitir a compreensão em profundidade do tema de estudo, a metodologia qualitativa, ao funcionar como forma de aproximação ao terreno, permite identificar variáveis importantes no âmbito das dinâmicas sociais, nomeadamente ao nível de comportamentos e de ações, e colher informação na circunstância em que é gerada, sem interferência de terceiros.

Isso mesmo observam Bogdan e Biklen (1994), ao afirmarem que as metodologias qualitativas visam compreender os fenómenos em ambiente natural, favorecendo o contacto direto com os participantes.

Os dados recolhidos através da metodologia qualitativa, realçam Bogdan e Biklen (1994, p. 16), “são ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, as locais e a conversas. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo formuladas com o objetivo de investigar fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.”

Pedro Silva (2003, p. 15) sublinha que o processo de construção do conhecimento científico passa por opções que qualquer investigador tem de tomar, hierarquizando as suas prioridades. Assim, seguindo o posicionamento de Denzin e Lincoln (1994, p. 2) e de Yin (2003, pp. 32-33), é necessário apostar na “triangulação de dados”, isto é, apostar na utilização de métodos diferentes.

No presente trabalho, a triangulação de dados é efetuada através de reuniões formais e informais realizadas com o responsável pela Comunicação Interna e com o CEO da empresa e por visitas à empresa, numa primeira fase, seguidas de entrevistas em profundidade a trabalhadores e gestão de topo e observação direta de duas atividades constantes no modelo de CI na WIT Software. No Quadro 3 expõem-se os pontos fortes e pontos fracos destas duas fontes de evidência.

**Quadro 3. Fontes de evidência**

<b>Fonte de evidência</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Observação Direta</b>	- Tratam os acontecimentos em tempo real e no contexto do evento.	- Consomem muito tempo; - São seletivas; - Reflexibilidade- o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado.
<b>Entrevistas</b>	- Enfocam diretamente o tema do estudo de caso; - Fornecem inferências causais percecionadas.	- Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas; - As respostas podem ser tendenciosas; - Pode ocorrer o efeito de reflexibilidade, em que o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Fonte: Adaptado de Yin (2003, p. 108)

## 1.1. Abordagem etnográfica

Firmino da Costa (1986) afirma que o trabalho etnográfico abre muitas possibilidades de análise em simultâneo, sendo, por isso, necessário considerar um conjunto de requisitos na observação etnográfica, procurando encontrar o equilíbrio entre a proximidade e a distância por parte do investigador.

Esse equilíbrio, segundo Bouvier (1989), é essencial por duas razões principais: para que o investigador não se afunde numa imensidão de informações, mas, também, para que não se esqueça dos dados relevantes para a questão estudada.

Por conseguinte, a abordagem etnográfica exige uma reflexão crítica, considerando que a presença do investigador afeta a realidade observada. Silva (2003, p. 63) defende que é necessária uma ‘recentragem gradual’ e “focalização progressiva”.

Para Raulet-Croset (2003), a abordagem etnográfica pode assumir várias formas:

*[...] Entre participation et observation, la méthode ethnographique peut prendre différentes formes dans ses applications en ressources humaines. La construction de la relation au terrain, l'analyse des places, les disciplines mobilisées, les objets de la recherche,... seront autant d'éléments qui modèleront son application à l'analyse d'un terrain de recherché. (Raulet-Croset, 2003, p. 1).*

Também Mattos (2011) segue esta linha de pensamento e afirma que a etnografia “é um processo guiado preponderantemente pelo senso questionador do etnógrafo” e depende das questões colocadas pelo investigador. Assim, esta metodologia não “segue padrões rígidos ou pré-determinados, mas sim o senso que o etnógrafo desenvolve a partir do trabalho de campo no contexto social da pesquisa.” (Mattos, 2011 pp. 50-52).

A autora refere que “os instrumentos de coleta e análise utilizados nesta abordagem de pesquisa, muitas vezes, têm que ser formuladas ou recriadas para atender à realidade do trabalho de campo.” (Mattos, 2011 p. 50)

A etnografia, enquanto abordagem (onde se insere a observação etnográfica, direta ou participante), fornece contributos importantes para as pesquisas qualitativas mas sujeita o investigador a um conjunto de cuidados, entre os quais: 1) preocupar-se com uma

análise holística; 2) introduzir os atores sociais com uma participação ativa, dinâmica e modificadora das estruturas sociais; 3) preocupar-se em revelar as relações e interações significativas de modo a desenvolver a interpretação e reflexão sobre a ação de pesquisar (Mattos, 2011).

A mesma autora defende que o investigador desempenha um papel preponderante e, devido a tal facto, deve ter em atenção a sua proposta inicial de pesquisa, a descrição detalhada e meticulosa dos dados e a ética na pesquisa.

Quando avança para a observação etnográfica, o investigador deve partir da questão “o que é que está a acontecer aqui?” e refletir de forma contínua (Erickson, 1986, pp. 121-159).

A etnografia, também conhecida como pesquisa social, observação participante e pesquisa hermenêutica, caracteriza-se pelo estudo, pela observação direta das vivências quotidianas de um grupo particular de pessoas associadas por alguma razão, durante um determinado período de tempo.

Acontece que a etnografia não passa apenas pelo estabelecimento de relações. Segundo Geertz (2008, pp. 4-20), a grande preocupação da etnografia é obter uma “descrição densa” sobre o que um determinado grupo de pessoas faz e o significado das perspetivas imediatas que essas pessoas têm do que fazem.

O objeto da etnografia, sublinha este autor, é o de “tirar grandes conclusões a partir de factos pequenos, mas densamente entrelaçados; apoiar amplas afirmativas sobre o papel da cultura na construção da vida coletiva empenhando-as exatamente em especificações complexas”. (Geertz, 2008, pp. 19-20).

Contudo, antes de iniciarmos o trabalho etnográfico, é imperativo explicitar o problema que pretendemos estudar através de uma abordagem dialética entre ação e comportamento, num contexto social próprio, porque, afirma Geertz (2008), o que o investigador vai encarar é:

[...] uma multiplicidade de estruturas conceptuais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e implícitas, e que ele tem que, de alguma forma, primeiro apreender e depois apresentar. E isso é verdade em todos os níveis de atividade do seu trabalho de campo, mesmo o mais rotineiro: entrevistar

informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar linhas de propriedade, fazer o censo doméstico... escrever seu diário. (p. 7).

## **2. O estudo de caso**

A opção pelo estudo de caso como estratégia desta pesquisa justifica-se pelo facto de se pretender avaliar o impacto de um modelo de Comunicação Interna no contexto real de uma determinada organização. Como afirma Yin (2003, p. 32), o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real” e que contribui “de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.”

Quando se colocam as questões “como” e “porquê”, como também é o caso do presente estudo, a estratégia de recorrer ao estudo de caso mostra-se adequada (Yin, 2003, p. 19).

Uma das principais características do estudo de caso apontadas por alguns autores (Lüdke & André, 1986; Raupp & Beuren, 2003; Yin, 2003) é o seu cunho holístico porque esta metodologia tende a uma maior concentração no todo, para a compreensão do fenómeno na globalidade, e não em alguma particularidade ou diferenciação relativamente a outros casos.

Notam Raupp e Beuren (2003, p. 84) que o estudo de caso permite “reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.”

Também Lüdke e André (1986, pp. 18-20) realçam algumas das particularidades do estudo de caso. De acordo com os autores, esta metodologia: privilegia a interpretação em contexto; visa retratar a realidade de forma completa e profunda; emprega múltiplas fontes de informação; os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de investigação.

Em relação ao tipo de estudos de caso, Yin (2003 p. 22) distingue três tipologias: “exploratórios”, “descritivos” e “explanatórios”. Enquanto os descritivos apresentam a exposição exaustiva de um fenómeno dentro do respetivo contexto, os estudos

exploratórios – que, segundo este autor, são os de reputação mais evidente – têm como objetivo definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior, procurando hipóteses e proposições relevantes para orientar estudos seguintes. Por último, os estudos explanatórios investigam informação que permita estabelecer relações de causa-efeito, isto é, procuram a causa que melhor explica o fenómeno em estudo e as suas relações motivadoras.

Não existindo uma fronteira rígida entre as três tipologias, estas podem variar dependendo dos objetivos do investigador. Nesse sentido, considero que o caso em estudo neste trabalho se enquadra no estudo de caso exploratório e explanatório.

O que também distingue o estudo de caso enquanto estratégia de investigação é, de acordo com Meirinhos e Osório (2010), o seu carácter interpretativo e a abordagem progressiva por parte do investigador. Ou seja, à medida que o estudo avança, aumenta a compreensão do mesmo, o que poderá levar o investigador a reformular as questões iniciais. Por isso, o investigador deve ter uma função interpretativa permanente.

Nesta questão, Yin (2003, p. 84), afirma que “pouquíssimos estudos de caso terminarão exatamente como foram inicialmente planeados”, mas isto não significa, observa o autor, a alteração das questões iniciais de investigação. Simplesmente o estudo de caso requer “adaptabilidade e flexibilidade” da parte do investigador.

Ao sustentar esta investigação no estudo de caso, convém reter que se trata de uma estratégia que impõe a triangulação de dados (Denzin & Lincoln, 1994; Goldenberg, 2004; Yin 2003). A triangulação de dados funciona como ferramenta de validação da informação ao combinar diferentes métodos para o estudo do mesmo caso, permitindo obter, a partir de mais que uma fonte de informação, dados respeitantes ao mesmo facto, a fim de aumentar a fiabilidade da informação. Na prática, a triangulação de dados serve para esclarecer significados, ajudando o investigador na sua interpretação.

Em suma, o estudo de caso assume importância quando o investigador pretende estudar um fenómeno específico no seu contexto real, recorrendo a fontes de evidência distintas e “enquadra-se numa lógica de construção de conhecimento, incorporando a subjetividade do investigador”, obrigando-o a uma interpretação constante (Meirinhos e Osório, 2010, p. 64).

## 2.1. Entrevista em profundidade

Baseando-se a presente investigação num estudo de caso, atendo-me na afirmação de Yin (2003, p. 112), para quem, na metodologia qualitativa, as entrevistas são “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”, considerando que, na sua maioria, os estudos de caso abordam temas que dizem respeito às pessoas. O estudo aqui desenvolvido enquadra-se perfeitamente na visão de Yin.

Afirma o mesmo autor (2003, p 114) que os entrevistados bem informados podem fornecer ao investigador “interpretações importantes para uma determinada situação. Também podem apresentar atalhos para se chegar à história anterior da situação, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência”.

Bertaux (1997, p. 33) salienta que, ao recorrer à entrevista em profundidade como instrumento de recolha de informação, é imperiosa a aquisição de diferentes narrativas e de diferentes atores com experiências idênticas, mas “pode ultrapassar as singularidades de cada narrativa e construir progressivamente uma representação sociológica das componentes sociais (coletivas) dessa situação em estudo”.

Portanto, a utilização da entrevista em profundidade para a obtenção de informação visa, essencialmente, perceber como os indivíduos vivem determinados acontecimentos ou mudanças no seu quotidiano, enquadrando-os num contexto mais alargado.

Na entrevista em profundidade, segundo Bertaux (1997, p. 21), o investigador deve empenhar-se em “fazer emergir as linhas de força”. Porém, existem alguns passos que devem, necessariamente, ser ponderados. De acordo com Boni e Quaresma (2005), que citam Lakatos (1996), a fase de estruturação e planeamento da entrevista é realmente importante e obriga a ter alguns cuidados, nomeadamente não perder de vista os objetivos que se pretendem alcançar, a escolha do entrevistado, a oportunidade da entrevista, a garantia da confidencialidade da identidade e da informação prestada e a organização de um guião ou roteiro com as questões mais relevantes.

No que concerne à elaboração das perguntas a colocar, Bourdieu (2008) alerta para o facto de o investigador ter o cuidado de não preparar questões ambíguas, tendenciosas ou

despropositadas. As questões devem pautar-se por um sentido lógico, sem nunca esquecer os grandes objetivos do estudo.

Durante a realização da entrevista, conforme lembra Lalanda (1998, p. 874), a empatia é essencial e o investigador deve estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado, pressupondo “uma certa familiaridade com a população em estudo”. No mesmo sentido, Goldenberg (2004) nota que o êxito de uma entrevista depende de uma relação amigável e de confiança e de uma posição o mais neutral possível por parte do investigador.

Outro cuidado a ter, frisa, ainda, Bourdieu (2008), é utilizar a mesma linguagem do entrevistado, isto é, o investigador não deve recorrer a uma linguagem técnica e científica, mas sim a uma linguagem que o entrevistado perceba, por forma a não gerar equívocos e ruído.

Por outro lado, no decorrer da entrevista o investigador deve transmitir sinais de atenção e de incentivo (olhares, gestos) para que o entrevistado tenha a perceção de estar a ser escutado com atenção.

Quanto à postura do entrevistador, esta deve ser equilibrada, ou seja, nem muito rígida nem excessivamente expansiva.

## **2.2. Observação Etnográfica ou Direta**

Segundo Colás (1992), a observação obedece a algumas etapas, mais concretamente: 1) seleção de cenários, em que o cenário adequado é o de acesso mais fácil para o investigador e o que permite estabelecer uma boa relação com os indivíduos a observar, bem como o que fornece informações pertinentes para a investigação; 2) recolha de informação, que passa, essencialmente, pelo registo da observação (anotações de campo, anotações com recurso a grelha de observação) e entrevista com as fontes; 3) tratamento de protocolos recolhidos (reflexão teórica).

Damas e De Ketele (1985, p. 30) dividem a observação em três tipos: a observação de facto – orientada para os comportamentos ou para as interações entre indivíduos –, a observação de representações – focada em atribuir um significado ou uma causa para os

comportamentos adotados – e a observação narrativa, que dirige a sua atenção para o desenvolvimento das ações. No presente estudo pretendo efetuar uma observação de facto, ou seja, focada nos comportamentos e interações entre os trabalhadores da WIT Software.

Damas e De Ketele (1985) explicitam, ainda, que a observação pode ser de carácter longitudinal ou transversal. A observação longitudinal visa a investigação do comportamento do sujeito em função da dimensão tempo, enquanto a observação transversal procura transportar dados que sejam satisfatórios para serem representativos de uma observação realizada durante um determinado espaço temporal. Atendendo aos objetivos da pesquisa a realizar, a observação transversal é a que se apresenta como mais apropriada.

Sobre o papel do observador, as mesmas autoras (Damas & De Ketele, 1985) referem que este pode ter um carácter passivo (quando observa um grupo sem se integrar nele) ou participante (quando o observador se integra no grupo e na vida dele).

Já Bogdan e Biklen (1994) asseveram que o observador é participante quando se envolve com a população observada através da assunção de um papel social. É observador não-participante quando não interage de forma alguma com o objeto de estudo no momento em que efetua a observação. Esta técnica (não-participante), como realçam os autores, é interessante por permitir o uso de instrumentos de registo sem influenciar o objeto de estudo e possibilitar o controlo das variáveis a observar.

Neste sentido, tendo em conta a população a observar no presente estudo, adota-se o modelo de observação não-participante ou, na terminologia de Damas e De Ketele (1985), observação passiva.

Considerando a revisão de literatura acima exposta, a grelha de observação para efetuar as notações em campo foi elaborada tendo presente a informação necessária para encontrar respostas para a questão geral de partida: qual o impacto do novo modelo de Comunicação Interna da WIT Software nos seus trabalhadores?

A grelha de observação é um instrumento de pesquisa que visa o registo de comportamentos e ações dos trabalhadores da WIT ao longo da intervenção no campo e enquadra-se numa abordagem qualitativa com base em diversas variáveis: presença,

ausência e frequência de comportamentos. Serve, portanto, para registar comportamentos observados em situações específicas.

A grelha desenvolvida é constituída por sete segmentos que englobam comportamento e desempenho na participação das atividades em observação: 1) Comportamentos na realização da atividade, com três categorias de observação (adesão, atenção, nível de participação e tempo de participação), onde se pretende verificar se os observados aderem espontaneamente à atividade, se necessitam de estímulo, ou se, simplesmente, não aderem, se prestam atenção e se participam em todas as tarefas; 2) Iniciativa na realização da atividade, cujo objetivo é observar se os participantes tomam iniciativa e apresentam sugestões durante a atividade; 3) Atitude face à tarefa, pretendendo observar-se se estes participam de forma descontraída, empenhada, contrariada, aborrecida ou alegre; 4) Comunicação verbal e não-verbal. Este segmento visa observar se os participantes comunicam, com quem comunicam e como comunicam; 5) Expressões faciais, observando-se risos, sorrisos ou apatia face à atividade; 6) Discurso, visando observar-se se o tom é formal, técnico ou informal; 7) Relação com os pares. Este segmento permite verificar se são estabelecidas ou não relações com os pares, e se os atores interagem entre todos ou apenas com alguns.

Em todas as categorias a grelha apresenta uma escala de frequência: Sempre (S), Muitas vezes (M), Algumas vezes (A); Raramente (R) e Nunca (N). Devido ao facto de ter de observar-se um elevado número de pessoas em simultâneo, não sendo possível verificar o comportamento e ação de forma individual, opta-se pela classificação “maioria” (>) e “minoría” (<).

### **3. Perfil da amostra**

Na metodologia qualitativa, destaca Aires (2011, p. 22), a seleção da amostra assume particular relevância e “tem por objetivos obter a máxima informação possível para a fundamentação do projeto de pesquisa e criar uma teoria.”

Assim, é importante selecionar fontes que possam auxiliar a responder sobre o tema em estudo. Duarte (2005) e Streubert e Carpenter (2002) explicam que, nos estudos

qualitativos, é preferível ter um reduzido número de fontes, mas de qualidade, em vez de muitas sem importância.

Selecionou-se a empresa WIT Software por ser uma empresa tecnológica que opera em mais de 30 países e que, em janeiro de 2014, implementou um modelo de Comunicação Interna inovador, conciliando ações formais e informais, tecnológicas e tradicionais, com o objetivo de motivar os seus trabalhadores. Até então, a empresa privilegiava a comunicação externa. Trata-se, assim, de uma temática bastante contemporânea.

Para verificar a viabilidade do estudo, foi efetuada uma primeira abordagem ao CEO da empresa, Luís Moura e Silva, tendo-lhe sido solicitada uma visita à empresa, seguida de reunião informal para apresentação do projeto de tese. Após o acolhimento da proposta, seguiram-se reuniões formais e informais com o responsável de Comunicação Interna e visitas que permitissem delinear o trabalho na empresa.

Acedendo ao cronograma das atividades que constituem o modelo de Comunicação Interna da empresa, as observações diretas tiveram início a 3 de dezembro de 2015. Entretanto, foi solicitada permissão para a realização de entrevistas em profundidade a uma amostra de profissionais. Um dos requisitos considerados pertinentes para a constituição da amostra na realização de entrevistas prende-se com o tempo em funções na empresa, uma vez que se pretende avaliar o que mudou com a implementação do plano de Comunicação Interna. Assim, tendo sido implementado em janeiro de 2014, colocou-se como única condição a seleção de trabalhadores que integram os quadros da WIT Software há mais de três anos. Considerando que a Comunicação Interna deve envolver todas as hierarquias da organização, como já foi explicado em capítulo próprio, a amostra inclui igualmente o CEO da Empresa e uma chefia intermédia. Pretende-se, pois, obter uma visão global do estado de arte da Comunicação Interna da instituição.

Aqui retomamos os passos para a realização de entrevistas, clarificando que as entrevistas realizadas na WIT Software, todas elas de caráter aberto, foram apoiadas por três guiões disponíveis em anexo (ver Anexo 1): 1) guião de entrevista aos trabalhadores de base; 2) guião de entrevista ao profissional que desempenha funções de chefia intermédia; 3) guião de entrevista ao CEO. Embora algumas perguntas sejam comuns a todos os guiões, há outras dedicadas a cada categoria de entrevistados.

Assim, a entrevista aos trabalhadores de base começou com um conjunto de questões que permitissem traçar o seu perfil (idade, habilitação académica, funções na empresa, etc.), seguindo-se um grupo de perguntas sobre o modelo de Comunicação Interna em vigor na empresa, de modo a responder a uma das questões-chave deste estudo: o seu impacto na satisfação. Foi pedida a avaliação global ao modelo de Comunicação Interna, a identificação das atividades preferidas, as mudanças observadas com a implementação do modelo, especialmente no que respeita a relações entre pessoas e a perceção sobre a adesão de todos os trabalhadores; foi, também, perguntado claramente se o modelo implementado aumentou o nível de satisfação no trabalho (esta questão foi colocada à globalidade da amostra).

Por forma a avaliar em que medida a implementação de um plano efetivo de Comunicação Interna na WIT contribuiu ou não para o Marketing Interno / Edomarketing, a entrevista prosseguiu com um agregado de questões sobre a empresa:

Quando lhe pedem para falar sobre a empresa onde trabalha, o que diz?; O modelo adotado em 2013 (efetivado em janeiro de 2014) alterou a forma como descreve a empresa? Em que medida?; Considera que a satisfação no trabalho depende do nível de informação que possui da empresa, das suas políticas, das grandes orientações por parte da liderança, etc.?; Se um amigo seu quisesse vir trabalhar para a WIT, que referências lhe daria?; E se um eventual cliente lhe perguntasse o que distingue a WIT?

A entrevista terminou, perguntando aos trabalhadores ser alterariam o modelo em curso.

A entrevista ao profissional com funções de chefia intermédia é idêntica à realizada aos trabalhadores de base mas com um formato mais curto, pretendendo-se, essencialmente, uma visão diferente sobre todo o processo de CI e, em particular, se as atividades incluídas no modelo poderiam colocar em causa o cumprimento de prazos para com os clientes, visando perceber qual a importância atribuída pela chefia intermédia à Comunicação Interna.

Relativamente às questões constantes do guião 3 (entrevista ao CEO) que diferem das dos guiões 1 e 2, estas tinham como objetivo entender por que motivos a empresa decidiu focar-se na Comunicação Interna, como foi construído o modelo, o intuito das várias vertentes do modelo de comunicação e o investimento feito no processo.

Os parágrafos seguintes são dirigidos à observação direta, outro dos métodos adotados para a garantir a triangulação dos dados recolhidos. Optou-se por acompanhar duas atividades distintas: a) *Tech Talk*, uma atividade de carácter técnico e formal, onde um elemento (coordenador ou não) de uma equipa de trabalho apresenta e partilha com os colegas o projeto em que está a atuar, as dificuldades sentidas no seu desenvolvimento, os desafios enfrentados, o cliente para quem está a trabalhar, as vantagens e desvantagens da tecnologia que está a utilizar, etc.; b) *Blue Friday*. Trata-se de uma atividade de carácter lúdico e informal, em que os trabalhadores são surpreendidos nos seus espaços de trabalho com situações inusitadas, ligadas quer a temáticas internas (um novo cliente, um projeto concluído, etc.) quer a temáticas gerais (verão, Natal). Esta opção segue o entendimento de Yin (2003, p. 115), que refere que “as observações podem variar de atividades formais a atividades informais.”

Nas atividades formais, podem desenvolver-se protocolos de observação, incidindo a avaliação do investigador em determinados comportamentos, durante certos períodos de tempo.

Já nas atividades informais, Yin (2003) indica que é possível recolher outras evidências, tais como: condições dos espaços físicos, localização e tipo de móveis, entre outras. As observações podem, mesmo, incluir fotografias ou filmes que ajudarão a transmitir as características do local de estudo. Nesse sentido, pretendo incluir, também, imagens que ilustrem a *Blue Friday* disponibilizadas no Anexo 3.

O perfil escolhido para a investigação em curso enquadra-se no tipo de amostra “intencional”, caracterizada por selecionar indivíduos tendo por base o seu conhecimento específico de um determinado evento, com a finalidade de partilhar esse conhecimento, isto é, eleger casos “ricos de informação para estudar em profundidade” (Streubert & Carpenter, 2002, p. 66).

## **4. Tratamento e análise de informação**

Geralmente, a informação recolhida no âmbito da etnografia e do estudo de caso é gigantesca. Por isso, a análise de dados é uma fase complexa e que demanda criatividade.

Patton (1990, p. 299) destaca que a análise de dados qualitativos é, simultaneamente, um processo criativo e um processo de rigor intelectual porque, “como cada pessoa utiliza a sua criatividade, as suas competências intelectuais e a sua capacidade de trabalho de maneira diferente, não há uma forma certa de organizar, analisar e interpretar os dados.”

O tratamento e a análise de informação consistem em colocar em ordem a informação recolhida, organizando-a em padrões, categorias e unidades descritivas. Este processo representa a base da análise e interpretação de dados (Martins et al., 2007, pp. 11-12), ou seja, a partir de um imenso volume de dados é necessário extrair as linhas mestras que dão sentido à investigação proposta inicialmente.

A este propósito, Denzin & Lincoln (1994) afirmam que a fase de análise pressupõe que se efetue uma narrativa com sentido, que explique que “as coisas acontecem desta maneira porque” ou “isto aconteceu, depois disto acontecer.”

Considerando o volume de informação gerado nas observações diretas e nas entrevistas em profundidade realizadas no âmbito desta investigação, optou-se por efetuar uma análise descritiva seguida de análise de conteúdo, ponderando as indicações de Duarte (2005, p. 78): “analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma”.

Assim, começou por transcrever-se integralmente para computador um documento *Word* as entrevistas em profundidade e as observações realizadas no terreno, procedendo-se, de seguida, à classificação da informação, estabelecendo e organizando grupos de temas comuns, assumindo categorias e subcategorias. Duarte (2005) caracteriza categorias como estruturas analíticas produzidas pelo investigador que reúnem e ordenam:

[...] o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas interrelacionados. Em cada categoria, o pesquisador aborda determinado conjunto de respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, citando frases colhidas durante as entrevistas e tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado. (pp. 78-79).

Optou-se, igualmente, pela utilização de trechos de entrevistas que possam ser úteis para esclarecer e / ou reforçar o sentido da informação ou ilustrar o discurso científico. Esta prática é referida por diversos autores (Aires, 2011; Lalanda, 1998; Yin, 2003) como sendo corrente na pesquisa qualitativa.

De acordo com Vala (1990), que colabora na obra “Metodologia das Ciências Sociais”, organizada por Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, a análise de conteúdo, como técnica de tratamento de informação, permite fazer:

[...] inferências sobre a fonte, a situação em que esta produziu o material objeto de análise, ou até, por vezes, o recetor ou destinatário das mensagens. A finalidade da análise de conteúdo será pois efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas. (Vala, 1990, p. 104).

No entanto, assevera o autor

[...] o material sujeito a análise de conteúdo é gerado como resultado de uma rede complexa de condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção de análise (Vala, 1990, p. 104).

Para efetuar a análise de conteúdo da informação proveniente das observações diretas e das entrevistas em profundidade efetuadas no âmbito do presente trabalho, foi considerada a formulação de questões que podem auxiliar na sistematização da informação, tal como propõe Vala (1990), especificamente as seguintes:

- Com que frequência ocorrem determinados objetos (o que acontece e o que é importante);
  - Quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objetos (o que é avaliado e como);
  - Qual a associação ou dissociação entre objetos (a estrutura de relações entre os objetos).
- (Vala, 1990, p. 107).

A primeira questão possibilita, através da frequência, a identificação e quantificação das palavras-chave, dos temas mais presentes ou dos temas mais ignorados e dos principais focos de interesse, entre outros. A resposta à segunda questão permite avaliar os objetos referidos pela fonte, isto é, as atitudes da fonte de informação. Por último, a terceira questão permite efetuar associações, “passando do inventário dos referentes da fonte para a análise do sistema da fonte” (Vala, 1990, pp. 108-109).

Por forma a assegurar a validade das entrevistas realizadas no terreno, foram ponderados os cuidados indicados por Ludke e André (1986) e Bodgan e Biklen (1994), porquanto os sujeitos da investigação selecionados foram contactados e informados previamente sobre o âmbito e objetivos da entrevista, assegurando que toda a informação obtida seria para

uso exclusivo da pesquisa. No caso dos trabalhadores de base e da chefia intermédia, foi garantido o respeito pelo anonimato.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 1. Análise descritiva das entrevistas

Ao longo deste capítulo são apresentados os resultados e conclusões da investigação desenvolvida no terreno, no âmbito da presente dissertação de mestrado.

Partindo da opinião de Bogdan e Biklen (1994), de que o conteúdo das observações deve incluir uma parte descritiva (compreendendo o registo detalhado do que ocorre no campo) e uma parte reflexiva (compreendendo as análises pessoais do observador, impressões, surpresas, dúvidas), começar-se-á por descrever os resultados das observações efetuadas, entre 3 de dezembro de 2015 e 8 de abril de 2016, em duas atividades incluídas no modelo de Comunicação Interna da WIT Software: a) *Tech Talk* e b) *Blue Friday* (atividades apresentadas no Capítulo II). De seguida, proceder-se-á à análise descritiva das entrevistas realizadas entre 16 de março e 27 de abril. Tanto as observações como as entrevistas foram realizadas na sede da empresa (Taveiro, Coimbra).

Sobre as observações realizadas:

- a) *Tech Talk*. São anunciadas com antecedência, sendo obrigatória a inscrição do trabalhador. Decorrem na “trainng room”, uma sala com um *design* moderno e *hi-tech*, com paredes de cor branca em contraste com as fileiras de sofás de fundo preto e laterais multicores (cores fortes), semelhante à decoração da Google. A sala tem uma capacidade de 35 lugares.

A primeira sessão observada (3/12/2015) teve início às 18 horas e uma duração de 1h36m. A sala ficou rapidamente lotada por público essencialmente masculino, verificando-se apenas a presença de duas trabalhadoras. É assinada a folha de presença.

O orador é interno, ou seja, é um trabalhador que partilha o seu conhecimento com os colegas, neste caso sobre “Angular JS”. A apresentação, de carácter técnico, é feita com recurso a *PowerPoint* escrito em inglês. O orador adota uma linguagem técnica e muito

raramente recorre a linguagem simples, com exemplos do dia-a-dia, mas quando o faz arranca sorrisos à plateia.

No final da apresentação, o orador partilha o ponto de situação do trabalho que a sua equipa está a desenvolver com recurso à tecnologia exposta, as dificuldades sentidas, os obstáculos que foi necessário enfrentar e vencer, as exigências do cliente (sem citar o nome do cliente), dicas para o sucesso no desenvolvimento do trabalho, conselhos para ultrapassar barreiras, procedimentos, reflexões sobre os métodos utilizados e desafios para o futuro no âmbito da tecnologia mostrada, vantagens e desvantagens do uso da tecnologia em questão, partilha de dúvidas e pedido de sugestões aos colegas.

Foram, também, esclarecidos rumores sobre alguns projetos em curso na empresa e feita uma pequena reflexão sobre os métodos em vigor na empresa.

Ao longo da apresentação o público mostra-se atento, olhando para o orador, e a presença do observador é completamente ignorada. A Figura 4 (Anexo 3) retrata o ambiente desta sessão.

A segunda *Tech Talk* observada realizou-se a 20 de janeiro de 2016. Prevista para as 18 horas, inicia-se com 15 minutos de atraso e termina às 19h25m (duração de 1h10m). Nesta sessão participam 11 trabalhadores (10 do sexo masculino e uma do sexo feminino). Como é a primeira sessão de 2016, a responsável pela organização da atividade apresenta o plano de *Tech Talk's* para o primeiro semestre e solicita aos participantes a sua opinião sobre o funcionamento da atividade, sobre a necessidade de enviar lembretes no dia em que a mesma ocorre e sobre a duração da sessão.

O tema desta *Tech Talk* é o sistema operativo *IOS*. Assiste-se a uma apresentação altamente técnica, com recurso a *PowerPoint* escrito em inglês. O orador estimula os participantes, mas não obtém retorno, apenas o esboçar de um sorriso por parte de alguns. Apesar da linguagem técnica, a postura é descontraída.

Após a apresentação da tecnologia é realizada uma demonstração. O orador utiliza, como exemplo, as equipas de futebol da primeira liga, arrancando sonoras gargalhadas aos participantes que até então tinham assistido praticamente em silêncio à explanação. No final, os participantes aplaudem e rapidamente abandonam a sala, deslocando-se para uma zona de lanche.

Tal como tinha acontecido na primeira sessão observada, a presença do observador é ignorada; aliás, a folha de presença é passada para o observador, pensado tratar-se de um colaborador.

O quadro seguinte (Quadro 4) resume as observações efetuadas nas duas sessões de *Tech Talk*.

**Quadro 4. Observação das *Tech Talks***

<b><i>Tech Talk</i> realizada em 3/12/2015  Duração: 1h36m  N.º de participantes: 35</b>	
Principais observações notadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na maior parte do tempo da sessão a totalidade dos participantes mostrou-se atenta à apresentação do orador;</li> <li>✓ A grande maioria dos participantes era portadora de computador ou <i>smartphones</i>. Uma minoria levava bloco de notas e esferográfica;</li> <li>✓ Frequentemente, os participantes acenavam com a cabeça, em sinal afirmativo, mostrando estarem a entender a mensagem do orador;</li> <li>✓ Da totalidade dos participantes, apenas sete intervieram esporadicamente, colocando questões e dúvidas ao orador. Destes sete, três fizeram mais do que uma intervenção;</li> <li>✓ Na maior parte do tempo os participantes dirigiam o olhar para o orador;</li> <li>✓ A exposição do orador foi demasiado técnica;</li> <li>✓ Pontualmente, alguns participantes sussurravam com o colaborador do lado;</li> <li>✓ No final, foi feita uma breve reflexão conjunta sobre o uso na empresa da tecnologia exposta na sessão.</li> </ul>
<b><i>Tech Talk</i> realizada em 20/01/2016  Duração: 1h10m  N.º de participantes: 11</b>	
Principais observações notadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os participantes olhavam constantemente para o apresentador;</li> <li>✓ Os participantes riram em uníssono quando o apresentador partiu para a demonstração, tendo escolhido uma aplicação com os clubes de futebol da primeira divisão;</li> <li>✓ O orador tentou estimular a assistência a colocar questões ou dúvidas, mas não obteve sucesso;</li> <li>✓ No final da exposição o orador foi aplaudido pela totalidade dos participantes;</li> <li>✓ Não foram colocadas questões.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria.

Tendo sido observada uma disparidade significativa no número de participantes nas duas sessões acompanhadas, entendeu-se colocar a questão aos responsáveis da empresa, tendo sido esclarecido que a participação está associada ao tema da *Tech Talk* e aos interesses individuais dos trabalhadores.

- b) *Blue Friday*. A atividade não é explicitamente anunciada para provocar o efeito-surpresa, embora sejam fornecidas algumas pistas prévias aos trabalhadores. Decorre nos vários espaços da empresa. A duração é variável.

Foram observadas duas *Blue Friday*. A primeira realizou-se no dia 18 de dezembro de 2015, tendo iniciado às 16h00m e terminado às 18h40m. Na receção da empresa juntam-se os cinco elementos que constituem a equipa responsável pela orientação da iniciativa. Numa sala próxima já se encontra o grupo “Tocánder”. Definem em conjunto o circuito da atuação e verifica-se se está a decorrer alguma reunião ou videoconferência. Pelas 16h14m, a atuação começa no primeiro andar da empresa. Ao som estridente do toque de tambores, bombos, etc., os “Tocánder” irrompem pelas portas dos vários espaços de trabalho da empresa.

Risos e expressões de espanto marcam a entrada do grupo em cada espaço. Vai-se formando um cortejo de trabalhadores que seguem a atuação dos “Tocánder”. Em cada porta que se abre, as expressões e as reações são quase sempre as mesmas. Dos 13 espaços (*Open Space*, sala de reuniões e salas de videoconferências), apenas num *Open Space* foi observado o desagrado de alguns trabalhadores pela entrada do grupo.

Muitos dos funcionários registam a atuação nos seus dispositivos móveis, enquanto outros vão interagindo com o grupo. Terminada a visita aos vários espaços de trabalho, o grupo dirige-se para o *ChillOut* da empresa e é seguido pelo cortejo de trabalhadores que se foi formando. O observador tem dificuldade em entrar no espaço devido ao elevado número de funcionários. Importa referir que o observador torna-se invisível e, por isso, a reação é espontânea.

Tem início nova atuação dos “Tocánder”, agora com coreografia e com a participação ativa e animada dos trabalhadores. Findo o concerto, é servido um lanche aos trabalhadores, onde estão presentes os doces tradicionais do Natal (broas doces, coscorões, bolo-rei, rabanadas), com a presença do CEO da WIT, Luís Silva. Observa-se

uma interação generalizada. A Figura 3, apresentada no Anexo 3, ilustra a primeira *Blue Friday* observada.

A segunda *Blue Friday* observada decorreu no dia 8 de abril de 2016. Ao contrário do habitual, esta edição foi pensada e organizada pelo CEO da empresa e teve como tema “*Disco 80’s – Revival Party*”. Iniciou-se às 18h21, com uma apresentação de iniciação às técnicas de bar. Numa sala adaptada a um bar, com um cenário a lembrar o filme *Cocktail*, uma equipa de *Bartenders* conta a história do cocktail e explica a profissão de *bartender*, preparando, de seguida, vários *cocktails* que são distribuídos aos trabalhadores e ao CEO.

Finalizada a apresentação, a equipa desafia os trabalhadores a experimentarem a técnica de *bartending* e a prepararem *cocktails*. Duas trabalhadoras voluntariam-se prontamente, sendo aplaudidas pelos colegas que vão batendo palmas e assobiando à medida da execução da prova. A prestação das voluntárias gera gargalhadas na assistência. Nova equipa de voluntários segue a experiência e a reação repete-se.

É visível a presença de uma equipa de trabalhadores a assumir a reportagem do evento, efetuando o registo das ações em vídeo e fotografia.

No final da ação é servido um lanche, altura em que os trabalhadores trocam impressões sobre a iniciativa, riem e apresentam descontração. Observa-se igualmente uma forte interação entre o CEO e os trabalhadores.

Às 19h43m, os trabalhadores são encaminhados para a zona de *ChillOut* da empresa. A porta encontra-se fechada, sendo aberta pouco depois pelo CEO vestido com um casaco dourado e com uma farta peruca comprida na cabeça a imitar as estrelas rock dos anos 80. A acompanhá-lo estavam mais quatro elementos que constituíam, nas suas palavras, a “banda de rock mais amadora de sempre”. O público (trabalhadores) aplaude fortemente.

A sala, transformada em discoteca, com luzes psicadélicas, a típica bola de espelhos, instrumentos musicais insufláveis e *posters* alusivos aos anos 80, enche, e são distribuídas perucas multicores, plumas e óculos fluorescentes de configurações diversas. Tocam os primeiros acordes da música “chico fininho”, de Rui Veloso, e o CEO é substituído pelo vocalista da verdadeira banda, juntando-se aos trabalhadores que dançam e cantam.

Sucedem-se vários sucessos musicais dos anos 80, notando-se a participação animada na pista de dança, mas os temas “karma chameleon”, de Boy George, e “do you think I’m sexy”, de Rod Stewart, geraram o delírio coletivo. Quando surge a música “Take on me”, dos A-Ha, é surpreendente observar um grande grupo de trabalhadores a apontar para o CEO e em uníssono cantar o refrão, em que foi inserida a sigla que define o cargo do responsável máximo da empresa: “CEO, take on me, I’ll be there”.

As músicas prosseguem e a banda alinha coreografias com o público, que prontamente adere. O CEO dança com funcionárias e é muito aplaudido pelos trabalhadores. E nem o típico comboio humano falta, com a participação do CEO, que é dos mais participativos, dançando energicamente.

Às 20h49 o CEO sobe novamente ao palco, desta vez para se dirigir aos trabalhadores, explicando que decidiu organizar esta *Blue Friday* para que os habituais responsáveis do evento pudessem “usufruir a 100% da iniciativa”, sem estarem preocupados. Presta, também, uma homenagem a duas funcionárias que estão de saída da WIT, entregando-lhes um prémio. As trabalhadoras em causa também discursam para agradecer à empresa, registando-se as afirmações: “o que me marca é a irreverência da WIT”; “a marca da WIT é a energia, a alegria. São essas referências que levo da empresa”; “marcou-me a família WIT. Levo muito talento e irreverência”.

A música volta a entoar e, aos poucos, a sala vai ficando com menos trabalhadores. Às 21h46m termino a observação. Tal como havia sucedido na primeira *Blue Friday*, perante o elevado número de pessoas juntas, a presença do observador tornou-se invisível, sendo espontâneas as reações.

O Quadro 5 resume as observações registadas nas duas *Blue Friday*.

**Quadro 5. Observação das *Blue Friday***

<b><i>Blue Friday</i> realizada em 18/12/2015  Nº de participantes:&gt; 100</b>	
Principais observações notadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enquanto se aguarda o início da <i>Blue Friday</i> observa-se que diversos trabalhadores percorrem os longos corredores de trotinete;</li> <li>✓ Quando o grupo rompe pelos vários espaços da empresa, é visível a reação de surpresa e espanto dos trabalhadores;</li> <li>✓ Muitos trabalhadores seguem o grupo ao longo da visita, formando-se um grande cortejo atrás dos Tocáandar;</li> <li>✓ Muitos trabalhadores filmam e fotografam a <i>performance</i> através dos seus dispositivos móveis;</li> <li>✓ No <i>ChillOut</i>, a maioria dos trabalhadores aplaude a atuação;</li> <li>✓ Vários colaboradores oferecem-se de forma espontânea e entusiástica para atuar junto com os Tocáandar;</li> <li>✓ Oito trabalhadores assistem sentados ao espetáculo, com aparente apatia.</li> </ul>
<b><i>Blue Friday</i> realizada em 08/04/2016  Nº de participantes:&gt; 100</b>	
Principais observações notadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A grande maioria mostra-se atenta à apresentação sobre técnicas de iniciação de bar;</li> <li>✓ A grande maioria dos trabalhadores mostra-se descontraída, recolhendo imagens com os seus dispositivos móveis;</li> <li>✓ Os trabalhadores aplaudem e incentivam a prestação dos colegas que se voluntariaram para experimentar a profissão de <i>bartender</i>;</li> <li>✓ Observa-se uma forte interação entre o CEO e os trabalhadores;</li> <li>✓ Os trabalhadores aplaudem e assobiam quando confrontados com o CEO vestido como um <i>Rock Star</i> da década de 80;</li> <li>✓ Os trabalhadores dançam e cantam os sucessos musicais que vão sendo interpretados pela banda;</li> <li>✓ Todos os trabalhadores aderem ao comboio humano;</li> <li>✓ Os temas “karma chameleon”, “Do you think I’m sexy” e “Take on me” levam o público interno ao rubro;</li> <li>✓ O CEO é dos mais enérgicos a dançar;</li> <li>✓ A plateia feminina, embora em número bastante inferior à masculina, é mais animada e ruidosa;</li> <li>✓ O CEO dança com funcionárias e é bastante aplaudido;</li> <li>✓ Na maior parte do tempo, são visíveis, na maioria dos trabalhadores, expressões de boa disposição (risos, palmas, assobios, comentários positivos sobre a <i>Blue Friday</i>).</li> </ul>

Fonte: elaboração própria.

Descritas as observações, segue-se a exposição das cinco entrevistas em profundidade, realizadas entre 16 de março e 27 de abril nas instalações da sede da WIT Software, em Taveiro, apoiadas por guiões previamente elaborados. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e depois transcritas na íntegra para posterior análise de informação.

Foram entrevistados quatro trabalhadores, três do sexo masculino e um do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 26 e os 37 anos; um destes trabalhadores ocupa o cargo de chefia intermédia. Todos têm habilitação de nível superior, dominam o inglês e integraram os quadros da WIT Software antes de o modelo de Comunicação Interna ter sido implementado. Devido à confidencialidade acordada, nesta análise não serão identificados os nomes dos trabalhadores, adotando-se, para efeitos de análise, a seguinte classificação:

Profissional A, sexo masculino, 26 anos de idade;

Profissional B, sexo masculino, 34 de idade;

Profissional C, sexo feminino; 29 anos de idade;

Profissional D, sexo masculino, 37 anos, chefia intermédia.

O quinto entrevistado foi o CEO da empresa, Luís Silva, doutorado em Engenharia Informática e com 48 anos de idade.

As primeiras sete perguntas da entrevista aos trabalhadores serviram essencialmente para traçar o seu perfil e “quebrar o gelo”, permitindo, por exemplo, saber que todos os trabalhadores têm isenção de horário de trabalho. A pergunta 8 pretendeu obter uma avaliação global do modelo desenhado em dezembro de 2013 e implementado em janeiro de 2014. Todos os trabalhadores fazem uma avaliação positiva, nomeadamente ao nível dos canais de comunicação adotados. Segundo o profissional A, “antes a comunicação interna era praticamente inexistente. Era muito esporádica e acima de tudo por *email*. Agora é mais interessante porque há mais formas de fazer chegar aos colaboradores a informação [...]”. Esta opinião é partilhada pelos profissionais B e C e também pelo CEO da WIT Software. Afirma o profissional B que,

[...] até então, a única forma de comunicação interna que havia era com base numa *newsletter*. [...] A partir do momento que vai para o *mail* de pessoas que recebem tantos *mails* por dia, a *newsletter* é aquela coisa que vai ficando por ler constantemente. A partir do momento em que há, por exemplo, a divulgação de notícias internas através de *podcast*, nós conseguimos estar a fazer duas coisas ao mesmo tempo. [...] Acho que foi uma aposta ganha.

Nas palavras da profissional C, o modelo de comunicação implementado na WIT

Fez muito mais sentido. Antes existia uma *newsletter* que era das poucas formas de comunicação interna que existia. Era uma *newsletter* que tinha uma periodicidade supostamente mensal, depois trimestral, depois semestral e depois era praticamente quando havia tempo, que era muito pouco [...] as coisas quando eram comunicadas oficialmente já toda a gente sabia delas. Portanto, não surtia grande efeito, uma vez que a comunicação informal, às vezes, já é tão rápida. Sem dúvida foi uma inovação incrível para a empresa, para nós enquanto colaboradores foi muito melhor a forma como, a partir de dezembro, começámos a fazer e a dar mais atenção a tudo o que se desenvolvia internamente.

De acordo com o CEO da empresa,

[...] a primeira coisa que eu fiz foi decidir: tirando casos particulares, quero reduzir drasticamente o número de *emails* do *management* para as pessoas e quero acabar com as *newsletters*, que era o que existia anteriormente, que era aquilo que todas as empresas fazem: o *management* envia *mails* para as pessoas ou pede ao departamento de marketing para fazer umas *newsletters* tontas, não é? Pelo menos, as nossas eram tontas. E o que é que acontecia com as nossas? Apenas 20% abria as *newsletters*. Nós temos as estatísticas. Então a primeira coisa que eu fiz foi acabar com esta comunicação escrita.

Para o trabalhador com cargo de gestão intermédia, o modelo adotado “é um modelo claramente positivo.”

Considerando que o modelo de CI da WIT é constituído por um vasto conjunto de iniciativas (descritas em capítulo próprio) realizadas através de diversos meios e canais, as questões 9 e 10 visaram perceber quais as mais e as menos apreciadas pelos trabalhadores.

*WIT Awards* e *Slack* (rede social interna) são as formas de comunicação de que o profissional A mais gosta, mas entende que todas fazem sentido, não tendo, por isso, indicado nenhuma de que desgostasse.

Também o profissional B considera que todas as ações do modelo são importantes, tendo destacado a viagem à neve e o ciclismo como as suas preferidas. Já o profissional C indica como favoritas o *Podcast* (rádio) e as *Blue Friday*, sendo a *Tech Talk* a menos apreciada,

embora reconheça que “faz muito sentido para os engenheiros”, que representam a grande maioria no quadro de pessoal da empresa.

Com a pergunta 11 procurou-se compreender que mudanças surgiram com o modelo implementado, nomeadamente ao nível de relações e interações internas. De uma forma geral, os trabalhadores referem, como grandes mudanças, o facto de passarem a criar laços profissionais, a partilharem informação, a conhecerem todos os projetos em curso na empresa e a perceberem melhor algumas das opções tomadas pela gestão de topo:

[...] ajudou a criar laços profissionais mais facilmente e depois todos aqueles eventos que não existiam e acontecem agora – as viagens à neve, o campeonato das empresa em várias modalidades – são mesmo muito importantes [...]. Em vez de termos pequenas equipas dentro da empresa ou miniempresas dentro de uma empresa, acabamos por ter uma só empresa. A *Blue Friday* também é um evento onde as pessoas convivem todas, fazendo uma pausa a uma sexta-feira, e se juntam. É importante porque acabamos por nos conhecer todos. (profissional A).

Passei a saber o que todos fazem na empresa, os projetos que estão em curso. (Profissional B).

Este tipo de comunicação permitiu que, para além das questões informais de que, às vezes, as pessoas podem falar no corredor, potencia-se a troca de informação e acaba por, desta forma, eles terem uma noção mais clara daquilo que é feito nas outras equipas [...] ou seja, melhora não só as relações interpessoais, mas também melhora a qualidade técnica, a meu ver, porque nas *Tech Talk* é onde isso muito acontece [...]. (Profissional C).

A questão das mudanças registadas com o novo modelo também foi abordada com o profissional que desempenha funções de chefia intermédia (profissional D) e com o CEO. Ambos referem que o novo modelo permitiu uma melhor integração dos trabalhadores, mais informação e criação de laços:

As pessoas estão mais informadas sobre o que se passa no resto da empresa e isso tem uma enorme vantagem [...]. Este modelo permite que as pessoas sintam que são ouvidas, sintam que os projetos onde elas estão a trabalhar têm relevância [...]. Veio fazer com que as pessoas se sintam integradas [...]. É impossível uma pessoa sentir-se integrada sem comunicar com ela. (Profissional D).

Até 2013 não havia tanto esse sentimento de família. (CEO).

Por forma a responder a uma das questões iniciais desta investigação, foi perguntado (questão 12) aos entrevistados A, B e C se o modelo de CI adotado aumentou a sua satisfação no trabalho. Todos responderam afirmativamente. “Aumentou, sem dúvida. Eu digo isto muitas vezes: a WIT no ano em que eu entrei para a WIT atual, são empresas

completamente diferentes a vários níveis”, afirma o trabalhador A, enquanto o B refere que, “quando vemos mais de 250 pessoas a festejar um projeto, posso dizer que o nível de satisfação aumentou” e o C afirma que, “do meu ponto de vista, enquanto colaboradora, sim, sem dúvida”.

Foi, também, perguntado à chefia intermédia e ao CEO se, com a implementação do modelo de CI, foi notado o aumento de satisfação dos trabalhadores. Ambos responderam afirmativamente:

A resposta é sim, aumentou o nível de satisfação, mas ao avaliar do ponto de vista científico, temos de perceber que há o antes e o depois. O antes é uma empresa mais pequena e o depois é uma empresa maior. (chefia intermédia, profissional D).

Sim, sim, na satisfação e na motivação. Caso contrário, a empresa tinha índices de motivação bem mais baixos. Claramente sim. [...] Há uma coisa chamada NPS que avalia a satisfação interna. *Note Promote Score* é um sistema de avaliação de clientes usado pela Coca-Cola, pela Apple, e que foi adaptado para a satisfação interna e, também, para a externa da WIT. O NPS é avaliado entre o valor +100 e - 100. O valor mais alto que existe sabido no planeta é 80, é de uma empresa chamada Apple. A primeira vez, em dezembro de 2013, o NPS interno da WIT estava no valor 11 (mau). Agora está em 45 [...]. (CEO).

Ainda no âmbito da satisfação, foi perguntado aos trabalhadores selecionados para a amostra deste estudo se consideram que a satisfação no trabalho depende do nível de informação que possuem da empresa, das suas políticas e das grandes orientações por parte da liderança. O profissional A refere que “Sim, sim. Acho que estão diretamente relacionadas. Acho que é um tipo de questão que aqui é unânime”. O profissional B comunga da mesma opinião: “Sim, muito. É muito complicado gerir uma empresa que não vá ao encontro das pessoas” e o C declara que é um aspeto importante.

O profissional que desempenha funções de chefia intermédia considera, igualmente, que a satisfação depende da informação que os trabalhadores têm de toda a orgânica da empresa, explicitando, no entanto, que

[...] depende do nível de informação que é transmitida ao trabalhador e do nível de informação que o trabalhador transmite à empresa porque as pessoas, para estarem motivadas, têm que sentir que sabem o que se passa na empresa, o que a empresa espera delas, confiança [...]. Se isso não acontecer as pessoas ficam desmotivadas, ou seja, a informação tem de ser bidirecional, [...] e isso é um ponto muito relevante porque, muitas vezes, a gestão de informação nas empresas foca-se em saber como é que se transmite a

informação para as pessoas, mas o grande fator de motivação é como é que se recebe a informação das pessoas e como é que as pessoas sabem que foram ouvidas. [...] É muito melhor quando as pessoas colocam um problema e têm uma resposta, mesmo que seja negativa, do que simplesmente não comunicarem [...].

Na questão 13, os trabalhadores foram interrogados sobre a sua perceção da adesão global (dos trabalhadores) ao modelo. Todos afirmam que a adesão é elevada, embora reconheçam que existem atividades que obtêm mais adesão do que outras. Afirma o entrevistado A que “nem todas as atividades são apelativas para toda a gente, mas é natural. Há uns que gostam mais da rádio, há outros que não. É natural. Nenhum deles é unânime”. No entanto, este entrevistado refere que há atividades que têm adesão total, como, por exemplo, “a TV é interessante para toda a gente porque tem informação sobre os aniversários, outras vezes tem umas piadas. A viagem à neve é outra atividade que tem uma adesão muito elevada”.

Para o entrevistado B “é complicado agradar a todos, mas, pelos números que eu vejo, pela percentagem da participação, eu acredito que há uma grande adesão”. Por sua vez, o entrevistado C percebe que “há umas (atividades) que agradam mais a uns que outros, mas, no geral, nós temos uma grande percentagem de pessoas a participar nas várias atividades que temos desenvolvido”.

Outra pergunta colocada prende-se com o facto de se verificar se os trabalhadores foram ouvidos, informados e envolvidos na criação do plano de CI da empresa. A mesma questão foi apresentada ao CEO. Todos responderam que o plano foi implementado sem que os trabalhadores tivessem sido ouvidos, mas, a partir daí, foram envolvidos no processo, ou seja, os trabalhadores apresentaram sugestões de atividades que foram integradas posteriormente no plano.

“Nunca foi apresentado um plano. As atividades foram surgindo e nós fomos reagindo e apresentando sugestões que, aí sim, foram implementadas”, refere o entrevistado A, enquanto o B observa que

[...] não houve grande interação na construção do plano. Eu, pessoalmente, compreendo porquê. [...] Seria caótico envolver mais de 250 pessoas. O modelo foi implementado, mas foi sendo ajustado e a prova disso é que eu e outro colega tivemos a ideia de criar a equipa de ciclismo. Levámos essa proposta à empresa, eles ouviram, foi criada e, neste momento, está a funcionar.

Por seu lado, o entrevistado C salienta que “não reunimos todas as pessoas para os envolver e comunicar a intenção da criação do plano, mas o plano foi sendo construído à medida, foi sendo ajustado. Não é um plano rígido”.

Na sua entrevista, o CEO corrobora o que é afirmado pelos trabalhadores:

[...] o processo começou por eu sugerir um conjunto de iniciativas, não me pus a fazer 500 reuniões porque não funcionam. Dei um conjunto de orientações e iniciativas [...] E depois a coisa começa a ganhar dimensão porque, a certa altura, quando as pessoas percebem o porquê disto e a importância disto, elas começam a dar algumas sugestões. Fazes *management by exemple*. Primeiro dás o exemplo, crias um plano e implementas uma parte do plano e depois as pessoas começam a dar sugestões.

Pretendeu-se, também, avaliar se o modelo de CI alterou, e em que medida, a forma como os trabalhadores encaram a empresa. Os entrevistados de base A e C afirmaram que mudou muito e justificam a sua perceção:

Sim, sim, sem dúvida que mudou bastante a forma como eu vejo a empresa. Tanto assim é que, quando estava cá na altura em que a comunicação interna era praticamente inexistente, quando eu fiz o meu estágio, a minha ideia era: ok, vou terminar o meu estágio e depois vou-me candidatar a outro emprego, noutra empresa, porque não tinha ideia de ficar muito mais tempo. O motivo pelo qual fiquei foi, em grande parte, por este tipo de coisas [comunicação interna] que permitiram conhecer outros colaboradores, criar amizades no local de trabalho, fazer coisas diferentes. O espírito da empresa tornou-se muito mais agradável. (entrevistado A).

Melhorou substancialmente a imagem que tinha da WIT. Desde que eu entrei até agora, claramente a empresa não é, de todo, a mesma. Nem na forma como as pessoas se relacionam umas com as outras. Apesar de sermos mais de 250 pessoas, ainda nos orgulhamos de saber o nome de toda a gente. E isso só possível precisamente porque temos este tipo de atividades que nos mantém unidos mesmo fora do dia-a-dia de trabalho [...]. (entrevistada C).

O entrevistado B assume que não mudou por uma simples razão: “a perspetiva que eu tenho em relação à WIT é de uma empresa que está em constante evolução e a implementação do modelo de comunicação faz parte dessa evolução natural. Foi positiva, mas eu não esperava que não fosse assim.”

Para estabelecer a relação entre a Comunicação Interna e o Marketing Interno, ou seja, em que medida a Comunicação Interna pode contribuir para o Marketing Interno no espaço laboral, foi colocado um conjunto de questões aos trabalhadores A, B e C, designadamente: 1) o modelo adotado em 2013 alterou a forma como descreve a empresa? Em que medida?; 2) quando lhe pedem para falar sobre a empresa onde trabalha, o que

diz?; 3) se um amigo seu quisesse vir trabalhar para a WIT, que referências lhe daria?; 4) Se um eventual cliente lhe perguntasse o que distingue a WIT, o que diria?

Todos responderam que o modelo melhorou a forma de descrever a empresa e todos dariam as melhores referências da empresa a um amigo que quisesse ali trabalhar. Também unânime é a forma como definem a WIT Software:

- 1) Mudou muito. E em grande parte, como já lhe disse, devido à comunicação interna e à melhoria dos recursos humanos. A mudança foi do dia para a noite;
- 2) [...] Se for alguém que queira vir para aqui trabalhar, sou honesto. Digo que é uma empresa espetacular para se trabalhar;
- 3) É uma empresa porreira em vários sentidos. Paga bastante bem. Temos muitos benefícios a vários níveis. Temos muitos eventos que muita gente adora como o campeonato, os *Awards*, a viagem à neve. Referia que as instalações são porreiras e aqueles benefícios que podem não parecer importantes, mas que as pessoas acham muita piada como o café, fruta à borla. Que é cinco estrelas e que em Coimbra é, muito provavelmente, a melhor empresa para se trabalhar;
- 4) Que somos os melhores, líderes, e que temos muita experiência, preços competitivos no mercado global [...]. Temos uma relação próxima com o cliente. A colaboração com o cliente é peça-chave [...]. (profissional A).

As respostas do profissional B vão no mesmo sentido:

- 1) Dá muitos mais argumentos [...]. O plano ajudou bastante como medida de persuasão para trazermos pessoas para cá;
- 2) [...] eu acho que isto é um oásis e é muito assim que eu me refiro à Wit. Não há sítio em Coimbra onde se encontrem as mesmas condições que se encontram aqui;
- 3) As referências que eu costumo dar são: descrevo uma empresa em que as pessoas não estagnam, que está constantemente preocupada com o bem-estar das pessoas e com consciência de que tem que fazer coisas para manter as pessoas motivadas e a empresa cumpre o que promete;
- 4) Há dois ou três argumentos e um deles é que somos ágeis. Depois é *software* português. Nós temos o dever de mostrar à Europa e ao mundo que existem bons engenheiros de *software* em Portugal e que a qualidade e o rigor que nós colocamos naquilo que fazemos bate aos pontos *software* feito noutras partes do mundo.

Também o profissional C partilha muitas das posições dos profissionais A e B:

- 1) Sim. [...] a forma como nos fomos reconstruindo e ajustando e procurando fazer coisas diferentes para nos ajustarmos também ao público alvo que tínhamos aqui fez com que fosse ainda mais um orgulho em pertencer a esta empresa. [...] Este tipo de atividades

permite que nós não nos unamos simplesmente por um trabalho, mas nos unamos por um objetivo;

- 2) É a melhor empresa para trabalhar. [...] É, sem dúvida, uma empresa onde é possível convivermos uns com os outros, de podermos partilhar ideias de forma muito informal, de podermos dar sugestões uns aos outros sobre aquilo que fazemos e fazer tudo num espírito muito igual, não hierárquico [...];
- 3) Vem, claro. Manda-me o CV;
- 4) [...] a flexibilidade enorme que nós temos para nos ajustarmos àquilo que o cliente quer, mas, ao mesmo tempo, fazê-lo de uma forma muito honesta. De falar com o cliente como parceiro. [...] Nós não estamos aqui só para ganhar dinheiro, estamos para manter clientes satisfeitos e para garantir que o cliente volte outra vez”.

O entusiasmo com que os entrevistados falam da empresa é notado pelo profissional D, de chefia intermédia. O responsável relata que, com a implementação do modelo de CI na WIT,

O entusiasmo aumentou. Por uma razão simples: se as pessoas não tivessem estas atividades, o que acontecia é que as pessoas, ao falar da empresa, falavam simplesmente do trabalho, o que já é bom. [...] mas assim as pessoas têm mais uma razão para falar sobre a empresa. E quando lhes perguntam como é trabalhar na WIT, muitas pessoas falam dos projetos, algumas vão continuar a falar dos projetos, mas outras falam: a WIT é fantástica porque vamos à neve. A WIT é fantástica porque tem as *Blue Fridays* [...].

Na entrevista ao profissional D, visou-se igualmente observar se o modelo de CI em vigor na empresa, devido ao vasto conjunto de atividades que o integram, pode interferir nos prazos de conclusão dos projetos. Este entrevistado reconhece que existem riscos, mas defende que a CI deve ser encarada como um investimento:

[...] claramente que dificulta o meu trabalho, porque nós temos projetos, temos clientes e os clientes não têm culpa que a gente vá para a neve. [...] Mas nós, quando estamos a gerir, nós temos a consciência que isto é um investimento, tal como nós investimos em investigação e desenvolvimento, também fazemos investimento nestas atividades e a maneira correta de transmitir para a gestão é que isto é um investimento e tem retorno. [...] Para quem trabalha há muito tempo é claro qual é o retorno: é a falta de ruído durante o resto do ano, o aumento da união das pessoas, o aumento da colaboração das pessoas.

A questão do investimento foi, também, abordada pelo CEO da WIT, que considera ser um investimento “super barato” para o retorno que obtém em termos de motivação e satisfação e explica porquê:

[...] Claro que é necessário gastar dinheiro [...] e muita energia. Eu gasto muita energia com este plano, mas continuo a achar que é barato. Isto é um investimento porreiro.

Porquê? Porque se eu disser: “vamos crescer 30%”, as pessoas, se estiverem motivadas, vão dizer: “vamos embora, vamos embora a isso, chefe!” Se as pessoas estão desmotivadas: “queremos lá saber, pá”.

Entretanto, na entrevista ao CEO da WIT, foram colocadas outras questões que permitissem responder a alguns objetos centrais deste estudo, nomeadamente o porquê de abrandar na comunicação externa (especialmente para os *media*) e apostar na comunicação interna, implementado um modelo inovador.

Luís Silva explica que esta decisão resulta da necessidade de motivar os seus trabalhadores porque, na área de atuação da WIT – Tecnologias de Informação –, os recursos humanos são muito críticos. Aliás, refere, as pessoas “são o grande fator crítico. São apenas o fator crítico. Só há esse fator crítico, não há outros”.

Salienta o responsável:

[...] Os recursos humanos nas sociedades e nas organizações modernas são a peça mais importante. É o ativo mais importante de quase todas as empresas. Uma empresa, para ter sucesso, ou tem um bom ativo de recursos humanos, ou, então, tem insucesso. Não basta ter dinheiro para ter sucesso, é necessário ter recursos humanos de excelência.

Para motivar e satisfazer as pessoas, Luís Silva afirma que a comunicação “tem de ser mais eficiente, mais eficaz, mais inovadora, para que possa chegar às diferentes pessoas”, defendendo a necessidade de adaptar a comunicação interna a uma nova realidade “em que as pessoas estão distantes, mas, também, a uma nova realidade em que as pessoas estão cansadas de certos de mecanismo de comunicação.”

Portanto, nota o CEO da WIT, há que abandonar “os mecanismos de comunicação interna que estão gastos e tentar inventar novos outros mecanismos de comunicação.”

Como já atrás foi identificado, o modelo de CI implementado na WIT apostou em atividades pouco ou, mesmo, nada usuais na realidade das empresas portuguesas. Essa aposta, como relata Luís Silva, gerou novas práticas na sua empresa, por exemplo, ao nível de recrutamento, contratação e acolhimento. Atualmente, o “recrutamento é totalmente diferente. É exigente, mas há mais comunicação” e o acolhimento “mudou significativamente”.

Para o CEO, estas mudanças revelaram-se muito importantes para o ambiente interno da empresa porque “o ambiente que nós queremos aqui é um ambiente de família, que as pessoas se sintam bem, cada peça do puzzle é essencial”.

A Comunicação Interna implicou, também, mudanças na ornamentação das instalações da empresa. O CEO assume que foi buscar inspiração à Google e outras grandes empresas de Silicone Valley (EUA) para a decoração das instalações da WIT, mas existem espaços que foram idealizado por si. Por exemplo, há um propósito muito forte nas quatro imagens colocadas no *ChillOut* da empresa. Segundo Luís Silva, elas representam os valores da WIT. Assim:

Fernão Magalhães – ambição de dar a volta ao mundo. É a ambição da WIT, dar a volta ao mundo. No entanto, a ambição sozinha é feia, então temos de juntar humildade e bom senso. Fomos buscar o Ghandi. E Einstein, porque a WIT é feita de pessoas inteligentes. É aquilo que nos distingue. Nós temos de fazer uso da nossa inteligência. Até mesmo para ter bom senso temos de ser inteligentes. Steve Jobs, esse sim, tem mais inspiração do que a Google porque o Steve Jobs, a certa altura disse “eu quero criar o futuro, construir o futuro” e, portanto, esse deve ser também um dos nossos valores. Resumindo: a ambição de dar a volta ao mundo, com humildade, com inteligência e com a pretensão de construir o futuro. Aliás, na sessão de acolhimento estes valores são explicados.

### **1.1. Análise de conteúdo das observações e entrevistas**

Iniciou-se a análise de conteúdo às entrevistas realizadas na empresa verificando-se a frequência das palavras, adotando-se como referência as 20 palavras mais assíduas com o número mínimo (extensão) de sete letras utilizadas pelo conjunto dos cinco entrevistados. Observou-se, como ilustra o Gráfico 1, que as palavras mais empregadas são “pessoas” (150 x) e “empresa” (144 x), seguidas das palavras “comunicação” (48x) e “trabalho” (43x):



Fonte: elaborado no programa de *software* NVivo

### **Gráfico 1. Frequência de palavras**

Com base na prevalência de palavras, é possível inferir estarmos perante uma empresa que aposta na humanização e que o modelo de Comunicação Interna implementado contribuiu para gerar e assegurar uma forte interação entre a empresa e os seus trabalhadores, confirmando a tese de Almeida (2000) e de Kunsch (2003), que defende que a comunicação interna é um processo fundamental para o desenvolvimento de relações fortes entre empresas / organizações e os seus trabalhadores. Essa interação foi também assinalada na observação direta não participante efetuada nas *Blue Fridays*.

Para efetuar a análise de conteúdo das entrevistas aos trabalhadores foram criadas as categorias “Avaliação do modelo de CI”, “Trabalhadores ‘Marketeers’” e “Comunicação Interna e Satisfação”, conforme demonstrado no Quadro 6. Para a entrevista ao CEO da empresa foram consideradas as categorias “A aposta da empresa na Comunicação Interna” e “Impacto do modelo de CI”, conforme Quadro 7.

Quadro 6. Análise de conteúdo. Trabalhadores

Perfil da Amostra	Professional A (PA)		Sexo masculino, 26 anos de idade	
	Professional B (PB)		Sexo masculino, 34 anos de idade	
Professional C (PC)		Sexo feminino, 29 anos de idade		
Professional D (PD)		Sexo masculino, 37 anos, exerce cargo de chefia intermédia		
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo/indicadores	Unidades de Contexto
	Comunicação Interna	Avaliação do modelo de CI	Avaliação global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muito melhor</li> <li>Mais interessante</li> <li>Colmata falhas</li> </ul>
Atividades preferidas			<ul style="list-style-type: none"> <li>Rádio</li> <li>WIt Awards</li> <li>Slack (rede social interna)</li> <li>Viagem à neve</li> <li>Ciclismo</li> <li>Blue Fridays</li> </ul>	<p>PA: “Rádio é muito interessante porque há entrevistas a colaboradores que contam as suas histórias, que dão opiniões”; “gosto especialmente dos WIt Awards”; “Slack. Além de ser útil em termos de trabalho porque há certos processos que ficam bastante melhores, também é giro porque pode-se ter coisas como um canal Benfica”.</p> <p>PB – “A ida à neve toda a gente gosta”; “a equipa de ciclismo”.</p> <p>PC – “As <i>Blue Fridays</i> são atividades engraçadas”.</p>

	Mudanças observadas com o modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais informação bidirecional</li> <li>• Criação de laços</li> <li>• Coesão</li> <li>• Conhecimento da realidade da empresa</li> </ul>	<p>PA: “ajudou a criar laços profissionais mais facilmente”; “em vez de termos pequenas equipas dentro da empresa ou miniempresas dentro de uma empresa, acabamos por ter uma só empresa”.</p> <p>PB: “Passei a saber o que todos fazem na empresa, os projetos que estão em curso”.</p> <p>PC: “Permitiu que as pessoas conhecessem realmente aquilo que as outras pessoas que estão noutros projetos fazem”; “nesta forma potencia-se a troca de informação”.</p> <p>PD: “este modelo permite que as pessoas sintam que são ouvidas, sintam que os projetos onde elas estão a trabalhar têm relevância porque as pessoas dizem e passa para toda a empresa”.</p>
	Adesão geral dos trabalhadores ao modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão</li> </ul>	<p>PA: “no geral as pessoas gostam e aderem”.</p> <p>PB: “pelos números que eu vejo, pela percentagem da participação, eu acredito que há uma grande adesão”.</p> <p>PC: “no geral, nós temos uma grande percentagem de pessoas a participar nas várias atividades que temos desenvolvido”.</p>
Trabalhadores “Marketeers”	A influência do modelo na imagem que os trabalhadores têm da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teve influência positiva</li> </ul>	<p>PA: “Sim, sim, sem dúvida que mudou bastante a forma como eu vejo a empresa”; “o espírito da empresa tornou-se muito mais agradável”; “a minha perceção da empresa mudou muito para melhor”.</p> <p>PB: “Foi positiva, mas eu não esperava que não fosse assim”.</p> <p>PC: “Melhorou substancialmente a imagem que tinha da WIT, claramente, sim”.</p> <p>PD: “O entusiasmo aumentou”.</p>
	Trabalhar na WIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fantástico</li> <li>• A melhor empresa</li> </ul>	<p>PA: “é uma empresa espetacular para se trabalhar”.</p> <p>PB: “eu acho realmente que é um oásis”.</p> <p>PC: “é a melhor empresa para trabalhar”.</p>
	Embaixadores junto dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A WIT é líder</li> <li>• Honesta</li> <li>• Ágil</li> <li>• O cliente é encarado como parceiro</li> <li>• Empresa de qualidade</li> </ul>	<p>PA: “somos os melhores, líderes”; “temos uma relação próxima com o cliente. A colaboração com o cliente é peça-chave”.</p> <p>PB: “somos ágeis”; “a qualidade e o rigor que nós colocamos naquilo que fazemos bate aos pontos <i>software</i> feito noutras partes do mundo”.</p> <p>PC: “conseguir mostrar valor e acrescentar valor ao cliente, a flexibilidade enorme que nós temos para nos ajustarmos àquilo que o cliente quer, mas, ao mesmo, tempo fazê-lo de uma forma muito honesta”; “falar com o cliente como parceiro”.</p>

Ambiente Interno	Comunicação Interna e Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação aumentou</li> <li>• Motivação</li> </ul>	<p>PA: “Aumentou sem dúvida. Eu digo isto muitas vezes: a WIT, no ano em que eu entrei para a WIT atual, são empresas completamente diferentes”;</p> <p>PB: “Sinceramente, o que acho é que aumenta a motivação”; “quando vemos mais de 250 pessoas a festejar um projeto, posso dizer que o nível de satisfação aumentou”;</p> <p>PC: “Do meu ponto de vista enquanto colaboradora, sim, sem dúvida”;</p> <p>PD: “A resposta é sim, aumentou o nível de satisfação”.</p>
	Relação entre nível de informação interna e nível de satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação importante</li> </ul>	<p>PA: “Acho que estão diretamente relacionadas. Acho que é um tipo de questão que aqui é unânime”.</p> <p>PB: “No mundo empresarial isso é muito importante mesmo. É muito importante que as pessoas se sintam parte de uma comunidade”.</p> <p>PC: “É um aspeto importante”.</p> <p>PD: “A relação da satisfação do trabalhador com o nível de informação que tem depende de duas coisas: depende do nível de informação que é transmitida ao trabalhador e com o nível de informação que o trabalhador transmite à empresa”.</p>

Fonte: elaboração própria.

Quadro 7. Análise de conteúdo. CEO

Perfil da Amostra	Chief Executive Officer (CEO)		Sexo masculino, 48 anos de idade	
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo/indicadores	Unidades de Contexto
	Comunicação Interna	Porquê a implementação do modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de motivar os trabalhadores</li> <li>• Aposta nas pessoas</li> <li>• Criar laços</li> </ul>	<p>“As pessoas é que são o sistema de produção e, portanto, é necessário motivar as pessoas”;</p> <p>“A aposta na comunicação interna surge da necessidade de motivar. Para motivar é necessário comunicar melhor”;</p> <p>“Os recursos humanos são o principal ativo das organizações modernas. De quase todas as organizações. Tens de ter pessoas motivadas, alinhadas com a estratégia da empresa”</p>
		Fatores considerados para a construção do modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação;</li> <li>• Eficiência,</li> <li>• Canais,</li> <li>• Tecnológicas de referência mundial</li> </ul>	<p>“Acabar com as <i>newsletters</i>, que era o que existia anteriormente, que era aquilo que todas as empresas fazem”;</p> <p>“Temos de adaptar a comunicação interna a uma nova realidade em que as pessoas estão distantes, mas também a uma nova realidade em que as pessoas estão cansadas de certos de mecanismos de comunicação”;</p> <p>“Olhar para os mecanismos de comunicação interna que estão gastos e tentar inventar novos outros mecanismos de comunicação. A rádio e a TV foram dois exemplos”;</p> <p>“Eu visitei a Google e outras empresas de Silicone Valley”.</p>
Ambiente Interno	Impacto do modelo de CI	Relação investimento/retorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensador</li> </ul>	<p>“Por exemplo, uma ida à neve custa 70 mil euros. Qual é o retorno de motivação que eu tenho disso? É muito barato para o retorno que tenho”.</p>

	Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentou</li> </ul>	<p>“Sim, sim, na satisfação e na motivação”;          “A primeira vez, em dezembro de 2013, o NPS interno da WIT estava no valor 11 (mau). Agora está em 45”;          “Até 2013 não havia tanto esse sentimento de família”.</p>
	Novas práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No recrutamento e no acolhimento</li> </ul>	<p>“Todo o recrutamento mudou a partir do final de 2013, especialmente em janeiro de 2014, que foi quando o plano começou a ser implementado”;          “Hoje o recrutamento é totalmente diferente. É exigente, mas há mais comunicação”;          “O acolhimento mudou significativamente”;          “O primeiro dia que um colaborador passa aqui nesta empresa (...) vê vídeos, percebe qual é a missão da empresa, a visão da empresa, os valores da empresa, qual é o <i>modus operandi</i>, quais são as atividades da empresa, etc., etc. está um dia a receber formação sobre a empresa”.</p>

Fonte: elaboração própria.

Na categoria “Avaliação do modelo de CI” foram inseridas várias subcategorias que permitem analisar a importância do modelo de CI adotado pela empresa. Os indicadores obtidos sugerem que os trabalhadores aderiram ao modelo e que este veio colmatar uma falha evidente: a falta de informação sobre o funcionamento da empresa. Conclui-se, igualmente, que o modelo conduziu a mudanças positivas no ambiente interno da WIT, revelando-se essencial para a criação de laços profissionais, para a partilha de informação e para a coesão interna, confirmando o parecer de Almeida (2003).

Observa-se, também aqui, como o processo de escolha dos meios a utilizar no processo comunicacional é crítico, notando-se a pertinência de substituir meios convencionais saturados, como a típica *newsletter*, por meios mais apelativos e criativos. Este estudo mostra que os trabalhadores preferem formas que se afastam dos meios clássicos: *Slack* (rede social interna), viagem à neve, *Blue Friday* (festas temáticas na empresa) e *WIT Awards* (noite de óscares da empresa).

Estes resultados reforçam a necessidade de as empresas apostarem em novas formas de comunicar ou na Comunicação Interna 2.0 defendida por Formanchuk (2011) e caracterizada por ser uma “comunicação em movimento” e interativa, participativa e estimulante.

Ao apostar em iniciativas informais e lúdicas como as *Blue Friday*, uma das atividades observadas neste estudo, a WIT Software adota uma das formas de comunicar das empresas contemporâneas mencionadas por Almeida (2003) – a promoção de eventos que reúne vários meios em simultâneo.

Na categoria “Comunicação Interna e Satisfação” fica claro que o modelo de CI adotado melhorou significativamente a satisfação dos trabalhadores. Todos os entrevistados (trabalhadores e CEO) afirmam que o nível de satisfação no trabalho aumentou bastante desde que a empresa implementou um plano regular de Comunicação Interna.

Além disso, observa-se uma relação intrínseca entre a Comunicação Interna e a satisfação, mostrando os indicadores que, no mundo empresarial, é importante que a empresa, não só transmita informação estratégica, como, também, oiça os seus trabalhadores, ou seja, este circuito bidirecional é fundamental para um ambiente interno forte e coeso.

A categoria “Trabalhadores Marketeers” permite responder a outra questão do presente estudo: avaliar em que medida o modelo de CI executado contribui para que o Marketing Interno. As respostas dos entrevistados demonstram que o modelo foi relevante para que os trabalhadores se tornassem notáveis embaixadores (*marketeers*) da empresa, quer junto do público externo, quer junto dos clientes, descrevendo uma empresa líder, ágil, honesta e que aposta em relações fortes com os trabalhadores e com os clientes.

Esta evidência reforça a tese de Kunsch (2003) sobre o papel multiplicador que o público interno de uma empresa ou organização pode assumir na sua vida profissional e social e demonstra, tal como afirmam Almeida et al. (2010) e Bekin (2015), que a CI é uma ferramenta privilegiada do Endomarketing para a promoção de uma relação sólida entre empresa e funcionários e, assim, garantir o comprometimento destes com a missão e valores estratégicos estabelecidos pela gestão de topo.

Isto mesmo é visível na subcategoria “a influência do modelo na imagem que os trabalhadores têm da empresa”, em que os entrevistados assumem que o modelo de Comunicação Interna introduzido mudou, para melhor, a imagem que eles tinham da empresa.

Estes resultados corroboram, também, a visão de Gronröos (2003) sobre a importância de as empresas encararem o público interno, independentemente da sua posição na estrutura, como o seu primeiro mercado. Será um grande passo para obter sucesso junto dos clientes finais.

Na análise ao conteúdo da entrevista realizada ao CEO da WIT é possível inferir que este decidiu implementar um modelo de CI para dar resposta à necessidade de motivar os trabalhadores – considerados (pelo CEO) o principal ativo das empresas contemporâneas – para os manter alinhados com a estratégia da empresa. Esta visão encaixa na linha de pensamento de Almeida (2003). Com efeito, como é referido em capítulo adequado, este autor defende que a Comunicação Interna é, simultaneamente, uma necessidade, uma crença e uma vontade.

A entrevista evidencia, também, que as ideias gerais do modelo foram formuladas pelo CEO da WIT, ajustando-se, posteriormente, a sugestões propostas pelos trabalhadores. A construção do modelo assentou em duas premissas essenciais: inovação e eficácia na comunicação. Considerando a cultura e área de atuação da empresa, foram rejeitados

mecanismos clássicos de comunicação (*newsletter*, por exemplo) e criados novos, inspirados em casos de sucesso de tecnológicas de referência mundial (Google, Apple e outras). Estas evidências confirmam duas questões importantes colocadas por Goldhaber (1990) e por Petit e Dubois (2000).

Goldhaber (1990) entende que a comunicação organizacional (que inclui a comunicação interna) é, simultaneamente, influenciada e influenciadora do ambiente interno, envolvendo as pessoas e as suas atitudes.

Petit e Dubois (2000), por seu lado, entendem que o grande desafio da Comunicação Interna é o de encontrar os mecanismos adequados à realidade de cada empresa, tendo em conta as motivações que levam à comunicação, os suportes a utilizar na comunicação, etc.

Observa-se, por outro lado, que a Comunicação Interna tem de ser encarada pelas instituições como um investimento porque o retorno será, claramente, compensador. Trabalhadores motivados e satisfeitos estão muito mais comprometidos com os objetivos e as estratégias da empresa.

Ao analisar a Comunicação Interna na WIT Software, verifica-se que o modelo escolhido, além de ter aumentado a satisfação no trabalho, melhorado o ambiente interno e contribuído para o Endomarketing, gerou novas práticas, nomeadamente ao nível do recrutamento e acolhimento dos novos quadros. Os indicadores presentes na entrevista ao CEO da WIT revelam que a empresa, no momento de recrutar, passou a valorizar a comunicação dos valores, da missão e do ambiente interno que se pretende na empresa.

Nas observações realizadas na empresa, vertidas no Quadro 8, os indicadores cruzam-se com os resultados obtidos, tanto nas entrevistas aos trabalhadores, como na entrevista ao CEO.

Quadro 8. Análise de conteúdo. Observações

Perfil da Amostra		Trabalhadores da WIT Software (sede)		
Tema		Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo/indicadores
Tech Talk	Adesão	Atenção	<p>Os participantes mostraram-se atentos durante a maioria do tempo. Frequentemente os participantes acenavam com a cabeça, em sinal afirmativo, mostrando estarem a entender a mensagem do orador.</p> <p>Na maior parte do tempo os participantes dirigiam o olhar para o orador. A presença do observador é completamente ignorada.</p>	
		Interação	<p>O orador partilha com os colegas o ponto de situação do trabalho que a sua equipa está a desenvolver com recurso à tecnologia exposta.</p> <p>O orador estimula os participantes, mas não obtém retorno, apenas o esboçar de um sorriso. No final, os participantes aplaudem e rapidamente abandonam a sala, deslocando-se para uma zona de lanche.</p> <p>Foram, também, esclarecidos rumores sobre alguns projetos em curso na empresa e feita uma pequena reflexão sobre os métodos em vigor na empresa.</p> <p>Os participantes riram em uníssono quando o apresentador partiu para a demonstração.</p>	
Blue Fridays	Adesão	Interação	<p>Muitos dos funcionários registam a atuação nos seus dispositivos móveis, enquanto outros vão interagindo com o grupo. Vários colaboradores oferecem-se de forma espontânea e entusiástica para atuar junto com os Tocánder.</p> <p>Prontamente duas trabalhadoras se voluntariam, aplaudidas pelos colegas, que vão batendo palmas e assobiando à medida da execução da prova.</p> <p>Observa-se igualmente uma forte interação entre o CEO e os trabalhadores.</p> <p>Quando surge a música “Take on me”, dos A-Ha, é surpreendente observar um grande grupo de trabalhadores a apontar para o CEO e, em uníssono, cantar o refrão, em que foi inserida a sigla que define o cargo do responsável máximo da empresa: “CEO, take on me, I’ll be there”.</p> <p>O CEO dança com funcionárias e é muito aplaudido pelos trabalhadores.</p>	
		Satisfação	<p>Risos e expressões de espanto marcam a entrada do grupo em cada espaço.</p> <p>A prestação das voluntárias gera gargalhadas na assistência. Nova equipa de voluntários segue a experiência e a reação repete-se.</p> <p>Os trabalhadores trocam impressões sobre a iniciativa, riem e apresentam descontração.</p> <p>Nota-se a participação animada na pista de dança, mas os temas “karma chameleon”, de Boy George e “do you think I’m sexy”, de Rod Stewart, geraram o delírio coletivo.</p>	

		Na maior parte do tempo são visíveis, na maioria dos trabalhadores, expressões de boa disposição (risos, palmas, assobios, comentários positivos sobre a <i>Blue Friday</i> ).
	Ambiente	<p>Ao som estridente do toque de tambores, bombos, etc., os Tocánder irrompem pelas portas dos vários espaços de trabalho da empresa.</p> <p>O observador tem dificuldade em entrar no espaço devido ao elevado número de funcionários.</p> <p>É servido um lanche aos trabalhadores, onde estão presentes os doces tradicionais do Natal.</p> <p>Numa sala adaptada a um bar, com um cenário a lembrar o filme <i>Cocktail</i>, uma equipa de <i>Bartenders</i> conta a história do <i>cocktail</i> e explica a profissão de <i>bartender</i>.</p> <p>A sala é transformada em discoteca, com luzes psicadélicas, a típica bola de espelhos, instrumentos musicais insufláveis e <i>posters</i> alusivos aos anos 80.</p> <p>São distribuídas perucas multicolores, plumas e óculos fluorescentes de configurações diversas.</p> <p>CEO vestido como um Rock Star da década de 80.</p>

Nas *Blue Fridays* observou-se uma forte interação entre os vários trabalhadores e entre estes e a gestão de topo, bem como a participação em massa e de forma entusiástica nas atividades propostas.

Foi curioso observar o cuidado de se criarem ambiências que remetessem os trabalhadores para os temas apresentados. Na *Blue Friday* de dezembro, houve o lanche com os doces típicos da época natalícia e a participação de um grupo apetrechado com instrumentos tradicionais, apelando às raízes. Na edição dedicada aos anos 80, verificou-se a preocupação de transformar os espaços com objetos e cores que levassem os trabalhadores a entrar no espírito da década de 80, bem como uma seleção musical exclusivamente preenchida com sucessos musicais de então. O mesmo se verificou na ação de técnicas de bar, em que o refeitório da empresa foi completamente modificado.

A observação das *Tech Talks* permitiu verificar a partilha de conhecimento entre os diversos setores da empresa, notando-se que os participantes prestaram atenção às tecnologias apresentadas. Foi interessante registar que responsáveis pelas apresentações tiveram o cuidado de, não só explicar os projetos em que estão envolvidos, como, também, partilhar os obstáculos enfrentados e as soluções encontradas para ultrapassar problemas.

A reduzida interação entre a assistência e o orador notada nas observações da *TechTalk* não é relevante, dado que se trata de uma atividade de carácter mais técnico e que visa, essencialmente, que os participantes fiquem a conhecer as diferentes tecnologias empregadas na empresa e os diferentes projetos em curso, contribuindo, assim, para que os trabalhadores tenham uma visão alargada e esclarecida sobre a realidade da empresa e para que ampliem o seu conhecimento tecnológico.

Em síntese, os dados obtidos nas observações reiteram as visões de Brochand et al. (1999) e de Reis (2012), segundo as quais o objetivo maior da Comunicação Interna nas empresas e organizações é informar os seus trabalhadores, promovendo um clima de confiança e clareza, e que nas sociedades atuais, a Comunicação Interna é estratégica.



## **Conclusões**

Uma análise sistémica com base nos dados recolhidos e ordenados ao longo do presente estudo confirma que a Comunicação Interna é fundamental para o sucesso de qualquer organização, independentemente do setor de atividade, e tem um forte impacto em toda a estrutura, sendo, inclusive, capaz de gerar novas práticas internas como provou este caso, em que a implementação de um modelo inovador de Comunicação Interna gerou novas condutas ao nível da contratação e do acolhimento de colaboradores.

No entanto, conclui-se que a CI não é, ainda, encarada como prioridade máxima nas empresas, surgindo apenas quando existem problemas no ambiente interno. Como se verificou nesta pesquisa, o responsável máximo da WIT Software assumiu que a Comunicação Interna foi a solução escolhida para dar resposta à necessidade de motivar os seus trabalhadores. Fundada em 2001, só em finais de 2013 a empresa avançou para um plano efetivo de Comunicação Interna. Até então focava-se na comunicação para o exterior, realizando ações pontuais ao nível interno.

Apesar disso, notou-se cuidado no desenho e construção do plano (modelo) de CI a implementar. A empresa teve a preocupação de conhecer e perceber as ações praticadas em empresas do setor (TI) de referência mundial como a Google e a Apple, entre outras.

No que respeita ao impacto que Comunicação Interna pode ter na satisfação dos trabalhadores, uma das questões centrais deste estudo, conclui-se que esta constitui um ingrediente-chave para garantir e/ou aumentar a satisfação no ambiente laboral, através de mecanismos que promovam a partilha de informação e de conhecimento, a apresentação e discussão de ideias, o espírito de colaboração entre equipas e momentos de convívio e de lazer, bem como instrumentos que garantam que os profissionais, independentemente da posição que ocupam na estrutura, sejam ouvidos.

E um dos fatores críticos para o sucesso da CI, especialmente nas empresas tecnológicas onde, por um lado, existe uma cultura de inovação forte e, por outro, um ambiente combativo devido à concorrência global, é, precisamente, a escolha do modelo de comunicação.

Este trabalho evidencia que a Comunicação Interna tem de refletir a cultura da empresa e deve romper com os mecanismos clássicos e tradicionais utilizados no processo comunicacional. É necessário apostar em instrumentos inovadores, criativos e apelativos que promovam a adesão dos trabalhadores. Modelos que apostam em *newsletters*, *e-mail*, circulares, etc., não servem as necessidades de empresas tecnológicas.

Conclui-se ainda, tal como vem sendo descrito na literatura científica, que os modelos de Comunicação Interna não podem ser rígidos e estáticos. Pelo contrário, devem ajustar-se às volições dos trabalhadores e, assim, garantir uma concretização eficaz.

É notório que, para executar um modelo do tipo observado neste estudo, é necessário um investimento forte. Todavia, o retorno é vantajoso, como se depreende das respostas obtidas nas entrevistas realizadas aos trabalhadores e ao CEO da empresa.

Outra questão central do presente trabalho era a de avaliar o impacto que o modelo de CI em curso na empresa poderia ter ao nível de Endomarketing / Marketing Interno. A reflexão feita à informação recolhida permite reforçar as conclusões de estudos anteriores nesta área: sem dúvida, a Comunicação Interna é crítica para originar e/ou ampliar o leque de profissionais aptos a desempenhar eficazmente o papel de bons embaixadores (ou *marketeers*) das empresas e organizações.

Foi possível constatar que o plano de Comunicação Interna implementado contribuiu de forma muito significativa para a melhoria da imagem da empresa junto do seu público interno. Atualmente, os trabalhadores descreveram com entusiasmo a empresa, quer enquanto local de trabalho, quer enquanto área de negócio, destacando os pontos fortes e distintivos da empresa.

Em suma, conclui-se que a Comunicação Interna é o “coração” de uma complexa máquina que garante um ambiente interno estável e saudável nas empresas tecnológicas, empresas marcadas por uma grande dinâmica devido à evolução alucinante nesta área de negócio, impondo grandes exigências aos seus quadros de profissionais e grandes desafios à gestão de topo – que terá de saber mobilizar os trabalhadores para garantir uma causa maior: o sucesso da empresa no mercado global.

Porém, no decurso deste trabalho, surgiram questões que poderão ser exploradas e explicadas em estudos futuros, nomeadamente:

- Estudar a forma como a liderança transformacional influencia a CI em empresas tecnológicas e as práticas de recrutamento e acolhimento de novos quadros neste tipo de empresas.

- Poderia este modelo, marcado por iniciativas “out of the box”, ser aplicado com sucesso em empresas de setores tradicionais? Considerando as especificidades da indústria tecnológica, referidas no decurso deste estudo, poderia ser interessante analisar a reação de diferentes públicos internos ao mesmo modelo de Comunicação Interna.

Considerando que não encontrei estudos similares em empresas tecnológicas portuguesas, entendo que seria pertinente estudar a realidade da Comunicação Interna em outras empresas tecnológicas nacionais para aumentar o conhecimento científico, assim como proceder à realização de um estudo comparativo entre empresas de TI e empresas de setores denominados tradicionais.

Por último, importa referir as limitações com que me deparei na concretização deste trabalho. A maior delas prende-se como um dos métodos escolhidos: a observação direta enquadrada na abordagem etnográfica. O facto de, até então, nunca ter lidado com esta abordagem foi, simultaneamente, uma limitação e um desafio. Uma limitação porque o desconhecimento era elevado, exigindo um esforço acrescido e o dispêndio de numerosas horas na empresa, e um desafio porque exigiu a busca contínua pelo equilíbrio entre a distância necessária para não perder o foco das questões colocadas no âmbito do estudo e a proximidade requerida para perceber as vivências internas da empresa.



## BIBLIOGRAFIA

ABRACOM (2012). *4º Caderno de comunicação organizacional. [Por que investir em Comunicação Interna]*. São Paulo: ABRACOM.

Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Alegria, R. et al. (2012). *Teoria e prática da pesquisa aplicada*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Almeida, L. M. de S., Souza, L. G. M., & Mello, C. H. P. M. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gest. Prod.*, 17(1). Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a03.pdf>. Consultado em 26 de abril de 2016.

Almeida, V. (2000). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Praxis.

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Áreas Editora. Lisboa.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books.

Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

Bekin, S. F. (2015). *Endomarketing: comprometimento e produtividade alinhados a estratégia de negócios*. Palestra proferida no 1º Congresso de Marketing Industrial. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=xhejR0mEEEXE>. Consultado em 27 de abril de 2016.

Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie: perspective ethnosociologique*. Paris. Ed. Nathan.

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2, 1(3), Janeiro-Julho.
- Bourdieu, P. (2008). *A miséria do mundo*. Tradução de Mateus S. Soares. 7ª edição. Petrópolis: Vozes.
- Bouvier, P. (1989). *Le travail au quotidien. Une démarche socio-anthropologique*. Paris: PUF (Sociologie d'aujourd'hui).
- Brochand B. et al. (1999). *Publicitor. Gestão e Inovação: Ciências da Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Brum, A. M. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. M. (2005). *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. 3ª Ed. Porto Alegre: L&PM.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Revised Edition. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro*, 40(6), 1123-44, Nov./Dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Consultado em 23 de abril de 2016.
- Colás, P. (1992). El análisis de datos en la metodología cualitativa. *Revista de Ciencia de la educación*, 152, 521-539.
- Costa, A. F. da (1986). A Pesquisa de Terreno em Sociologia. In J. M. Pinto & A. S. Silva (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento, 129-148.
- Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19, 55-79.

Cunha, M. P., Rego A., Cunha, C. C., & Cabral Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Edição Revista e Atualizada. Brasília: Casa das Musas.

Damas, M., & De Ketele, J. M. (1985). *Observar para avaliar*. Coimbra: Livraria Almedina.

Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (Eds.) (1994). *Handbook of qualitative research*. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2000). *The discipline and practice of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. In J. Duarte & A. Barros (Orgs.), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Editora Atlas, 62-83.

Erickson, F. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*. In *Ethnographic microanalysis of interaction*. LECOMPTE. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/31640397\\_Qualitative\\_methods\\_in\\_research\\_on\\_teaching](https://www.researchgate.net/publication/31640397_Qualitative_methods_in_research_on_teaching). Consultado em 23 de janeiro de 2016.

Formanchuk, A. (2011). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª Ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Geertz, C. (2008). *A interpretação das culturas*. 1ª Ed., 13ª reimpressão. Rio de Janeiro. LTC.

Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8ª Ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record.

Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication*. Fifth Edition. Madison, WI: WCB Brown & Benchmark.

Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Hackman, M. Z., & Johnson, C.E. (2013). *Leadership. A communication perspective*. Sixth Edition. Long Grove, Illinois: Waveland Press.

Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em <http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreluzinkotte.pdf>. Consultado em 24 de abril de 2016.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán. Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo. Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0: Dos produtos e consumidor ao espírito humano*. Lisboa: Atual Editora.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Lalanda, P. (1998). *Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa sociológica*. Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224154176E1jDU8rb4Nc15SI4.pdf>. Consultado em 27 de outubro de 2015.

Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Pedagógica e Universitária.

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. 1ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, M. E. G. et al. (2007). *Análise de dados*. Textos de apoio para professores do 1º Ciclo. Lisboa: Ministério da Educação.

Mattos, C. L. G. (2011) A abordagem etnográfica na investigação científica. In C. L. G. Mattos & P. A. Castro (Orgs.), *Etnografia e educação: conceitos e usos* [online] Campina Grande: EDUEPB, 49-83. Disponível em <http://books.scielo.org/id/8fcfr/pdf/mattos-9788578791902-03.pdf>. Consultado em 25 de outubro de 2015.

Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2). Inovação, Investigação em Educação. Disponível em <https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/viewFile/61/41>. Consultado em 27 de novembro de 2015.

Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.

Ortín, P. et al. (2004). *La creación de Spin-off universitarios en España: Características, determinantes y resultados*. Disponível em [http://demo.uib.es/pdfs/economia\\_industrial.pdf](http://demo.uib.es/pdfs/economia_industrial.pdf). Consultado em 26 de dezembro de 2015.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2ª ed. Newbury Park: Sage.

Petit, F., & Dubois, M. (2000). *Introdução à Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

Pinho, J. B. (2008). *Comunicação em marketing*. 9ª edição. Campinas, SP: Papyrus.

Pirnay, F., Surlemont, B., & Nlemvo, F. (2003). Toward a typology of university spin-offs. *Small Business Economics*, 21, 355-369. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1026167105153>. doi:10.1023/A:1026167105153.

Ramos, H. M. (1997). *A comunicação interna. Estudo de caso no C.E.T*. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletesepg000010.htm>. Consultado em 20 e 21 de dezembro de 2015, 2 de fevereiro de 2016 e 18 de abril de 2016.

Raulet-Croset, N. (2003). *La méthode ethnographique appliquée aux ressources humaines. ... Entre participation et observation, la méthode ethnographique peut prendre différentes*. Disponível em <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2004-11-22-622.pdf>. Consultado em 12 de novembro de 2015.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 76-97.

Rego, A. (2013a). *Comunicação pessoal e organizacional – teoria e prática*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (2013b). *Comunicação pessoal e organizacional. Manual de exercícios*. Lisboa: Edições Sílabo. Disponível em [http://www.silabo.pt/Download/Manual\\_Exercicios.pdf](http://www.silabo.pt/Download/Manual_Exercicios.pdf). Consultado em 21 de abril de 2016.

Reis, J. (2012). *4º C.C.O. Porque investir em Comunicação Interna*. Caderno de Comunicação Organizacional. São Paulo: ABRACOM.

Ribeiro, J. (2008). *Manual técnico do formando: “Comportamento organizacional. Coleção: Ferramentas para o Empreendedor*. Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Disponível em <http://anje.muchbeta.com/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v111-final.pdf>.

Rodrigues, J. N. et al (2004). *Mestres da geração start-up*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.

Silva, P. (2003). *Etnografia e educação: Reflexões a propósito de uma pesquisa sociológica*. Porto: Profedições.

*Site da WIT Software*. Disponível em: <https://www.wit-software.com/>. Consultado em 22 de outubro de 2015, 27 de novembro de 2015, 5 e 6 de janeiro de 2016, 2 de fevereiro de 2016, 4 e 9 de abril de 2016.

Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2002). *Investigação qualitativa em enfermagem. Avançando o imperativo humanista*. 2ª Edição. Loures: Lusociência.

Tavares, M. (2010). *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Vala, J. (1990). *A pesquisa de terreno em Sociologia*. In J. M. Pinto & A. S. Silva (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Valente, M. F. (2015). *Spin-offs académicas em Portugal*. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9849/1/TD-FMV-2015.pdf>. Consultado em 26 de dezembro de 2015.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Srirameshc, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230.

Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81.

White, C., Vanc, A., & Stanffod G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Reimpressão 2003. 2ª. Ed. Porto Alegre. Bookman.



## **ANEXOS**

Anexo 1 – Guiões das Entrevistas realizadas na WIT Software

Anexo 2 – Grelha de observação

Anexo 3 – Imagens exemplificativas das atividades observadas na empresa



## **Anexo 1. Guiões das Entrevistas realizadas na WIT Software**



Guião 1 – Entrevista aos trabalhadores de base

- 1 – Qual é a sua habilitação académica e a sua idade?
- 2 – Há quanto tempo trabalha na WIT Software?
- 3 – Foi o primeiro emprego ou já tinha experiência de trabalho em outras empresas?
- 4 – Como foi admitido na empresa?
- 5 – Como decorreu o processo de recrutamento?
- 6 – Que funções desempenha na empresa?
- 7 – Tem horário de trabalho? Rígido ou flexível?
- 8 – Em 2013 (implementação efetiva em janeiro de 2014), a empresa adotou um novo modelo de Comunicação Interna. Globalmente, como avalia este modelo?
- 9 - Qual a ação ou ações que mais aprecia?
- 10 – E as que menos aprecia?
- 11 – Sendo quadro da empresa antes de este modelo ser implementado, na sua opinião que mudanças trouxe o novo modelo, nomeadamente em termos de relações com os colegas, com as chefias intermédias e com o CEO?
- 12 – O modelo adotado aumentou a sua satisfação no trabalho?
- 13 – Que perceção tem da adesão dos outros colaboradores a este novo modelo?
- 14 – Considera que os trabalhadores foram devidamente informados sobre esta mudança de modelo? Foram envolvidos nessa mudança, ou seja, participaram na definição do modelo? Se sim, como?
- 15 – Mudou a forma como vê a empresa?
- 16 – Quando lhe pedem para falar sobre a empresa onde trabalha, o que diz?
- 17 – O modelo adotado em 2013 alterou a forma como descreve a empresa? Em que medida?

18 – Considera que a satisfação no trabalho depende do nível de informação que possui da empresa, das suas políticas, das grandes orientações por parte da liderança, etc.?

119 – Se um amigo seu quisesse vir trabalhar para a WIT, que referências lhe daria?

20 – E se um eventual cliente lhe perguntasse o que distingue a WIT?

21 – Se fosse responsável pela Comunicação Interna na empresa, alterava alguma ação?

(se a resposta for positiva) mudava o quê e porquê?

### Guião 2 – Entrevista chefia intermédia

Esta entrevista é realizada no âmbito da tese de mestrado em Comunicação e *Media* que me encontro a frequentar na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, em Leiria, e que visa estudar o modelo de Comunicação Interna na WIT Software. Os dados serão para uso exclusivo académico e a informação fornecida é anónima.

1 – Qual é a sua habilitação académica e a sua idade?

2 – Há quanto tempo trabalha na WIT Software?

3 – Como foi admitido na empresa?

4 – Que funções desempenha na empresa?

5 – Como foi a sua progressão na carreira?

6 – Em finais de 2013 (implementação efetiva em janeiro de 2014), a empresa adotou um novo modelo de Comunicação Interna. Globalmente, como avalia este modelo?

7 – Sendo chefia intermédia, sente que o modelo melhorou o relacionamento entre colegas, chefias intermédias e CEO? Em que medida?

8 – Considera que o modelo adotado aumentou o nível de satisfação dos trabalhadores?

9 – E ao nível da promoção da empresa, ou seja, sente que os trabalhadores falam da empresa com mais entusiasmo, com mais orgulho?

10 – Especificamente no setor que chefia, quais foram as mudanças que mais notou?

11 – Com a diversidade de atividades propostas no modelo, não teme que o trabalho possa ser prejudicado, por exemplo, que possam surgir atrasos nas conclusões de projetos?

11 – Considera que a satisfação no trabalho depende do nível de informação que os trabalhadores possuem da empresa, das suas políticas, das grandes orientações por parte da liderança, etc.?

### Guião 3 – Entrevista CEO da WIT Software

1 – Até dezembro de 2013, a empresa que dirige apostava, essencialmente, na comunicação externa. O que o levou a fazer uma inversão e centrar-se na Comunicação Interna?

2 – Ao delinear o plano / modelo de Comunicação Interna, envolveu os trabalhadores?

3 – A operar numa área altamente competitiva, os recursos humanos são um fator crítico na WIT?

4 – Com a implementação do novo modelo, mudou a forma de recrutar, isto é, passou a valorizar competências diferentes nos possíveis quadros?

5 – O investimento financeiro neste modelo é elevado?

6 – Sente que a aposta na Comunicação Interna aumentou o nível de satisfação dos trabalhadores da WIT?

7 – E ao nível do sentimento de pertença de uma comunidade “WIT”, isto é, com o modelo de CI, os trabalhadores passaram promover e a defender melhor a WIT, contribuindo, por exemplo, para aumentar a contratação de novos colaboradores?

8 – Que imagem acha que os trabalhadores têm do CEO da WIT?

9 – O modelo já leva dois anos. Já houve alguma avaliação ao modelo? Se sim, como foi feita e que resultados teve?

10 – Visitar as instalações da WIT e não imaginar a Google, por exemplo, é praticamente impossível. Teve alguma inspiração desta gigante tecnológica?

11 - Na sala de convívio (*Chill Out*) estão presentes imagens de algumas personalidades como o carismático Steve Jobs. Qual é a mensagem que pretende passar aos seus trabalhadores?

## Anexo 2. Grelha de observação

Identificação da Empresa:					
Observador:					
Data da observação:					
Local da observação:					
Breve descrição da atividade a observar:					
Duração da atividade:					
N.º de participantes na atividade: M: _____ F: _____					
Escala de Frequência: S – Sempre; M – Muitas Vezes; A – Algumas vezes; R – Raramente; N – Nunca					
>Maioria; <Minoria					
1 – Comportamentos na realização da atividade					
					Observações
Participação na atividade	Adesão		>/<	Frequência	
		Espontânea			
		Com estímulo			
		Não adere			
	Atenção	Presta atenção a todas as atividades propostas			
		Presta atenção apenas às atividades que os motivam			
		Não presta atenção,			

	Nível de participação	Participa em todas as tarefas propostas			
		Participa em algumas tarefas propostas			
		Não participa nas tarefas			
Tempo de participação na atividade		75% - 100%			
		50% - 75%			
		25% - 50%			
		0% - 25%			

2 – Iniciativa na realização da atividade:

	>/<	Frequência	Observações
Toma iniciativa e dá sugestões			
Não toma iniciativa			

3 – Atitude face à atividade:

	>/<	Frequência	Observações
Empenhado			
Contrariado			
Descontraído			
Aborrecido			
Alegre			

4 – Comunicação verbal e não-verbal

	>/<	Frequência	Observações
Comunica			
Não comunica			
Dirige o olhar para todos os colegas			
Dirige o olhar para o CEO			

Dirige o olhar para pequenos grupos			
Evita o olhar			

## 5 – Expressões faciais:

	>/<	Frequência	Observações
Riso			
Sorriso			
Tristeza			
Apatia			

## 6 – Discurso:

	>/<	Frequência	Observações
Formal			
Informal			
Técnico			

## 7 - Relação com os pares:

	>/<	Frequência	Observações
Estabelece relação com pares, espontaneamente			
Estabelece relações com pares, quando solicitado			
Interage com todos os pares			
Interage com pares específicos			



### Anexo 3. Imagens exemplificativas das atividades observadas na empresa



Fonte: WIT Software (<https://www.facebook.com/witsoftware/photos/>)

**Figura 3. Blue Friday (18 de dezembro de 2015)**



Fonte: WIT Software (<https://www.facebook.com/witsoftware/photos/>)

**Figura 4. Tech Talk (3 de dezembro de 2015)**