



Raquel Valente
A Comunicação Organizacional e as Tecnologias de
Informação e Comunicação: um estudo de caso no grupo DST

UMinho | 2011



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Raquel Guimarães Machado Rodrigues Valente

A Comunicação Organizacional e as
Tecnologias de Informação e Comunicação:
um estudo de caso no grupo DST

Outubro de 2011



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Raquel Guimarães Machado Rodrigues Valente

A Comunicação Organizacional e as
Tecnologias de Informação e Comunicação:
um estudo de caso no grupo DST

Tese de Mestrado
Sociologia - Área de Especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor José Fernando Pinheiro Neves

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Pinheiro Neves, pelo todo o apoio, atenção e palavras sábias e de ânimo ao longo destes meses de trabalho.

Ao meu pai e ao meu irmão pela força que me transmitiram e pela inesgotável paciência.

Ao meu namorado, Pedro, por estar sempre presente, e por todo apoio e carinho.

Aos meus grandes amigos, Joana, Raquel, Susana, Sara e Hélder, por acreditarem em mim na realização deste trabalho.

A todos eles estarei sempre grata.

RESUMO

Desde o século XX, em particular no contexto das complexas sociedades contemporâneas, a comunicação organizacional tem vindo a desenvolver a sua identidade e a afirmar-se como uma importante corrente teórica. Com o poder das inovações tecnológicas, que cada vez mais afetam as organizações, pretendemos contribuir com um estudo sobre os efeitos que as novas tecnologias de informação e comunicação produzem sobre os processos de comunicação no grupo empresarial DST (Domingos da Silva Teixeira, S.A.), sendo a construção civil, engenharia e obras públicas os seus principais ramos de atividade.

Refletindo sobre o conceito de comunicação organizacional, introduzimos reflexões sobre conceitos e abordagens teóricas baseadas na Escola de Palo Alto e de Montreal, bem como nas tecnologias de informação e comunicação. Para a concretização deste trabalho e para respondermos à questão de partida, adotamos uma metodologia de investigação-ação e a realização de um inquérito por questionário e entrevistas aos colaboradores do grupo DST, com o intuito de conhecer a realidade da organização e analisar os seus processos comunicacionais.

Os resultados obtidos mostram que os colaboradores estão satisfeitos com a oferta de tecnologias de informação e comunicação face à execução das suas tarefas e funções. No entanto, e embora a organização se apresente consciente da importância da comunicação, vários problemas foram identificados na avaliação e diagnóstico aos processos comunicativos, entre os quais a má e excessiva utilização do correio eletrónico, a falta de capacidade para a transmissão de mensagens coesas, a existência de relações tensas e conflituosas entre as diferentes posições hierárquicas, restrições ao acesso e à utilização das tecnologias, e uma diminuição na comunicação face-a-face.

Perante estes resultados, importa reafirmar a importância da comunicação nas organizações e o papel cada vez mais influente das tecnologias de informação e comunicação. As organizações devem por isso incorporar um planeamento adequado à sua estrutura, no qual a tecnologia deve ser adequada às funções desempenhadas por cada colaborador.

Palavras-chave: comunicação organizacional; tecnologias de informação e comunicação; Escola de Palo Alto; Escola de Montreal.

ABSTRACT

Since the twentieth century, particularly in the context of complex contemporary societies, organizational communication has developed its identity and established itself as an important theoretical approach. With the power of technological innovation, which increasingly affect organizations, we intend to contribute with a study on the effects of new information and communication technologies on the communication processes in the DST group (Domingos da Silva Teixeira, S.A.), whose main domain of activity is construction, engineering and public works.

Considering the concept of organizational communication, we introduce reflections on concepts and theoretical approaches based in the School of Palo Alto and Montreal, as well as in information technology and communication. In order to achieve our goals and to answer our research question, we adopt a methodology of action research, conducting a survey and interviews with DST employees in order to know the reality of the organization and analyze their communication processes.

The results show that employees are satisfied with the range of information and communication technologies, towards the execution of their tasks and roles. However, even though the organization is aware of the importance of communication, several problems were identified in the assessment and diagnosis of communication processes, such as poor and excessive use of email, lack of capability for the transmission of coherent messages, conflicts between different hierarchical positions, access and use restrictions, and a decrease in face-to-face communication.

Given these results, it is important to reaffirm the importance of communication in organizations and the increasingly influential role of information and communication technologies. Organizations should incorporate proper planning, in which the available resources should be appropriate to the roles and tasks performed by the employees.

Keywords: organizational communication; information and communication technologies; Palo Alto School; Montreal School;

ÍNDICE

Introdução	9
Parte I: A comunicação organizacional e as tecnologias de informação e comunicação	
Capítulo I: A Comunicação Organizacional	14
1. Definição de comunicação organizacional	14
1.1. Processos e estruturas comunicacionais	16
1.2. Funções da comunicação na organização.....	17
2. Importâncias das organizações	18
3. Cultura organizacional	19
Capítulo II: A Escola de Palo Alto e a Nova Comunicação.....	21
1. Critérios de Palo Alto	23
2. Gregory Bateson e a comunicação	24
2.1. A teoria da comunicação.....	25
2.2. Duplo vínculo.....	28
3. Críticas e contributos da Escola de Palo Alto	30
4. Conclusão	31
Capítulo III: Abordagens à comunicação organizacional.....	33
1. Perspetiva tradicional.....	33
2. Perspetiva interpretativa.....	34
3. Perspetiva crítica	35
4. Perspetiva pós-moderna.....	36
5. Conclusão	37
Capítulo IV: A Escola de Montreal: James R. Taylor e a comunicação organizacional.....	38
1. A teoria da coorientação	40
Capítulo V: As tecnologias de comunicação e informação	42

1. Novos padrões de comunicação.....	48
2. A importância do conhecimento nos dias de hoje	48
3. O poder e as tecnologias na organização.....	49
4. Centralização e descentralização de poderes.....	50
5. A Internet e o correio eletrônico	52
6. A ideologia técnica segundo Dominique Wolton	53
Argumentação final.....	57
 Parte II: O caso do grupo DST	
Capítulo VI: Problemática de investigação	59
1. Objetivos do projeto	59
2. Hipóteses de investigação.....	59
3. Caracterização da organização.....	60
Capítulo VII: Metodologia	62
1. Inquérito por questionário	62
2. Entrevista	63
3. Análise documental	63
4. Observação	63
5. Diagrama de Ishikawa.....	64
6. Caracterização da amostra	64
Capítulo VIII: Diagnóstico e levantamento de dados	66
1. Resultados do inquérito por questionário.....	66
2. Análise das entrevistas e da observação.....	75
Capítulo IX: Discussão de resultados.....	82
Conclusão	90
Bibliografia	903
Anexos	99

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Variável Sexo.....	66
Tabela 2 - Análise descritiva da variável Idade	66
Tabela 3 - Cruzamento de dados: variáveis Sexo e Idade	67
Tabela 4 - Variável Posição hierárquica	67
Tabela 5 - Cruzamento de dados: variáveis Sexo e Posição hierárquica.....	68
Tabela 6 - Cruzamento de dados: variáveis Posição hierárquica e instrumentos utilizados nos processos de comunicação.....	70
Tabela 7 - Grau de satisfação face às tecnologias.....	71
Tabela 8 - Cruzamento de dados: variáveis Sexo e Grau de satisfação face às tecnologias	71
Tabela 9 - Teste Qui-Quadrado.....	72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Missão do grupo DST na perspetiva dos seus colaboradores	68
Quadro 2 - Problemas e causas do uso das tecnologias na organização.....	72
Quadro 3 - Facilitadores e barreiras comunicacionais no grupo DST	88

INTRODUÇÃO

O sociólogo espanhol Manuel Castells, num artigo de discussão endereçado ao Instituto de Pesquisa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Social (UNRISD), afirma que desde meados da década de 70, uma nova forma de organização socioeconómica emergiu sustentada pelas novas tecnologias, a “raiz das novas fontes de produtividade, de novas formas organizacionais e da formação de uma economia global” (Castells, 1999: 2). Segundo Castells, as tecnologias por si só não resolvem os problemas sociais na sociedade mas a sua utilização e disponibilidade são um “pré-requisito para o desenvolvimento social e económico do nosso mundo” (*idem*: 3), desde que exista um ambiente organizacional adequado a esse desenvolvimento.

As organizações são fundamentais nas sociedades, pois são essencialmente espaços onde interagem indivíduos humanos que, por intermédio das suas capacidades individuais, profissionais e coletivas, realizam tarefas para o desenvolvimento das organizações. Precisamente por lidarem com indivíduos é que as organizações são campos de produção e reprodução social, lugares de interações humanas, conflitos e relações de poder, sendo a sua essência a comunicação (Gonzalez, 2008).

. A comunicação torna-se assim um processo de partilha de significados e de construção de realidades sociais (Papa, Daniels & Spiker, 2007) e, nesse sentido, deve ser pensada de uma forma estratégica e integrada nas organizações, como um elemento fundamental nas suas estruturas, caracterizando-se pelo lugar central que ocupa, definindo a cultura das organizações (Scroferneker, 2003). Muitas das potencialidades de considerar a comunicação como central e ferramenta estratégica são desconhecidas das organizações, que devem, por isso, alargar os seus horizontes e reposicionar a comunicação nas mudanças às suas estruturas.

Dentro do campo da comunicação, destaca-se, sem dúvida, a contribuição da Escola de Palo Alto, surgida em 1950. É constituída por um conjunto de investigadores que desenvolve uma nova perspetiva sobre o conceito de comunicação, fora do paradigma linear e matemático da época em que surgiu, tendo em vista refletir sobre a teoria da comunicação numa perspetiva interpessoal das ciências humanas (Borelli, 2005). Através da teoria da nova comunicação da Escola de Palo Alto, percebeu-se que a comunicação reside nas relações do dia a dia entre os indivíduos e em toda a atividade da sociedade, sendo impossível não comunicar.

Um dos principais fundadores da Escola de Palo Alto foi o antropólogo e biólogo Gregory Bateson, cujo interesse residia na preocupação em compreender as relações humanas partindo

de uma perspectiva antropológica e comparativa na medida em que teve em conta os outros modos de comunicação no mundo animal. Sob a coautoria de Jurgen Ruesch, os autores veem o papel da comunicação como a definição dos aspetos culturais, físicos e interpessoais que “inclui todos os processos através dos quais as pessoas se influem mutuamente” (Bateson & Ruesch, 1951: 6), não se restringindo à transmissão de mensagens e da informação.

Outra escola de pensamento abordada neste trabalho remete para a Escola de Montreal, fundada por James Renwick Taylor nos inícios da década de 70, na mesma vertente que surgiu a Escola de Palo Alto, fruto de um descontentamento com as teorias da época, nomeadamente a teoria clássica de Frederick W. Taylor. Segundo James R. Taylor, a comunicação constitui a organização, sendo a teoria da coorientação (uma tríade entre dois indivíduos e uma relação entre eles sobre um objeto em comum) um dos seus principais e maiores contributos para a área da comunicação organizacional.

A nossa investigação pretende descrever o ambiente organizacional do grupo DST e estudar a utilização das tecnologias de informação e comunicação nesse ambiente. A importância das tecnologias nas organizações não se centra na criação de uma página no Facebook ou na publicação de informações no Twitter¹, mas em como os líderes podem integrar ferramentas de tecnologias de informação e comunicação que façam a diferença nas suas organizações (Klososky, 2011).

A ligação da comunicação organizacional com as tecnologias de informação e comunicação advém da globalização nas sociedades contemporâneas e novas formas de interação social, as quais se vão alastrando a todas as áreas da sociedade, sobretudo as organizações. Para Dominique Wolton (1999), vivemos na época da ideologia técnica, pois vivemos comunicando e as novas tecnologias prometem uma comunicação em pleno numa sociedade com valores assentes na democracia, igualdade e liberdade, pelo que investimos cada vez mais nelas. A introdução de inovações tecnológicas altera os padrões e conteúdos das organizações e proporciona novas formas de comunicação (ex.: o correio eletrónico ou os serviços de mensagens instantâneas), transformando a estrutura organizacional, o que se reflete, por exemplo, na diminuição de comunicações face-a-face e alterações nos graus de autonomia

¹ *Facebook* e *Twitter* são redes sociais de sucesso na Internet, de fácil utilização e rápida partilha de informação, idealizados para estabelecer relações sociais com outros indivíduos a nível mundial.

(*idem*), quer a um nível interno (ex.: membros da organização, sistemas de produtividade), quer a nível externo (ex.: público, clientes e fornecedores).

Contudo, devemos reconhecer que as novas tecnologias podem permitir que as organizações desenvolvam estratégias financeiras e económicas, longe dos ideais de liberdade evidenciando os efeitos perversos da ideologia técnica (*idem*). Outro efeito perverso das tecnologias é o seu investimento numa má utilização e pouco aproveitamento das suas potencialidades, pois para uma maior efetividade nas organizações, os seus líderes e trabalhadores devem saber eleger a ferramenta tecnológica mais apropriada para determinadas tarefas.

Mediante o recurso à análise da literatura existente e à investigação empírica, propomos a responder à seguinte questão: *Quais os efeitos das novas tecnologias da comunicação e informação nos processos de comunicação no grupo DST?* Com o presente trabalho pretendemos contribuir para a identificação dos recursos tecnológicos utilizados na organização e avaliar como estes afetam os processos comunicacionais entre os seus colaboradores. Para além disso, pretende-se a identificação de problemas que tenham surgido na utilização das tecnologias, a partir da aplicação de um diagnóstico, e eventuais soluções para a resolução desses mesmos problemas.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira parte referente ao estado da arte e a segunda parte à parte empírica, com a análise do estudo de caso.

Na primeira parte do trabalho, apresentamos o enquadramento teórico, com uma análise da evolução das teorias da comunicação organizacional, com particular enfoque para a teoria da comunicação da Escola de Palo Alto (Gregory Bateson), e de Montreal (James R. Taylor) e tendo também em conta a literatura existente sobre as tecnologias de informação e comunicação. O último capítulo da primeira parte, referente às tecnologias de informação e comunicação, é dedicado à presença das tecnologias de informação e comunicação num contexto organizacional, onde se procedeu à análise da ideologia técnica apresentada pelo sociólogo francês Dominique Wolton, à relação entre o poder e as tecnologias, e a centralização ou descentralização de poderes, bem como à análise de recursos tecnológicos como a Internet e o correio eletrónico. Entre os principais conceitos desenvolvidos encontram-se a comunicação organizacional, cultura organizacional, *feedback*, metacomunicação, duplo vínculo, teoria da coorientação, as tecnologias de informação e comunicação, e as questões de poder.

A segunda parte incide sobre a parte empírica do trabalho, um estudo empírico no grupo empresarial DST, numa vertente de investigação-ação. Nesta parte são apresentadas as opções metodológicas, a análise do inquérito por questionário e das entrevistas, realizando-se posteriormente a discussão dos resultados obtidos junto dos colaboradores da organização.

A partir deste diagnóstico aos efeitos das tecnologias de informação e comunicação na comunicação organizacional do grupo DST, pretendemos dar o nosso contributo para uma área cada vez mais importante como a comunicação organizacional.

PARTE I

A comunicação organizacional e as tecnologias de informação e comunicação

CAPÍTULO I

A Comunicação Organizacional

Muito teóricos propõem diversas definições e conceptualizações na tentativa de responder ao que é a comunicação organizacional enquanto conceito e corrente teórica. O entusiasmo e enorme potencial à volta dos estudos sobre a comunicação organizacional devem-se ao “papel de destaque que assumiram as organizações nas sociedades contemporâneas” (Ruão, 2004: 727) e à importância que vêm assumindo face ao novo cenário da era da globalização. A era da globalização é caracterizada por Manuel Castells no seu pensamento teórico, quando o sociólogo aborda a noção de uma economia da informação e global, onde a economia, a produtividade e competitividade das organizações dependem, mais do que nunca, do conhecimento, da informação e das tecnologias que suportam esse conhecimento e informação. É nesta economia global que as estratégias e atividades implementadas têm o potencial de operar em tempo real, a uma escala global (Castells, 1997).

1. Definição de comunicação organizacional

Desde o início século XX que a comunicação organizacional tem sido estudada numa luta para estabelecer a definição e identidade do seu campo teórico (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). O elo de ligação entre todos os teóricos desta corrente é “a preocupação em definir e caracterizar a comunicação organizacional e o seu campo de abrangência [com vista a] atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações” (Scroferneker, 2003: 1).

Stanley Deetz (2001) propõe uma abordagem diferente para definir a comunicação organizacional: ao invés de procurarmos limitar a comunicação organizacional a uma simples definição, podemos tentar compreender as nossas opções. Deetz propõe assim três formas muito distintas de conceptualizar a comunicação organizacional. A primeira refere-se ao *focus* no desenvolvimento da comunicação organizacional como uma especialidade em departamentos de comunicação e associações de comunicação. A segunda como um fenómeno que existe nas organizações. E finalmente, a terceira forma, sobre a qual incidiremos no nosso trabalho, consiste em pensar na comunicação como um meio de descrever e explicar as organizações (*idem*).

A comunicação organizacional é diferente de qualquer outro tipo de comunicação por se processar num ambiente com características muito específicas e estruturadas (Sinha & Reddy, 1991). O seu estudo inicia-se nas décadas de 30 e 40, com especial enfoque para autores como W. Charles Redding e Philip K. Tompkins, afirmando-se na década de 50, começando a partilhar ideias entre diferentes áreas como a Psicologia e a Sociologia, o que ajudou e enriqueceu o seu desenvolvimento e compreensão.

De acordo com os autores chineses Xian-cheng Zhang e Bing Wang (2009), o conceito de comunicação organizacional passou por um processo de evolução de bidimensional para multidimensional. No início dos estudos, a comunicação ocorria apenas dentro da organização, estando restrita à partilha de mensagens através dos canais internos (Papa, Daniels & Spiker, 2007). A comunicação organizacional era uma comunicação generalizada, que incluía mensagens internas e externas entre as comunicações organizacionais. Durante esse período, a maioria dos teóricos estavam concentrados na importância da comunicação entre superior-subordinado, o que retirava atenção para outros aspetos importantes que seriam considerados mais tarde, tais como o *feedback* vertical e a participação (Tompkins & Wanca-Thihault, 2001).

Com o evoluir do pensamento teórico, passou a ser conceptualizada não apenas como um simples processo de transmissão e receção de informação mas como um processo multidimensional e complexo, de partilha de significados e construção de realidades sociais (Conrade & Poole, 2005 *apud* Papa, Daniels & Spiker, 2007: 2), como aquilo que acontecia no interior da organização e diferia de contexto e dimensão humana da comunicação organizacional no seu sentido geral.

Tradicionalmente, as definições de comunicação organizacional dividem-se em comunicação interna de externa, e formal de informal (Johansson, 2007). Contudo, é difícil separar a comunicação interna da externa, por exemplo, uma vez que “a comunicação interna expande-se para além das fronteiras organizacionais e a comunicação externa recebe grande interesse dos membros da organização” (*idem*. 94-95).

Em qualquer organização, uma boa comunicação interna é sempre crucial e cada organização deve adotar medidas e estratégias para um melhor rendimento e aumento da produtividade e competitividade. Víctor Morales, Fernando Reche e Antonio Jover (2011) constroem um ciclo em torno da importância da comunicação interna: se uma comunicação

interna for eficaz, a organização encoraja e estimula os seus membros a adquirir e transmitir os valores da organização e a tomar iniciativa, tornando-os mais competitivos. Ora, se uma organização estimula os seus membros a aumentar a produtividade e participação, então terá trabalhadores mais criativos e motivados. Tudo graças a uma boa comunicação interna, o que retrata quão importante a comunicação é no seio de uma organização.

A Teoria da Comunicação pode ser usada para explicar a produção de estruturas sociais, estados psicológicos, categorias de membros e conhecimento, ao invés de conceptualizar apenas um fenómeno nas organizações. Desta forma, como Deetz (2001) afirma, quando outras áreas teóricas foram incorporadas, o interesse centrava-se em produzir uma teoria da comunicação das organizações.

1.1. Processos e estruturas comunicacionais

A estrutura da comunicação refere-se aos padrões de interação entre os indivíduos através das redes pelas quais a comunicação se propaga (Farace, Monge & Russell, 1977). Quantas mais restrições à comunicação houver, quantas mais regras e normas, ou imposições de dominação e poder por parte da estrutura hierárquica e do *status* da organização existirem, maior e mais rígida será a estrutura da comunicação numa organização (Sinha & Reddy, 1991).

Três fatores são identificados que influenciam os processos de comunicação: a *perceção* (interpretação, significação), a *expectativa* e o *envolvimento*.

A *perceção* limita a comunicação, seja ela física ou emocional, e é baseada na experiência anterior dos indivíduos, permitindo que as mensagens sejam complementadas. Ela é seletiva, ou seja, os indivíduos percebem o que querem perceber e como querem, conduzidos pela emoção, mais do que a razão. António Damásio (1994) chega mesmo a afirmar que é a emoção, ao contrário da razão, que nos leva à decisão.

A comunicação mais poderosa, segundo Jorge Sousa (2006), é aquela que vai de encontro às *expectativas* dos indivíduos, transformando a indecisão em decisão e reforçando as suas convicções. Os indivíduos ao receberem as mensagens tendem a aceitá-las ou rejeitá-las de acordo com as suas expectativas.

Finalmente, o *envolvimento* determina a eficácia da comunicação, dependendo da motivação do recetor das mensagens e da capacidade do emissor em despertar a atenção do recetor, indo ao encontro dos seus valores e aspirações. Um envolvimento de fraca intensidade pode comprometer a comunicação e futuras recompensas (*idem*).

1.2. Funções da comunicação na organização

Muitos autores dedicaram as suas investigações ao estudo das funções da comunicação na organização, isto é, que papel representa a comunicação numa organização. A principal função de uma organização é a manutenção, seja para preservar a sua imagem ou as atitudes dos indivíduos para com o trabalho, ou ainda para a própria sobrevivência da organização (Sinha & Reddy, 1991).

O clima organizacional está relacionado com a comunicação, que, por sua vez, influencia a satisfação dos trabalhadores. Raymond Falcione (*apud* Sinha & Reddy, 1991) verificou que o *feedback* enquanto reciprocidade comunicativa entre superiores e subordinados está relacionado com a satisfação dos indivíduos na organização. A abertura comunicacional nas organizações deve estar relacionada com a confiança entre os indivíduos, o que vai permitir uma maior satisfação e abertura nos processos de interação. Assim, quanto maior a abertura nas relações entre superiores e subordinados, maior será a satisfação com a organização, o trabalho, a performance e as relações entre os membros da organização (Sinha & Reddy, 1991).

“O sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo” (Lopes, 2003 *apud* Silverstrin, Godoi & Ribeiro, 2006: 2).

Para compreender a comunicação organizacional, deve-se reconhecer “a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações” (Scroferneker, 2003: 5). A comunicação ocupa um lugar central, pois “a estrutura, o tamanho e o alcance da organização estão quase totalmente determinados pela comunicação” (Luis Barreiro *apud* Murillo, 2010: 75). Desta forma, a cultura de uma organização pode ser compreendida “pelos formas de comunicação que ali são desenvolvidas” (Scroferneker, 2003: 3), sendo que as relações nas organizações produzem significados e sentidos, só podendo “ser apreendidas e compreendidas nos contextos da sua produção e a sua interpretação contextualizada” (Gonzalez, 2008: 3).

“A comunicação eficaz deve ser uma prioridade para todas as organizações” (Andrews & Hershel, 1996 apud Zanluchi, 2006: 119).

As ações comunicacionais nas organizações recorrem, geralmente, ao modelo tradicional de transferência de informações e, como Scroferneker (2003) afirma, ao recorrerem ao modelo tradicional evidenciam o desconhecimento das organizações pelo poder da comunicação enquanto ferramenta estratégica. Como tal, é necessário ampliar as discussões sobre a comunicação organizacional e o contributo para reposicionar a comunicação nas organizações (*idem*). Por sua vez, as organizações que se transformam e se adaptam às mudanças ao longo da história, baseiam-se na comunicação enquanto ferramenta fundamental para as suas atividades e satisfação nas experiências no local de trabalho.

2. Importâncias das organizações

A importância de estudar a comunicação organizacional parte da realidade complexa das organizações nas sociedades contemporâneas. Fundamentais na sociedade, as organizações são sistemas de “atividades conscientemente coordenadas” (Chiavenato, 1995: 23), com um caráter cooperativo, onde interagem indivíduos, em torno das suas capacidades individuais, e que realizam tarefas em prole do desenvolvimento das organizações. Por lidarem com indivíduos e os seus processos de interação, devem ser vistas como “unidades de análise do campo de produção/reprodução social, enquanto contextos significativos de ação social” (Gonzalez, 2008: 3).

As organizações são lugares onde os processos de interação humana e as ações dos seus trabalhadores são a sua principal característica. São constituídas por ações cooperativas, bem como de conflito e poder, onde a essência é a comunicação, apesar de muitas vezes o seu conceito ser reduzido a “sítio”, enquanto o conceito de comunicação é reduzido a um processo interação social e transferência de informação (Deetz, 2001).

Nas organizações ocorrem inúmeras interações humanas graças à comunicação, como a cooperação entre trabalhadores, tomadas de decisões, formação de grupos e equipas de trabalho, relações de conflito, uso do poder, dominação e autoridade, mudanças e inovação, partilha de valores e coesão (Papa, Daniels & Spiker, 2007), daí que os autores afirmem que a

comunicação “se preocupa com o conteúdo, a estrutura e o processo de interação humana através do recurso à linguagem e outros símbolos no dia a dia das organizações” (*idem*. 4).

3. Cultura organizacional

Apesar da discussão em torno de diversos conceitos da área da comunicação, os seus teóricos continuam interessados em estudar a cultura organizacional, um conceito que não desapareceu das literaturas e teorias organizacionais.

Vários fatores podem afetar a cultura organizacional como a cultura nacional, a evolução dos mercados, os investidores e consumidores ou até as associações profissionais (Witte & Muijen, 1999). A cultura organizacional é composta por sistemas socialmente construídos, centrados na partilha de valores e experiências nas interações entre os indivíduos no seio de uma organização. Os indivíduos são aproximados uns aos outros graças à comunicação dentro e fora da estrutura organizacional, trabalhando para o cumprimento dos objetivos da organização, assim como para os seus objetivos pessoais e profissionais (Keyton, 2011). É um manifesto de normas comportamentais, suposições escondidas e a natureza humana e são esses valores e crenças partilhados que estão na base da identidade da organização (Witte & Muijen, 1999).

A cultura organizacional está relacionada com o desempenho das organizações, sendo que existem quatro fatores relevantes relacionados com a comunicação: a missão da organização, que mobiliza os seus desempenhos; o envolvimento dos indivíduos na organização; a consistência enquanto integração de normas que guiam as ações dos indivíduos; e a capacidade da organização responder às mudanças externas. Por exemplo, a missão deve ser comunicada pelos gestores aos colaboradores, ou uma boa comunicação permite a recolha de informações sobre as mudanças externas para o interior da organização, tornando-a mais apta para responder às necessidades e exigências dos mercados (Rego, 2010).

As questões ligadas à responsabilidade social, como a ética, e a cultura organizacional, onde se incluem os valores que regem a organização, passam a ser considerados como uma filosofia de gestão, como forma de uma aproximação do público à organização. Uma boa cultura organizacional resulta numa redução dos conflitos, controlo e coordenação, redução da incerteza

e maior motivação entre os trabalhadores. O seu envolvimento com a estratégia da organização torna-a mais efetiva e competitiva (*idem*).

Numa perspetiva comunicacional, a cultura organizacional possui cinco características: está ligada aos membros da organização; é dinâmica e não estática; é composta por valores e suposições; é emotiva; é o primeiro e segundo plano para a comunicação organizacional (Keyton, 2011).

Quando a mudança na cultura organizacional se realiza a nível da superfície, envolvendo artefactos ou normas comportamentais, a sua transformação pode ocorrer com relativa facilidade. Por sua vez, se a mudança for a um nível mais profundo, afetando ideologias ou suposições, é muito difícil e leva tempo para que essa mudança ocorra na cultura da organização (Witte & Muijen, 1999).

Vários teóricos argumentam que a cultura organizacional não precisa de ser gerida, devido à sua simplicidade, enquanto outros afirmam que a sua gestão é mais complexa, devido à diversidade de fatores que a constituem, como conflitos de interesses, multiplicidade e complexidade de subculturas e problemas na comunicação (Witte & Muijen, 1999). Para alguns teóricos, as organizações devem ser conceptualizadas como culturas, ou seja, a cultura é uma parte da organização e não algo que a organização tem. Acreditam que a cultura organizacional é o resultado da interação entre processos individuais e organizacionais, caracterizando a organização como um sistema dinâmico, complexo e cultural, em constante evolução e mudança, com paradoxos, formado por grupos culturais de indivíduos que interagem entre si. Desta forma, as organizações não têm uma cultura; elas são a cultura (Keyton, 2011). Pelo contrário, outros teóricos defendem que a cultura organizacional pode ser produzida e gerida, sendo um aspeto social e normativo que mantém a organização unida (Witte & Muijen, 1999).

CAPÍTULO II

A Escola de Palo Alto e a Nova Comunicação

Uma corrente merece ser sublinhada dada a sua importância para a compreensão da comunicação em contextos organizacionais: a da Escola de Palo Alto. Desde a década de 50 que investigadores de diversas áreas se reuniam em Palo Alto para desenvolverem uma nova perspectiva teórica da comunicação fora de um paradigma linear, ficando a escola conhecida como o Colégio Invisível, denominação produzida por Yves Winkin no livro *A Nova Comunicação* em 2000, por se tratar de uma escola com pensamentos bastante distintos entre Antropologia, Sociologia, Psiquiatria ou Matemática, por entre os seus teóricos (Borelli, 2005).

Os seus principais percursores e autores foram Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward Hall, Don Jackson, Arthur Schefflen e Paul Watzlawick, e a sua fundação surge para refletir e analisar sobre a comunicação numa perspectiva interpessoal. Gregory Bateson e os autores da Escola de Palo Alto defendiam que “a comunicação deveria ser estudada a partir de um modelo próprio, das ciências humanas, e não a partir de lógicas matemáticas” (*idem*: 73), como era defendido por Claude Shannon, em 1949, fruto dos avanços tecnológicos do período pós-Segunda Guerra Mundial. O período pós-Segunda Guerra Mundial, onde os Estados Unidos da América triunfavam e os avanços tecnológicos eram imensos, especialmente na área da engenharia, permitiu a criação de uma teoria da informação, um modelo proposto por Claude Shannon e Warren Weaver.

O principal objetivo da Escola de Palo Alto era compreender a comunicação a partir de um modelo teórico próprio, rejeitando os pressupostos teóricos existentes na época, nomeadamente o modelo de Shannon e Weaver. Para estes autores, a comunicação desenvolve-se entre um emissor e recetor, numa relação simétrica, na qual uma fonte de informação produz uma mensagem que será transmitida por um emissor através de determinado tipo de canais para um recetor. Contudo, apesar das boas críticas ao modelo, vários investigadores estavam insatisfeitos com esta perspectiva teórica, procurando assim novas alternativas para a comunicação. É desta forma que surge a Escola de Palo Alto, onde vários investigadores decidem refletir sobre e investir na comunicação a partir das relações entre os indivíduos (*idem*). No entanto, para os autores de Palo Alto a comunicação desenvolve-se em vários níveis, numa relação assimétrica, como uma orquestra sem maestro. Enquanto os indivíduos fazem parte de

uma determinada cultura, fazem parte da comunicação, assim como os músicos fazem parte de uma orquestra, onde são parte do concerto, compõem a sua própria música através de códigos comuns que dirigem as suas condutas (*idem*). Este modelo orquestral surgiu por oposição ao modelo telegráfico, para “permitir ver na comunicação o fenómeno social” (Winkin, 1984: 25). Assim, o importante na comunicação é “o seu carácter relacional e integrado, uma vez que se realiza em múltiplas redes de significação” (Borelli, 2005: 76).

O contexto em que a nova teoria da comunicação é formada é crucial para ser compreendida, uma vez que se funda em pressupostos teóricos em desenvolvimento na época, como a teoria do *feedback* num esquema circular da cibernética, através de Norbert Wiener em 1948, ou a teoria geral dos sistemas, por Ludwig von Bertalanffy, em 1950. As teorias da cibernética de Wiener e dos sistemas de Bertalanffy inspiraram a construção da teoria da comunicação de Palo Alto, voltada para o fenómeno da comunicação interpessoal, como o conceito de feedback presente nas pesquisas de Wiener durante o contexto histórico da Segunda Guerra Mundial.

Na obra *A Nova Comunicação*, os autores servem-se da metáfora da orquestra para caracterizar a nova leitura da comunicação que surgia em Palo Alto, por oposição à teoria vigente do telégrafo. A orquestra é constituída por um mecanismo superior, o social, e marcada por diversos comportamentos, pela vida social e por um sistema de integração. Todo o processo comunicativo é circular, global e de múltiplos níveis (Lana, 2008).

Ao contrário da teoria do telégrafo, com predominância das ciências matemáticas, a Escola de Palo Alto assume um olhar próprio das ciências humanas e sociais sobre a comunicação. Para Winkin, apesar das diversas perspetivas dos teóricos de Palo Alto, o ponto em comum recai sobre o entendimento de que “a comunicação é um todo integrado” (Winkin, 1998, *apud* Lana, 2008: 237), e não é possível separá-la em diversas variáveis que operem numa forma linear.

As observações e os estudos realizados na Escola de Palo Alto remetem para a interação dos indivíduos na sociedade e na vida quotidiana. Na sua perspetiva, a comunicação é relacional, onde os indivíduos participam, constroem e partilham significados, não são meros emissores e recetores de mensagens, ou transmissores de informação. Torna-se assim evidente que a perspetiva defendida mostra a comunicação não como um ato individual mas como uma

interação, um processo social. A comunicação não reside nos indivíduos, mas nas relações entre eles, e a Escola de Palo Alto permitiu-nos perceber que a comunicação está presente em toda a atividade da sociedade, no dia a dia de cada indivíduo (Borelli, 2005).

A Escola de Palo Alto dá especial ênfase à importância do *feedback* nos sistemas, produzindo uma matriz da comunicação. São fluxos de informação que moldam os indivíduos em todo um sistema dinâmico e evolutivo, influenciados por parceiros, família e cultura, onde os aspectos da comunicação verbal são em grande parte condicionados pela informação não-verbal que recebemos constantemente no nosso meio ambiente (Wittezaele & García, 1992).

1. Critérios de Palo Alto

Um dos principais critérios da Escola de Palo Alto é que é impossível não comunicar, uma vez que a comunicação é um processo plural. Cada autor da Escola de Palo Alto tem a sua marca pessoal neste critério: para Bateson “nunca ocorre que não ocorra nada” (Winkin, 1984: 128) ou Watzlawick afirmou que “não se pode deixar de comunicar” (in Borelli, 2005: 81). Com esta premissa, é notória a busca por uma nova teoria para a comunicação e a importância que ela tem na vida dos indivíduos, pois a comunicação não reside nos indivíduos mas sim nas relações entre eles (*idem*).

Paul Watzlawick publicou, em 1967, a obra *Pragmáticas da Comunicação Humana*, formalizando uma teoria da comunicação que incluía cinco axiomas da comunicação. São visíveis as contribuições do autor para a teoria da comunicação e algumas das suas ideias convergem com o pensamento teórico de Bateson, apesar do sucesso de Bateson ter sido diferente no começo da teoria da comunicação (Lutterer, 2007). Assim, a Escola de Palo Alto definiu os cinco axiomas seguintes para compreender a sua abordagem científica (Visser, 2007):

1. *É impossível não comunicar*: Este axioma sugere que todo e qualquer comportamento por parte dos indivíduos tem potencial para se tornar comunicativo, pois o comportamento dos indivíduos, seja ele verbal ou não verbal, produz efeitos comportamentais, sendo que a interpretação do comportamento por parte dos outros indivíduos irá sempre afetar a relação entre eles (Dainton & Zelle, 2010). Ora, se é impossível para qualquer indivíduo não se comportar, nos processos de interação é impossível não comunicar (Bateson & Watzlawick in

Visser, 2007). Jurgen Ruesch, coautor de obras de Gregory Bateson, já afirmava em 1951 que “nós não nos podemos abstrair de comunicar [e, enquanto] seres humanos e membros de uma sociedade, somos biologicamente feitos para comunicar” (Bateson & Ruesch, 1951: 7).

2. *A comunicação inclui níveis de conteúdo e relações, assim como modos verbais e não-verbais.* Quando os indivíduos comunicam entre si, estão a enviar mensagens específicas, consideradas como conteúdo. Estas mensagens são distinguidas como verbais (as palavras que são transmitidas) ou não verbais (gestos, expressões faciais ou tom de voz). O nível da relação entre os indivíduos será “caracterizado pelo modo como o conteúdo vai ser interpretado e compreendido. Desta forma, as implicações da forma como o conteúdo é partilhado afetarão o processo de comunicação durante todo o sistema” (Dainton & Zelley, 2010: 82).

3. *A interpretação da comunicação acontece através da pontuação.* O axioma da pontuação reflete-se na ideia da Escola de Palo Alto de que os processos de interação são trocas contínuas de mensagens onde, por vezes, é importante a imposição de uma pausa, servindo para organizar o comportamento dos indivíduos enquanto comunicam em padrões. Por sua vez, esses padrões são definidos como características das suas relações dependendo sempre das suas interpretações e perceções individuais sobre os eventos (Visser, 2007).

4. *A interação é simétrica ou complementar.* A interação depende se os indivíduos estão a trocar entre si comportamentos iguais ou diferentes, numa tentativa de minimizar ou maximizar as diferenças entre eles, respetivamente. Quando os indivíduos comunicam da mesma forma, estão a comportar-se simetricamente. Por outro lado, na interação complementar um indivíduo desempenha um papel primário e outro indivíduo um papel secundário, assumidos sem imposição de nenhuma das parte (*idem*).

5. *As relações são governadas por regras.* Os autores da Escola de Palo Alto defendem que os sistemas contínuos de interação, como uma amizade entre amigos, são caracterizados por regras de relações. A comunicação contém códigos analógicos e digitais, sendo que os códigos analógicos exprimem sentimentos poderosos através de determinados símbolos, e os códigos digitais processam a junção entre os símbolos e os significados desses símbolos.

2. Gregory Bateson e a comunicação

Gregory Bateson, antropólogo, biólogo e terapeuta, com uma trajetória académica irregular, foi um dos fundadores da Escola de Palo Alto. Fruto do descontentamento com as

teorias da comunicação existentes na época, e inspirado pela teoria geral do sistema e conceitos como a circularidade, a cibernética ou o *feedback*, Bateson decide desenvolver, em conjunto com outros teóricos, uma nova teoria da comunicação para compreender este conceito através das múltiplas relações interpessoais dos indivíduos. O seu interesse remete para a preocupação em compreender as relações humanas, que definem as relações entre os indivíduos numa situação social (Lana, 2008).

É em 1942 que Gregory Bateson toma pela primeira vez conhecimento do conceito de *feedback*, abordado pelo matemático Norbert Wiener, que lhe permitiu concluir a obra *Naven*. Wiener seguia um pensamento teórico de analogias entre os indivíduos e as máquinas, processos digitais e visões globais da sociedade, numa perspetiva matemática, tentando Bateson por diversas vezes (embora sem sucesso) convencer o matemático a incluir as ciências sociais nos seus estudos (Winkin, 1984).

No seu pensamento teórico, Bateson recorre ao conceito de cismogénese (*schismogenesis*). Existem dois tipos de cismogénese: simétrica, que consiste em relações de rivalidade entre indivíduos da mesma posição, e complementar, entre indivíduos de posições diferentes. Para explicar a estabilidade de um sistema social, Bateson propôs uma ligação entre os dois tipos de cismogénese, salientando que através do *feedback* negativo e das autocorreções sucessivas o sistema era capaz de regressar à sua estabilidade (*idem*). A partir destes conceitos, Bateson desconsiderava as teorias funcionalistas da época que viam a comunicação como um processo linear, concluindo que a comunicação é um processo com vários níveis e movimentos circulares (Borelli, 2005). Esta ideia da interação continua presente no pensamento de Bateson durante vários anos, permitindo a criação da teoria geral da comunicação a partir da cibernética. Para o antropólogo, um sistema não funciona de uma forma linear mas sim num esquema circular, com movimentos constantes de idas e voltas, com possibilidade de adaptações e relações com outros sistemas. Assim, nos processos de *feedback*, os elementos estão em constante interação e adaptação (*idem*).

2.1. A teoria da comunicação

Em 1948, Bateson largou a área da antropologia para se concentrar na psiquiatria, por influências do psiquiatra americano Jurgen Ruesch. O seu objetivo nesta nova etapa seria “uma

teoria geral sobre a comunicação derivada da cibernética” (Winkin, 1984: 36-37). Juntamente com Ruesch, os autores propõem uma nova teoria geral da comunicação, cuja mensagem essencial é que “a comunicação é a matriz em que se encaixam todas as atividades humanas” (*ibidem*).

A teoria da comunicação de Gregory Bateson começou assim em 1951 com a publicação, em conjunto com Jurgen Ruesch, da obra *Comunicação: A Matriz Social da Psiquiatria*. É nessa obra que surgem os conceitos como a metacomunicação ou a comunicação analógica e digital. Nesta obra, a psiquiatria não aborda apenas a área clínica mas também outras áreas de atividade, evidenciando a comunicação como a parte central da prática psicoterapêutica. O objetivo de Bateson e Ruesch era compreender as relações humanas numa situação social, pelo que os estudos envolviam dezenas de psiquiatras e inúmeras sessões e entrevistas. O papel da comunicação é definir os aspetos culturais, físicos e interpessoais, não se referindo meramente à transmissão verbal de mensagens entre os indivíduos mas incluir “todos os processos através dos quais as pessoas se influem mutuamente” (Bateson & Ruesch, 1951: 11).

Para Bateson e Ruesch as principais funções da comunicação centram-se na transmissão de mensagens entre emissores e recetores, recolha e operacionalização da informação para com ela para chegar a novas conclusões. O efeito da comunicação será então “facilitar o amadurecimento dos indivíduos através da interdependência de ações corretivas” (Lana, 2008), sendo a matriz social caracterizada pelos “valores e os rumos da conduta dos indivíduos [que] são definidos de maneira processual, referendados em gestos anteriores, mas também abertos à atualização constante” (*idem*: 240).

A comunicação reflete a dinâmica interativa dos indivíduos, não é apenas uma troca de mensagens. É uma “transmissão verbal, explícita e intencional de uma mensagem” (Lana, 2008: 239), devendo incluir os processos (atos, impressões, informações, emoções) que influenciam os indivíduos.

Na sua obra teórica, Bateson e Ruesch distinguem *comunicação interpessoal*, *intrapessoal* e *em massa*. A comunicação interpessoal é caracterizada por atos expressivos dos indivíduos e a sua perceção e observação por parte dos mesmos, interferindo nas suas ações e condutas. Por sua vez, a comunicação intrapessoal é o registo, um arquivo interno que os

próprios indivíduos fazem das experiências passadas, não sendo possível a avaliação e correção de distorções e erros de interpretação. Finalmente, a comunicação em massa, como a televisão, o cinema ou os *media*, caracteriza-se pela participação de vários indivíduos em grandes grupos, num sistema que não permite o seu conhecimento total, onde é impossível observar os efeitos das mensagens transmitidas, como erros de interpretação (Lana, 2008).

É notável como a comunicação está presente no nosso dia a dia, ligando todos os acontecimentos e situações. Ela permite a organização das nossas vidas, como Bateson e Ruesch argumentam, mas também a percepção dos acontecimentos que transmitem informação para os indivíduos e os influenciam: “Cada percepção muda a informação que o indivíduo possui e influencia-o” (Centeno, 2009: 42). Na verdade, todas as mensagens emitidas e recebidas pelos indivíduos que são percebidas e processadas através da comunicação não devem ser lidas apenas no plano racional dos objetivos. Devem ser vistas, de acordo com esta escola, globalmente, de forma a “ultrapassar a separação entre a razão e a emoção” (Lana, 2008).

A comunicação é vista como um processo onde os comunicadores trocam propositadamente mensagens através de códigos (ex.: os gestos ou palavras) através de um determinado canal (ex.: o correio eletrónico), num determinado contexto (neste caso, as organizações). Não deixa de ser uma atividade social na qual os indivíduos ou grupos estão imersos numa determinada cultura organizacional com determinados valores e regras, criando e trocando significados face à realidade envolvente (Gill & Adams, 1998).

No contexto organizacional, a transmissão de informação através de mensagens é o que alimenta a comunicação porque, sem elas, não há comunicação e não havendo comunicação, não há organização (Rego, 2007). Para Bateson, a comunicação é a matriz, que “fornece as regras de apreensão das coisas do mundo [e] liga os objetos às pessoas e as pessoas umas às outras” (Centeno, 2009: 40).

Para além da comunicação verbal e não-verbal, Gregory Bateson aborda a questão da comunicação digital, ou seja, toda a forma de comunicação submetida a um código estritamente convencional, baseado num conjunto de regras e que, na sociedade moderna, afeta as identidades grupais e os papéis sociais dos indivíduos. Com a globalização do mercado e uma emergência poderosa da comunicação, foram várias as transformações sofridas, onde há uma invasão da esfera privada e os indivíduos distinguem-se por aquilo que exibem e consomem e

não pelo que são ou sabem. Bateson aborda mesmo o conceito de cibernética que, na sua perspectiva, serve para “assegurar a estabilidade e a eficiência de um sistema, regulando a informação recebida e redistribuída no seu interior e as ações que desenvolve em função dessas informações” (*idem*: 46-47). Ou seja, não existe nenhum sistema ou processo de comunicação que não se baseie e obedeça a um sistema de regras e normas (sistema de autorregulação cibernético) que visam moderar a interação entre indivíduos e proporcionar situações de equilíbrio.

A comunicação é definida como um processo contínuo de registo de sinais que são enviados e recebidos e são esses estímulos repetitivos que Bateson e Ruesch caracterizam como matriz social. Para os autores (1951: 13), “o estímulo dá forma a uma resposta, e uma vez que esta tenha sido aprendida, o indivíduo se encontra condicionado a buscar aqueles estímulos que colocariam em funcionamento suas respostas”. É através da partilha de experiências e valores que os indivíduos definem o rumo das suas condutas. A situação social ou o contexto são definidos pelos elementos presentes e que interagem com a situação e que, por sua vez, definem e orientam as práticas dos indivíduos.

Fruto da sua formação interdisciplinar, Bateson criou uma teoria complexa sobre a comunicação, que invoca as raízes humanas e sociais ao invés dos desafios propostos por Shannon na teoria do telégrafo.

2.2. Duplo vínculo

Um dos principais conceitos do pensamento teórico de Bateson é o de duplo vínculo (*double bind*), desenvolvido na Escola de Palo Alto, criado a partir de observações entre pais e filhos nas aldeias de Bali, relacionado com a esquizofrenia: cria-se nos pacientes, a partir da sua infância e na sua relação, principalmente com a mãe, um duplo vínculo, um paradoxo na comunicação que os faz sofrer, visto que há uma diferença entre o que se diz não-verbal e verbalmente, como por exemplo as mensagens emocionais contraditórias que encorajam as crianças a falar livremente mas repreendidas e criticadas quando o fazem.

O duplo vínculo define a existência de “uma rede de relações contraditórias, trocas, estímulos e reações que possuem uma ação retroativa, uma circularidade que se repete” (Borelli, 2005: 75). O mais importante para Gregory Bateson, apesar das críticas que recebeu,

era compreender as interações e as experiências entre os indivíduos, fosse qual fosse o ambiente em que ocorriam. As relações interpessoais são caracterizadas como um processo de receber, interpretar e enviar mensagens, na forma de metamensagens, mas, como Bateson verificou, nos indivíduos esquizofrênicos não há a possibilidade de metacomunicação (*idem*). A metacomunicação é definida por Bateson e Jurgen Ruesch como todos os sinais e proposições partilhados sobre a codificação e a relação entre os comunicadores (Bateson & Ruesch, 1951).

Ao contrário de muitos psiquiatras e psicólogos, Bateson considerou que esta dificuldade não era apenas uma doença do foro psiquiátrico. Era uma característica fundamental da comunicação humana nas sociedades modernas, o que o levou a investigar as características das relações interpessoais e os processos de interação de uma forma aprofundada.

Para o seu estudo, Bateson analisou a comunicação entre membros de famílias, afastando-se posteriormente do grupo com quem trabalhava inicialmente, por não entender que o seu trabalho não devia concentrar-se unicamente na psiquiatria. Este afastamento da psiquiatria e o estudo da comunicação no seio da família fez com que Bateson levasse o conceito de duplo vínculo para outros âmbitos, afirmando que “não é mais o duplo vínculo no sistema familiar, mas sim o sistema familiar no seio do duplo vínculo” (Winkin, 1984: 50).

É através destes estudos que Bateson verifica que na comunicação humana existem situações onde não há possibilidade de metacomunicação, ou seja, os indivíduos são confrontados com dilemas emocionais, por mensagens contraditórias, tornando-as difíceis de compreender. Este fenómeno sucede muitas vezes nas organizações modernas rígidas e burocratizadas.

“O interesse pela comunicação refere-se à busca pela compreensão das relações humanas, já que ela vincularia e definiria as relações entre os indivíduos dentro de uma situação social, [uma vez que] a comunicação é a matriz em que estão cravadas todas as atividades humanas” (Bateson & Ruesch, 1951: 17).

Os fenómenos sociais acontecem em função da interação entre os indivíduos ou grupos, e têm tendência para a mudança em função dessa mesma interação com outros indivíduos de outras culturas e valores. Como a autora Maria João Centeno (2009) refere, “em todos os tipos de mudança, o indivíduo procede por tentativa e erro e através de um mecanismo de comparação. Efetuar tentativas e corrigir erros é uma forma de aprendizagem; as outras são a repetição, a imitação e a aplicação de recompensas e punições”. Ao interagir com outros

indivíduos, vai permitir a procura de informação e valores, ou a aprendizagem, percecionando e agindo em função dessa percepção.

No campo empírico, Bateson ficou conhecido pela pouca aproximação aos procedimentos metodológicos e pelas muitas ideologias teóricas. As observações feitas pelo autor remetem para o campo das ciências naturais, com estudos sobre as relações entre os animais e, posteriormente, no campo antropológico, onde conviveu com tribos na Nova Guiné (Borelli, 2005). Observa-se nas suas obras que o autor recorre ao interaccionismo simbólico, um dos métodos de investigação mais utilizados na época, estudando a natureza simbólica da vida social. Segundo Bateson, a comunicação é a “condição para que haja interação e a sociedade é considerada uma comunidade (...) de ação e comunicação” (Idem: 75). Para Bateson, o importante numa teoria é a sua elaboração e não os aspetos empíricos como as observações de campo, classificando-os como “materiais ilustrativos” (*dibem*).

Assim, apesar da sua formação inicial, a contribuição de Bateson para a Ciência da Comunicação foi muito importante permitindo, graças à sua interdisciplinaridade, abordar de uma forma inovadora o processo de comunicação.

3. Críticas e contributos da Escola de Palo Alto

Como todas as teorias, a teoria da comunicação de Palo Alto também suscitou várias críticas por parte da comunidade científica.

Vários investigadores apontam que a teoria da nova comunicação limita-se a estudar fenómenos de ordem interpessoal, ignorando a complexidade das relações sociais e de poder ou dominação, contrapondo com outras perspetivas onde o ênfase está na funcionalidade e não na reciprocidade. Contudo, pode argumentar-se que esta crítica não invalida o interesse das descobertas desta escola e que, talvez partindo de uma nova visão da relação micro-macro, se poderá dar uma resposta satisfatória ao problema.

Outras críticas apontadas referem-se à sua “audácia de apresentar-se como nova, passando por cima de grandes pensadores” (Borelli, 2005: 82-83), negando o passado, bem como a não criação de uma verdadeira teoria da comunicação mas sim teorias da esquizofrenia ou de vínculos, motivos pelos quais vários livros sobre as teorias da comunicação não abordam e

ignoram a teoria da nova comunicação (*idem*). Todavia, esta crítica ignora que o trabalho de Bateson é muito mais abrangente tendo como ponto de partida a compreensão antropológica das formas de interação ocidentais. É também transversal ao autor uma preocupação transdisciplinar que o leva a tentar entender a especificidade da comunicação por contraponto com outras formas de comunicação animal.

Ao contrário da visão telegráfica e mecanicista, os autores de Palo Alto defendem que a ação social não deve ser vista como um ato mecânico que se limita a cumprir e realizar determinadas funções. A ação deve ser vista como um processo complexo de expectativas, sentimentos, símbolos, como relações em constante construção. Sendo a comunicação caracterizada como uma parte central da sociedade, ela deve ser estudada não apenas de uma forma mas de várias. É aqui que se centra um dos principais contributos da Escola de Palo Alto, assentando nas múltiplas facetas da comunicação interpessoal e é nesse sentido que se justifica analisar como a sociedade funciona através da análise das relações e vínculos entre os indivíduos no dia a dia.

Desta forma, os investigadores de Palo Alto ajudam a compreender que a comunicação está presente em todas as ações dos indivíduos, contrariando algumas críticas sobre os seus métodos empíricos e provando que a comunicação está na sociedade, em qualquer lugar e em qualquer indivíduo (*idem*).

4. Conclusão

A comunicação é sobretudo relacional, onde os indivíduos participam e fazem parte desse processo comunicacional, não são meros transmissores de mensagens com uma função pré-definida. A comunicação está em permanente construção devido à elaboração, por parte dos indivíduos, das suas próprias estratégias de produção de sentidos, apesar das normas e valores culturais inerentes nos processos de interação (Borelli, 2005).

É neste ponto que podemos relacionar a teoria da nova comunicação de Palo Alto com as organizações, pois esta escola de pensamento preocupa-se em “compreender a interação num contexto cultural diverso e singular, em que ocorrem várias relações, de diversas ordens e em diversos níveis” (*idem*). A comunicação não é vista como um ato individual mas como uma

instituição cultural, num determinado contexto social (*idem*). Segundo Bateson, a comunicação é uma estrutura que une e liga os indivíduos em diversas interações, dando importância ao caráter relacional da comunicação, em que “múltiplas formas e sentidos são gerados a partir desse jogo de interação” (*idem*: 79), algo que Bateson estudou com o conceito de duplo vínculo.

CAPÍTULO III

Abordagens à comunicação organizacional

Existem várias formas de descrever as diversas perspectivas ou orientações teóricas da comunicação organizacional. Quatro diferentes perspectivas são destacadas e abordadas neste trabalho: *tradicional*, *interpretativa*, *crítica* e *pós-moderna*, cada uma delas possuindo as suas características, diferenças e similaridades, as quais procuraremos destacar.

1. Perspetiva tradicional

Os primeiros estudos de comunicação organizacional realizados recorreram ao modelo positivista, analisando as questões da eficiência comunicacional, como por exemplo, a relação superior-subordinado nas organizações (Ruão, 2004): o paradigma que guiava os estudos da comunicação organizacional definia que eram os gestores/superiores que tinham o poder nas organizações, o que permitia que estes alcançassem controlo e dominação, ordenando o que, como e quando fazer aos trabalhadores (Corson, Health & Bryant, 2000). Assim, a comunicação era vista como um mecanismo de controlo e planeamento dos diversos componentes da organização. A abordagem tradicional acredita na comunicação organizacional como uma atividade objetiva, preocupada com a relação entre os processos comunicacionais e a eficiência organizacional, através de uma abordagem funcionalista dos fenómenos (Papa, 2007).

A perspetiva tradicional sofreu alterações ao longo dos anos, pelo que alguns autores distinguem as formas antigas das contemporâneas desta perspetiva. A abordagem antiga vê a organização como uma máquina, ligada por diversas partes que operam através de um controlo regular e numa comunicação eficaz e eficiente. Desta forma, a comunicação é vista como um simples processo de envio e receção de mensagens, sendo que as organizações são vistas como entidades políticas de interesse para os seus fundadores e gestores e recurso ao poder e dominação (*idem*).

Por sua vez, a abordagem contemporânea, durante as décadas de 70 e 80, não vê as organizações como máquinas mas sim como sistemas, onde, para além de incluir a importância da eficiência da comunicação, engloba também outros aspetos como a produtividade ou as

questões de moral. Para além disso, altera a posição política prestando atenção a todos os membros das organizações e não apenas a um determinado grupo (*idem*).

As organizações são geralmente vistas como sistemas que procuram atingir objetivos e a comunicação permite a coordenação entre os componentes dos sistemas através do ajustamento de comportamentos das partes individuais, assim como o controlo das atividades individuais através da supervisão e do *feedback* por parte da gestão (Thayer & Barnett, 1997).

As preocupações da perspetiva tradicional com a comunicação remetem para a fidelidade, influência e as necessidades de informação. Stanley Deetz refere-se à perspetiva tradicional como normativa, uma vez que há uma procura pela regularidade e normalização nas organizações. A perspetiva normativa tende a ver as organizações como “objetos naturais abertos à descrição, predição e controlo” (Deetz, 2001: 19), sendo os principais tópicos deste modelo teórico as comunicações superiores/subordinados, as redes de comunicação, a questão do poder e as relações com o público.

Ao estudar a comunicação nas organizações através da perspetiva tradicional, torna-se evidente a existência de várias dificuldades, tais como a complexidade e interdependência das relações na organização (*idem*).

2. Perspetiva interpretativa

A perspetiva interpretativa vê a organização, contrariamente à perspetiva tradicional, como um espaço social ao invés de uma visão económica das atividades (Deetz, 2001). Esta perspetiva tem como principal função a de “traduzir os interesses e preocupações de um individuo nos interesses e preocupações de outro” (*idem*: 24).

Foi na década de 70 que os estudos em comunicação organizacional atingiram um ponto de viragem, com “a afirmação das dimensões simbólicas e expressivas das organizações” (Ruão, 2004: 728), com referências à cultura organizacional. Devido ao descontentamento por parte dos investigadores com os métodos positivistas, procuraram-se novos caminhos e soluções para as abordagens à comunicação organizacional, surgindo assim a perspetiva interpretativa.

Os estudos culturais nas organizações estão relacionados com a perspetiva interpretativa, uma vez que a perspetiva tradicional não capturou essa componente. Muitos dos investigadores apoiantes da perspetiva interpretativa veem a cultura como uma “metáfora evocativa” para a vida na organização ao invés de um simples elemento organizacional (Deetz, 2001: 24). Nesta perspetiva, a comunicação passa a ser vista como um fenómeno subjetivo (ao contrário da perspetiva tradicional que a via como objetiva) e socialmente construído (Ruão, 2004), pois a ação social só é possível através da partilha de significados subjetivos, pois a realidade organizacional é socialmente construída graças à partilha de experiências dos seus membros através da comunicação (Papa, 2007). A comunicação é assim considerada como o meio central da organização onde os acontecimentos são produzidos e sustentados (Deetz, 2001).

No que se refere aos métodos utilizados pelos investigadores, na perspetiva interpretativa formalizam-se os métodos e técnicas qualitativas, como a observação participante, privilegiando sempre o contacto pessoal, o interesse no indivíduo e nos aspetos sociais da relação com o trabalho na recolha de dados. Assim, “os objetivos são mais abertos e emergentes do que na perspetiva [tradicional] e menos ligados a problemas de eficiência ou produtividade” (*idem*. 24).

3. Perspetiva crítica

A perspetiva crítica ganhou seguidores muito rapidamente no final do século XX, fruto da insatisfação com a perspetiva tradicional.

São vários os aspetos que distinguem a perspetiva crítica das restantes perspetivas teóricas da comunicação organizacional mas a principal é a visão da perspetiva crítica sobre as organizações: são instrumentos sociais de privilégio, dominação, opressão e relações de poder.

Os investigadores da perspetiva crítica centram os seus estudos nas relações entre os grupos organizacionais privilegiados (nomeadamente fundadores, gestores, elites ou até mesmo grupos dominantes como o do sexo masculino) e os grupos desprivilegiados (trabalhadores, minorias, sexo feminino, entre outros) (Papa, 2007).

A perspectiva crítica preocupa-se com a estrutura social e os processos simbólicos, uma vez que a opressão organizacional reside na relação entre ambos. Esta é uma falha da perspectiva interpretativa que pouco explica o papel dos símbolos nas relações poder e dominação (*idem*: 13). Desta forma, é a perspectiva crítica a mais explícita e a que mais ênfase dá aos valores, problemas morais e éticos nas organizações. O objetivo central da perspectiva crítica passa assim por criar uma sociedade e organizações que sejam livres da dominação e onde todos os membros possam contribuir de forma igual para a produção de sistemas que vão de encontro às necessidades dos indivíduos e ao seu desenvolvimento progressivo (Deetz, 2001).

Esta perspectiva critica o discurso organizacional existente ao aumentar a consciência e a emancipação para as classes organizacionais oprimidas (Papa, 2007). Os estudos desta perspectiva teórica centraram-se nas relações das organizações com a sociedade e os possíveis efeitos sociais e dominação da esfera pública e dos processos internos (Deetz, 2001).

4. Perspetiva pós-moderna

Nesta abordagem teórica, a preocupação passa, como na abordagem crítica, por questões como a dominação nas organizações ou as relações assimétricas. Mas a abordagem pós-moderna foca mais “os microprocessos políticos e a natureza conjunta do poder e resistência” (Deetz, 2001: 31).

Deetz prefere utilizar o termo dialógica em vez de pós-moderna para caracterizar esta abordagem teórica devido ao crescente uso comercial do termo pós-moderno, tornando mais difícil “distinguir suposições realistas sobre o mundo em mudança e uma abordagem pós-moderna, que nega a realidade sobre o mundo” (Jones & Parker, 1992 *apud* Deetz, 2001: 31).

Segundo Deetz, as investigações da abordagem dialógica ficam a linguagem como a centralidade do discurso dialógico e dos processos de construção social. A linguagem substitui a consciência como parte central à experiência. A comunicação passa a ser um modo de explicação das organizações e das suas atividades, ao invés de ser apenas um fenómeno a ser explicado dentro das organizações. As práticas verbais e não-verbais permitem abrir uma relação a elementos externos às organizações (indivíduos e sociedade) (*idem*).

“Os estudos dialógicos rejeitam a noção do indivíduo autónomo e autodeterminado como centro do universo social e sugerem, no seu lugar, o indivíduo complexo e conflituoso, com ênfase no dissenso fundamental” (idem: 32)

5. Conclusão

Existe um número interminável de definições sobre a comunicação organizacional e as perspetivas teóricas anteriores comprovam isso mesmo. Todavia, todas afirmam que, enquanto disciplina, a comunicação organizacional preocupa-se com a análise social da realidade atual através de um estudo às organizações e dos seus processos de comunicação.

Cada perspetiva teórica cria uma visão sobre os problemas sociais e tenta resolvê-los de diversas e diferentes maneiras. Ainda assim, nenhuma das perspetivas parece dominar o estudo da comunicação organizacional. Pelo contrário, vários contributos estão a ser produzidos pelas várias perspetivas (Papa, 2007).

Na linha da perspetiva pós-moderna surge a Escola de Montreal, que desenvolveremos no capítulo seguinte, incidindo sobre a teoria de James R. Taylor.

CAPÍTULO IV

A Escola de Montreal: James R. Taylor e a comunicação organizacional

Para entender os mais recentes desenvolvimentos da comunicação organizacional, faz sentido dar uma maior atenção a uma corrente que, na linha da Escola de Palo Alto, se preocupa em fugir ao paradigma funcionalista dominante nesta área, incorporando contribuições da área da semiótica, da sociologia e da psicologia organizacional. A linha de pensamento sobre a teoria da comunicação organizacional iniciada por James R. Taylor ficou conhecida como a Escola de Montreal. Fundada em 1971, o seu pensamento teórico, inspirado em Anthony Giddens, Karl Weick e Bruno Latour, tem como ponto principal a criação de uma teoria comunicacional das organizações.

A sua fundação, tal como aconteceu com a Escola de Palo Alto, remete para um descontentamento com as teorias existentes na época, nomeadamente a teoria clássica de Frederick W. Taylor, e uma abordagem mais positivista das ciências sociais. Para Frederick Taylor, a comunicação organizacional, na ótica mecanicista, era algo secundário à estrutura organizacional. Ora, segundo a corrente teórica de Montreal, é a comunicação que constitui a organização, ou seja, *a comunicação é vista como a organização*, e não como *a comunicação nas organizações*.

James R. Taylor propõe a teoria da coorientação, afirmando que dois indivíduos se orientam para algo em comum, seja um problema, uma ideia ou uma situação. Essa coorientação é possível através de processos de negociação coerentes, que poderão exigir esforços por parte dos indivíduos para chegarem a um consenso (Littlejohn & Foss, 2008). Taylor classifica as relações como uma tríade: dois indivíduos e o processo de interação entre ambos.

Para Taylor, a pista para responder à pergunta “O que é uma organização” poderá estar na definição de visão global (*worldview*). O teórico contraria as diversas formas de pensar sobre as organizações das restantes teorias, que não veem a comunicação como um processo e caracterizam as organizações como funcionalistas. Estas correntes teóricas definem as organizações sempre como um sistema que engloba um conjunto de indivíduos. O pensamento teórico de Taylor pretende compreender a importância da comunicação e o que a torna num agente das organizações (Taylor, 2005).

Embora os indivíduos possam comunicar livremente e de diversas formas, Taylor argumenta que, devido às formas de comunicação já estabelecidas e restritas nas organizações, a comunicação entre os indivíduos fica constrangida, e o mesmo se aplica aos processos de interpretação: “um gestor poderá querer comunicar aos trabalhadores uma nova política e possui escolhas sobre como o fazer, mas a organização tem estabelecido determinado tipo de discursos aceitáveis para este tipo de informação” (Taylor, 2005: 259).

Na abordagem teórica defendida por James R. Taylor, o autor vê a comunicação como algo além de um simples processo de transmissão de mensagens entre emissor e receptor, sendo as organizações resultantes das múltiplas práticas dos seus membros (Vilaça, 2008). As organizações devem ser vistas como uma rede de relacionamentos, compostas por significados e artefactos, através dos quais a comunicação criará e recriará sentidos. James Taylor, através de estudos empíricos e pela experiência pessoal que invoca em organizações complexas, defende que a comunicação deixou de ser vista apenas como um processo de transmissão de mensagens, informação e conhecimento, para ser agora “uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamentos” (Taylor, 2005: 215), que não se limitam a uma interação interpessoal mas a relações mais complexas e coletivas, através da linguagem. A comunicação é assim a essência da organização, uma componente básica do processo da organização, “cujas estruturas e práticas são construídas e reconstruídas no e pelo sistema de comunicação” (Ruão, 2008: 50).

A Escola de Montreal defende que não existe organização, senão aquela que está presente virtualmente na comunicação, acreditando que só nestas circunstâncias é que uma organização exerce a sua influência: “O seu poder para agir, ou a «agência» desse poder, para sempre permanece, no entanto, inerente na comunicação” (Taylor, 2007: 88). As organizações são um espaço de papéis e funções materiais e cognitivos, nos quais os atores alcançam uma identidade através dos valores e objetos com que se relacionam e identificam.

De acordo com o autor, a estrutura de uma organização baseia-se numa rede de atividades interligadas, onde os agentes se coorientam entre si num interesse comum por determinado objeto.

1. A teoria da coorientação

Consideremos dois agentes, cada um caracterizado pelas suas preocupações, que, apesar de diferentes perspetivas, são unidos por uma orientação comum a um determinado objeto que centra as suas atenções. Uma organização é criada devido a uma necessidade coletiva, a um mútuo interesse de um grupo de indivíduos para atingir determinados resultados. Esta relação é definida pela teoria da coorientação, uma compreensão prévia de uma unidade organizacional, que envolve mais do que um indivíduo num processo de interação, centrado num objeto específico.

As atividades nas organizações necessitam de comunicação, produzida por indivíduos por canais verbais ou não-verbais, e interpretada por outros indivíduos. A informação está focalizada num objeto comum, que reflete diferentes ideologias e contrastando com diferentes visões (Taylor, 2005). Estas diferentes perspetivas, que Taylor designa por *worldviews*, existem a partir da ideia principal de que os fins de uns serão os meios de outros. A troca que existe neste processo, o envolvimento de um foco comum orientado para um objeto, é a “base lógica da comunicação organizacional” (Taylor, 2007: 89), descrita como uma atividade progressiva.

A teoria da coorientação é entendida como uma dimensão horizontal para Taylor, “um conjunto de atividades que compõem as operações de uma organização” (*idem*: 90), cruzando as suas observações com a teoria de outro autor da Escola de Montreal, Bruno Latour, sobre o ator-rede, valorizando os aspetos sócio-técnicos das interações entre os agentes. Já a dimensão vertical refere-se aos aspetos hierárquicos e autoritários das organizações, uma vez que a legitimidade dos agentes organizacionais é ganha em função das respetivas qualificações.

A autoridade numa organização, segundo Taylor, não é propriedade dos indivíduos, pois os atores fazem parte de uma comunidade que se dedique às mesmas práticas. Recorrendo a exemplos na sociedade, Taylor ilustra a importância do controlo interno e das interpretações, da autoridade e responsabilidade que é atribuída a atores de representarem a comunidade, remetendo para o conceito de metaconversação: uma conversação que liga todas as comunidades através dos seus oradores e da importância do diálogo.

Taylor afirma que a linguagem, os discursos, os aspetos subjetivos e a semiótica são estruturas essenciais na interpretação das organizações e que o seu estudo contribui para um trabalho mais rico na área da comunicação organizacional. De acordo com o autor, não se pode

negligenciar a dimensão representativa ou a textual. Vários linguistas concluíram que a linguagem pode ser dividida em três funções: 1) conteúdo, referente à explicação e ao conteúdo da comunicação; 2) interpessoal, a expressão dos sentimentos e pensamentos dos indivíduos; 3) e a textual, onde a forma como os indivíduos se exprimem deve respeitar padrões de linguagem, que os faz bons comunicadores (*idem*). Para Taylor, a comunicação organizacional, enquanto disciplina, deve ter em conta todas estas funções, valorizando-se, no entanto, a linguagem interpessoal devido à importância das estruturas de autoridade e do diálogo.

Existe uma relação próxima entre a linguagem e o desempenho de tarefas que dão às organizações uma razão de ser e existir, sugerindo Taylor e outros autores da Escola de Montreal que o processo de organização ocorre através de discursos e da metacomunicação, que permite compreender as organizações como coletivas, que incluem diversas narrativas produzidas nas diversas comunidades práticas, e enquanto singulares, integrando as diferentes narrativas numa só, como uma organização dinâmica e em constante construção (Rese, Casali & Canhada, 2011).

Os principais contributos da teoria da coorientação foram a capacidade da comunicação ser vista como uma atividade de produção de sentido na organização e a valorização do papel do indivíduo no meio organizacional, sendo que as suas relações sócio-técnicas complexas são cada vez mais compreensíveis. Todavia, apesar das perspectivas divergentes entre os indivíduos, os críticos apontam que o diálogo presente será sempre positivo e construtivo.

O pensamento teórico de Taylor centra-se sobretudo em compreender o papel que a comunicação tem nas organizações. Com as transformações na sociedade e nas organizações, fruto das novas tecnologias de informação e comunicação, Taylor afirma que essas mudanças são comunicacionais. O autor assegura, em 1993, que o mundo se encontrava a sofrer mudanças significativas, nomeadamente derrubando instituições predominantemente burocráticas que, até então, eram consideradas o exemplo da sociedade moderna (Taylor, 1993). Para se perceber uma organização, devemos explorar e compreender as suas propriedades comunicacionais, e é crucial que as organizações percebam e estejam preparadas para os efeitos das tecnologias e as suas potencialidades e consequências.

“O que está no horizonte, numa sociedade globalizada e atomizada, não é fácil de ver. Mas nós achamos que é altura de começarmos a tentar” (*idem*: 243).

CAPÍTULO V

As tecnologias de comunicação e informação

Cada vez mais várias realidades, com dimensões sociais, económicas, políticas e simbólicas, requerem a aplicação e utilização de recursos tecnológicos nas práticas organizacionais, representando um papel crucial na estrutura e criação de representações e perceções da globalização. Esses recursos tecnológicos abrem novas oportunidades para as organizações, influenciando a forma como os indivíduos trabalham em conjunto para atingirem os seus objetivos pessoais, profissionais e organizacionais.

Com a valorização da comunicação no seio da sociedade contemporânea, também ela acontece nas organizações. Margarida Kunsch (2007) afirma que a convergência das tecnologias enquanto meios de comunicação presentes no dia a dia dos indivíduos também está presente nas organizações, uma vez que “estas são partes integrantes da sociedade e formadas por pessoas que se intercomunicam e se inter-relacionam”, através da comunicação interpessoal, grupal e por meios tradicionais e inovadores.

As tecnologias de informação e comunicação estão cada vez mais integradas e absorvidas nas organizações e é evidente o impacto que produziram e as mudanças nas práticas e estruturas de trabalho, formação profissional, e nas estratégias e poderes organizacionais. O progresso tecnológico nas organizações obrigou a procurar novas formas e meios de comunicar com o público interno e externo. Fruto do fenómeno da globalização e da revolução tecnológica, as organizações enfrentam hoje em dia uma forte competição entre si nos mercados globais. A comunicação organizacional tornou-se assim numa estratégia de competitividade entre as organizações no mercado, resultante do seu poder exercido na sociedade contemporânea.

Gerir a interdependência das organizações revelou-se uma peça-chave no sucesso e sobrevivência das organizações no mercado competitivo e hostil (Bakan *et al.*, 2004: 8). Assim, as organizações procuram nas tecnologias de informação e comunicação um recurso estratégica no mercado, permitindo que os processos de relações e cooperação entre trabalhadores e práticas organizacionais sejam redesenhados (*idem*: 9). A tecnologia não é um instrumento ao qual determinado grupo na organização recorre para controlar outro grupo mas, pelo contrário, a tecnologia é o resultado da luta entre esses grupos. Estas mudanças nas práticas

organizacionais, causadas por processos de renegociação, podem ser vistas como “mutações” na cultura da organização (*idem*: 10).

“A complexidade dos processos organizacionais, e a importância da experiência individual e das interações humanas no condicionamento das percepções tem vindo a realçar a necessidade de considerar uma maior diversidade de aspetos organizacionais bem como estruturar o processo de adoção das aplicações das TI de forma a facilitar a dinâmica própria dos processos de transformação” (Ramos & Carvalho, 2003: 1).

Todas as organizações são constituídas por grupos de indivíduos que mantêm a coesão, cooperação e coordenação para atingir os seus objetivos e a forma de os atingir passa pelos processos comunicativos. Arménio Rego (2007) afirma que a necessidade de comunicação que os indivíduos possuem transmite-se para as organizações, tornando-se assim uma condição da vida organizacional, apresentando múltiplas funções, entre elas o recurso às tecnologias.

A maioria das novas tecnologias de informação e comunicação, sendo a Internet a que mais afetou os processos de comunicação, não estão restritas a comunicadores nas organizações mas sim a todo o público (Holtz in Gillis, 2001). Qualquer indivíduo pode publicar mensagens, criar uma página Web ou um *blog* e comunicar com outros indivíduos de todo o planeta. Denominado de *software social*, este conceito é caracterizado como uma categoria da tecnologia, permitindo comunicar com o público de uma forma simples, e ligando todos os membros do público (*idem*). São aplicações que permitem a conversação e a partilha de interesses entre indivíduos, o que vai influenciar opiniões e comportamentos. Estas características implicam que os membros das organizações não consigam controlar o fluxo de mensagens com o público externo (*idem*).

O ambiente social em que as organizações estão inseridas deve ser sempre considerado, uma vez que todas as novas configurações globais “vão exigir das organizações novas posturas” para se relacionarem “com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (Kunsch, 2007: 40). As organizações estão sujeitas a todo o tipo de mudanças e torna-se assim evidente o seu valor dentro do processo de globalização, através da relação com o público e o impacto das suas ações junto dos problemas sociais e da cultura organizacional, englobando os valores, regras de funcionamento e processos de comunicação, delineando um novo perfil de organizações (*idem*). Tal como defende Manuel Castells, a sociedade contemporânea em que vivemos caracteriza-se por ser uma sociedade em rede, pois “as redes são e serão os

componentes fundamentais das organizações” (2006), e é através das redes de comunicação que se permite a partilha de mensagens através do tempo e do espaço.

“A Internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa das nossas sociedades. (...) o que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la na nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos” (Castells, 2003 apud Kunsch, 2007).

Como consequência do avançado desenvolvimento das tecnologias, a comunicação humana, que Gregory Bateson abordava na sua teoria, passou a ter novos significados, não deixando, contudo, de envolver a interação entre os indivíduos como Bateson defendia. Daniel Brass (1998) defende que a chave para compreender a complexidade da tecnologia reside nas redes sociais dos indivíduos enquanto membros das organizações. Para Brass, o capital humano e social dos indivíduos deve ser sempre considerado nas organizações, fruto das relações entre indivíduos e o trabalho em grupo para alcançar determinados objetivos.

Qualquer indivíduo em qualquer parte do mundo passa a ter acesso a todo o tipo de informações e, como refere Fernando Ramos (2007), os indivíduos convertem-se em emissores de informação e, ao mesmo tempo, em difusores da que recebem. No caso das organizações, esta situação também é evidente com a partilha de mensagens constantes e instantâneas através das páginas Web, redes sociais ou correios eletrónicos: espaços ricos em comunicação, disponíveis para todos os indivíduos e que, para as organizações, apresentam diversas finalidades como o desenvolvimento da imagem corporativa ou o contacto com outras organizações no mercado global. A informação torna-se assim numa ferramenta competitiva e a sua partilha através das tecnologias torna as organizações mais competitivas.

Mas como se define a tecnologia? Num contexto de organizações e locais de trabalho, a tecnologia é explicada como um meio que a organização utiliza para transformar *inputs* em *outputs*, ou como uma mediação da ação humana, transformando o trabalho e o conhecimento em serviços (Braton *et al.*, 2010: 427). A partir de um estudo realizado na Europa, nos anos 90, foi possível verificar que a mudança tecnológica depende da inserção, numa sociedade industrial, de aspetos sociais e históricos relacionados com as diferentes nações (*idem*: 434).

A tecnologia de informação e comunicação possui também duas vertentes, que importa distinguir: enquanto produção tecnológica e coordenação tecnológica. No primeiro caso, a tecnologia serve diretamente para produzir *output*, como controlar uma ferramenta numa

fábrica. Por sua vez, a tecnologia enquanto coordenação pretende melhorar a capacidade dos indivíduos nas suas tomadas de decisão.

Lynne Markus e Daniel Robey, que contribuem para o estudo dos sistemas de informação, mudanças e conhecimento organizacional, defendem uma ligação entre a estrutura organizacional e a tecnologia e, para justificarem essa ligação, identificam três tipos de perspectivas: *imperativo tecnológico*, *imperativo organizacional* e a *interaccionista*. O imperativo tecnológico assume que a implementação de tecnologias nas organizações terá efeitos nas suas estruturas. Os autores descobriram que a formalidade na estrutura da organização dependia do tipo de produção tecnológica em uso e que os efeitos das tecnologias estão dependentes de outros fatores, como o ambiente ou a cultura organizacional. Por sua vez, no imperativo organizacional, são os gestores que produzem mudanças nas organizações, entre elas a decisão de adoção de tecnologias de informação e comunicação para responder a determinado tipo de necessidades. Finalmente, a terceira perspectiva, a interaccionista, preocupa-se em compreender as razões para uma eventual mudança nas organizações. Nesta perspectiva, as tecnologias de informação e comunicação agem como fatores que permitem que determinado tipo de mudanças, sobretudo as desejáveis e mais comuns, sejam possíveis (in Crowston & Malone, 1989).

Dianne Willis vê o impacto das tecnologias nas organizações como um “sistema sociotécnico” (2005: 1025), onde as mudanças ocorridas numa parte do sistema irão afetar as restantes partes de todo o sistema. O correio eletrónico, por exemplo, identifica-se num sistema sociotécnico, pois é uma tecnologia utilizada em todo o sistema e rege-se pelas normas sociais das organizações.

Todavia, é preciso ter em consideração que para que qualquer tecnologia tenha sucesso, ela deve ser bem recebida e compreendida pelos seus utilizadores (*idem*). A revolução tecnológica nas organizações afeta tanto a produtividade, como a forma como os trabalhadores comunicam entre si, visto que “a comunicação está no centro das organizações com sucesso e o desafio (...) é criar um sistema de comunicação que seja efetivo e eficaz” (O’Kane, Hargie, Tourish, 2004: 74). As inovações tecnológicas mudam a forma como pensamos, agimos e trabalhamos. Inevitavelmente, essas inovações serão benéficas para alguns indivíduos enquanto que para outros serão prejudiciais (Simmons-Physick, 2003).

Segundo Robert Kreinter, Angelo Kinicki e Marc Buelens (2002), as tecnologias de informação e comunicação nas organizações visam aumentar a produtividade, proporcionando uma maior satisfação dos clientes e dos seus colaboradores, fazendo com que cada vez mais indivíduos estejam ligados entre si.

Todavia, todas as organizações devem ter consciência das barreiras existentes à comunicação. São as barreiras ao processo, pessoais, físicas e semânticas. Para além destas barreiras existem outras relacionadas com a personalidade e atitude dos indivíduos, as psicossociais, relacionadas com o estatuto e papel social dos indivíduos, e as barreiras culturais.

Para uns, as novas tecnologias de informação e comunicação promovem um suporte global de comunicação e uma consciência ambiental. Já para outros, as novas tecnologias ameaçam a democracia e sociedades justas, afetando os indivíduos marginalizados como os desempregados (Simmons-Physick, 2003). A implementação de uma nova tecnologia numa organização provoca mudanças significativas nos processos internos e nas atitudes dos trabalhadores, gerando muitas vezes resistências à mudança (Cuel & Ferrario, 2009). Por diversas vezes a sua implementação resolve problemas antigos e traz benefícios para as organizações mas, ao mesmo tempo, introduz novos problemas, como uma má performance do grupo de trabalho, conflitos entre trabalhadores ou problemas jurídicos e de privacidade, entre outros. Deve-se gerar assim um ambiente de confiança e empatia entre os indivíduos para que os problemas não se manifestem.

As organizações devem satisfazer as necessidades dos seus clientes e público-alvo e uma peça-chave nesse processo poderá ser a tecnologia. As tecnologias são muitas vezes implementadas como soluções para os processos comunicacionais e como estímulos à coordenação num ambiente organizacional complexo (Cuel & Ferrario, 2009).

Desta forma, as novas tecnologias não são meras ferramentas mas “sistemas que envolvem processos, símbolos, linguagens, valores e uma mentalidade” (Simmons-Physick, 2003: 8). Indivíduos e organizações são influenciados por esses sistemas inovadores, permitindo às novas tecnologias criarem estruturas na sociedade que permitem a ligação entre os indivíduos suportando a globalização (*idem*). Cabe às organizações reconhecer os benefícios e possíveis entraves que a utilização das tecnologias traz, pois o importante não é que tipo de tecnologia se implementa mas a sua utilização em prol de uma boa comunicação (O’Kane, Hargie, Tourish,

2004). Para que a comunicação nas organizações seja eficaz, é necessário proceder a uma seleção dos meios de comunicação mais apropriados para as tarefas da organização (Rice, 1992 *apud* Harris, 2002).

Se a estratégia da organização não for firme, consistente e convincente, a produtividade da organização pode sofrer consequências, os trabalhadores não interagem tantas vezes face-a-face, podendo descentralizar-se do essencial das suas funções e tarefas ao concentrarem a sua atenção nos processos de comunicação por via dos recursos tecnológicos. Para além disso, num cenário mais complexo, a fuga de informação e conhecimento pode comprometer a organização na elevada concorrência do mercado global, implicando questões de imagem, reputação ou até mesmo processos legais. Manuel Castells afirma que vivemos numa economia global, “uma economia com a capacidade de trabalhar como uma unidade em tempo real, ou em tempo escolhido, a uma escala planetária” (2009: 101).

Existe uma necessidade de ligar a ciência, tecnologia, mercados e organizações numa cadeia objetiva (Scarborough & Corbett, 1992), um processo de inovação, difusão e implementação das tecnologias que produzem impacto na vida organizacional, sendo que as organizações não têm outra escolha senão implementar esses processos de inovação, correndo o risco de ficarem para trás em função da elevada concorrência dos mercados (*idem*). Por exemplo, os “sistemas em colaboração permitem que as pessoas troquem informações sem as restrições de tempo e espaço” (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002: 311), o que permite o impulso para um maior investimento por parte das organizações em equipas de trabalho, até mesmo virtuais (com a utilização da Internet ou intranet e até sistemas de videoconferência).

As organizações aprendem “na sua interação com a tecnologia” (Morales, Reche & Jover, 2011: 153), influenciando a criação de novos processos de desenvolvimento, produção e inovação, graças à partilha de conhecimento dos indivíduos através das tecnologias, que possibilita novas formas de competir no mercado.

Com a implementação das tecnologias nas organizações, a transparência passou a ser um requisito, visto que se tornou mais acessível qualquer tipo de informação institucional. Torna-se assim evidente que a utilização das tecnologias implicará uma maior necessidade de planeamento, gestão e administração estratégica da comunicação organizacional (Kunsch, 2007).

As estruturas das organizações incluem significados e relações e, como tal, essas estruturas tanto podem facilitar como prejudicar a institucionalização e desenvolvimento de sistemas de comunicação e informação, uma vez que o seu processo altera a estrutura da comunicação organizacional (Rice & Gattiker, 2001).

Nos processos de comunicação, um indivíduo enquanto emissor, envia uma determinada informação a outro indivíduo. Neste processo de transmissão, o recetor da mensagem pode interpretá-la de diferentes maneiras, o que gera um caso de distorção de informação. Contudo, as novas tecnologias não têm um papel fundamental neste aspeto, uma vez que continuamos a lidar com indivíduos e processos de interação entre eles.

1. Novos padrões de comunicação

A implementação destas tecnologias pode ser preferível para a comunicação organizacional uma vez que são potencialmente mais rápidas e baratas, tornando a coordenação menos dispendiosa. O uso das tecnologias de informação e comunicação será necessário para permitir às organizações lidarem com um ambiente mais complexo e turbulento, com mais informação disponível em todo e qualquer momento (Crowston & Malone, 1989).

Os padrões e conteúdos da comunicação nas organizações afetam a sua estrutura com a implementação de tecnologias, que podem influenciar e formar novos padrões e conteúdos de comunicação, como a utilização do correio eletrónico, que pode diminuir a comunicação face-a-face entre os trabalhadores, eliminando uma forma de interagirem entre si.

O uso das tecnologias também pode provocar alterações nos graus de autonomia no desempenho das funções dos trabalhadores. Vários investigadores afirmam que as tecnologias oferecem novas possibilidades de supervisão e controlo por parte das chefias sobre a performance dos trabalhadores (*idem*. 36).

2. A importância do conhecimento nos dias de hoje

O conhecimento tornou-se no bem económico mais significativa da sociedade contemporânea, alterando as estruturas das organizações e a forma como trabalham (Simmons-

Physick, 2003). Uma sociedade baseada no conhecimento engloba as organizações que operam em função do fluxo de informação e o propósito de cada organização é tornar um conhecimento específico numa tarefa comum (*idem*). Para Christine Simmons-Physick, para serem bem sucedidas, as organizações baseadas no conhecimento devem substituir o poder por responsabilidade, e as estruturas hierárquicas tradicionais por compreensão mútua entre os trabalhadores e parcerias entre trabalhadores e gestores (*idem*).

A maioria das organizações implementaram as novas tecnologias de informação e comunicação devido a pressões para melhorarem a eficiência e produtividade do sistema, apesar dos custos elevados, falta de experiência e formação técnica dos seus trabalhadores ou a resistência dos mesmos face à mudança, pois os trabalhadores preocupam-se que essa implementação seja um plano da gestão organizacional para a redução de pessoal e/ou aumentar a carga de trabalho (*idem*).

Segundo Simmons-Physick, a tecnologia poderá aumentar a eficiência das organizações a longo prazo, mas raramente o faz a curto prazo, e apenas se torna eficiente quando os indivíduos que trabalham com essas técnicas compreendem e sabem operar com as mesmas (*idem*). Vários autores consideram importante que as organizações tenham consciência que cada vez que uma nova tecnologia ou uma nova aplicação tecnológica surge, deve considerar-se o impacto que terá na sociedade e ter noção de que se está a criar novas formas de interação social (*idem*). Assim, a formação e a aquisição de conhecimentos e competências na área das tecnologias são características muito importantes e cruciais para que sejam eficientes nas organizações.

3. O poder e as tecnologias na organização

Graças às obras de Michel Crozier e Erhard Friedberg, entre outros teóricos, o conceito de poder passou a ser uma das principais dimensões nas teorias sociológicas e, sobretudo, das organizações devido à sua importância enquanto estratégia para estas instituições. O poder consiste na capacidade dos atores agirem uns sobre outros, evidenciando o seu carácter relacional.

Para Crozier, os atores são portadores de poder nas organizações, extraído de uma pluralidade de fontes e recursos, desde tomadas de decisões, realização de tarefas, processamento de informação, divisão social do trabalho e as interações entre membros da organização ou de fora da mesma. Movidos pelo apetite do ganho, necessidades psicológicas ou adesão a grupos, as suas estratégias passam por oportunidades e vínculos percebidos na ação social (Crozier, 1963).

Com as mudanças a nível organizacional fruto da globalização, a gestão dessas mudanças deve ser cuidadosa e cautelosa, uma vez que os atores organizacionais se veem confrontados com uma redistribuição das zonas de incerteza (controlo dos recursos organizacionais que permite aos atores sociais possuírem competências e conhecimentos para o funcionamento da organização) e desprovidos de determinados recursos, ficando resistentes a essas transformações.

As tecnologias nas organizações ajudam nas tomadas de decisões de atores portadores de poder, que geralmente possuem o conhecimento e competências sobre essas tecnologias. Todavia, os atores a quem são incumbidas as tomadas de decisão sobre a introdução de uma nova tecnologia têm uma influência muito grande no sucesso das organizações (Brass, 1998). Como tal, os atores que conseguem lidar com a incerteza das tecnologias tornam-se membros poderosos e centrais nas redes comunicacionais nas organizações, com acesso a mais fontes e recursos do que outros indivíduos. Daniel Brass, ao contrário de Crozier, afirma que, apesar das alterações nos padrões comunicacionais impulsionadas pelas tecnologias, os membros portadores de poder e centrais na rede organizacional mantiveram muito do seu poder e a sua posição ainda permitiu maior acessibilidade a esses recursos (*idem*).

4. Centralização e descentralização de poderes

O grau de centralização de uma organização refere-se à distribuição dos direitos de decisão, quer estejam concentrados no topo da hierarquia (centralização) ou no inferior da hierarquia (descentralização).

Numa organização onde as estruturas estão centralizadas, a informação é processada no topo da hierarquia, onde se tomam decisões, e dadas instruções aos trabalhadores com monitorização da sua implementação e performance.

As tecnologias da informação e comunicação podem aumentar os benefícios da centralização nas organizações através dos seus efeitos de rapidez, quantidade e qualidade enquanto transmissor e processador de informação (Mahr, 2010). Os sistemas de trabalho oferecem informações em tempo real das diferentes funções aos gestores das tomadas de decisão, criando uma imagem do que se passa na organização, pelo que as tecnologias de informação e comunicação podem aumentar o poder e controlo dos gestores de tomada de decisão, diminuindo o risco de uma sobrecarga de informação e facilitando a propagação de instruções aos trabalhadores sobre as suas performances (*idem*).

Desta forma, Mahr conclui que a centralização e as tecnologias de informação e comunicação podem ser complementares, uma vez que estas aumentam os benefícios da centralização que, por sua vez, aumenta e melhora as capacidades das tecnologias de informação e comunicação.

Pelo contrário, numa estrutura descentralizada, as subunidades compostas pelos trabalhadores no inferior da hierarquia comunicam diretamente, decidem e coordenam as suas atividades, apesar do topo da hierarquia geralmente obter informações mais detalhadas sobre os objetivos, necessidades e problemas dos trabalhadores.

Também as tecnologias de informação e comunicação podem beneficiar a descentralização da organização, permitindo aos trabalhadores mais informação sobre a situação geral da organização e, como foi afirmado anteriormente, para além da partilha de informação aos gestores, também os trabalhadores podem fazer parte dessa partilha. Dessa forma, as tecnologias de informação e comunicação podem ajudar os trabalhadores na coordenação de tarefas (*idem*).

Vários teóricos concluem que uma comunicação simétrica é importante para o sucesso da organização, isto porque permite o diálogo e negociação entre os indivíduos, ao contrário da comunicação assimétrica, muito comum nas relações hierárquicas entre superior e subordinado, que se designa por controlar o comportamento dos indivíduos através da persuasão, dominação e poder (Morales, Reche & Jover, 2011). Mahr propõe assim que os investigadores possam

melhorar os estudos sobre os graus de centralização das organizações considerando, por exemplo, que as tomadas de decisão também podem estar concentradas numa função ou divisão específica, sendo que a centralização se torna seletiva (*idem*).

5. A Internet e o correio eletrônico

Cada vez mais as organizações recorrem ao uso das tecnologias da informação e comunicação para melhorar o nível de produção, bem como a satisfação dos trabalhadores e responder às necessidades dos consumidores/clientes, face à competição nos mercados e ao facto de cada vez mais indivíduos estarem conectados graças à Internet. As chaves para o sucesso da organização passam pela eficiência, transparência e rapidez (Wolton, 1999) como o exemplo da Internet ou do correio eletrônico, instrumentos de comunicação que se tornaram imprescindíveis na vida dos indivíduos e organizações, graças à sua rapidez e baixo custo de utilização.

Em quatro anos, a Internet conseguiu alcançar milhões de pessoas e organizações, ao contrário de outras revoluções tecnológicas como o telefone ou a televisão.

Enquanto rede global de computadores interligados, a Internet liga computadores pessoais, organizacionais, governamentais ou universitários. Nas organizações, a Internet permite aos seus membros criar, partilhar e encontrar todo o tipo de informações, mas estes devem saber gerir e utilizar essas informações para que o uso da Internet seja efetivo, ou seja, menos custos em função de uma melhor utilização (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002).

Para além dos efeitos benéficos da Internet como a promoção da motivação e produtividade dos trabalhadores, vários estudos revelam que muitos passam várias horas por dia a consultarem o correio eletrônico ou a efetuarem pesquisas online, tornando-se este um fator problemático para a vida organizacional. Entre diversas formas das organizações lidarem com estes problemas, encontram-se a monitorização eletrónica das atividades dos seus membros (*idem*).

Por sua vez, o correio eletrônico utiliza a Internet para a troca de mensagens geradas num aparelho eletrónico (como o computador ou um telemóvel) entre os indivíduos, sendo um dos principais meios de comunicação na sociedade contemporânea. Kreiter, Kinicki e Buelens

apontam um conjunto de benefícios que torna o correio eletrónico um importante meio de comunicação: reduz os custos de distribuição de informação entre os membros da organização, aumenta o trabalho em equipa, entre departamentos, entre organizações e até mesmo entre outros países, e estimula a flexibilidade, podendo os trabalhadores aceder às mensagens eletrónicas onde e sempre que quiserem (*idem*).

Todavia, também há desvantagens importantes a considerar como o tempo e o esforço perdido no envio e receção de mensagens eletrónicas, podendo também desconcentrar os trabalhadores das suas principais funções, bem como a ineficácia e complexidade do próprio sistema. Finalmente, a sobrecarga de informação torna-se em *spam*², que resulta em custos diretos e em perdas de produtividade para as organizações. Kreitner, Kinicki e Buelens questionam se as tecnologias da comunicação e informação serão uma ajuda ou um obstáculo para a vida organizacional. Vários gestores queixam-se do fluxo contínuo de mensagens devidas à implementação do correio eletrónico e que este “atrapalha os processos de raciocínio e anula a criatividade” (Kreitner, Knicki & Buelens, 2002: 299). Enquanto inicialmente o correio eletrónico não passava de uma novidade experimental, esta tecnologia tornou-se atualmente num meio de comunicação principal e global em muitas organizações. Mas será que há formas de tornar o correio eletrónico uma mais-valia para o trabalho dos indivíduos? Poderão as tecnologias ser uma “alavanca para aprimorar a produtividade e a satisfação do cliente e do funcionário”? (*idem*. 313).

6. A ideologia técnica segundo Dominique Wolton

Desde os anos 70 que economistas falam de uma sociedade da informação e comunicação mas foi a partir da década de 90 que esta corrente se popularizou, ao ponto de se tornar um dos temas principais do espaço público e dos *media* (Wolton, 1999: 251).

Dominique Wolton, sociólogo, aborda a temática da comunicação, tecnologias e modernidade na obra *Pensar a Comunicação*, onde explica a importância da comunicação na sociedade contemporânea. Para Wolton, o êxito da comunicação deve-se às tecnologias que “amplificam a comunicação” (*Idem*: 37), permitem aos indivíduos falar em tempo real em

² Spam, de origem inglesa, é uma mensagem eletrónica enviada em massa e indiscriminadamente, provocando incómodo aos seus recetores.

qualquer localização do planeta, tornando-se um símbolo de modernidade. As novas tecnologias ilustram assim o lugar central que a comunicação e a informação ocupam nas sociedades contemporâneas e Wolton questiona até que ponto as técnicas da comunicação serão “o setor-chave da economia do futuro e até que ponto desenham elas o modelo de uma nova sociedade” (*idem*. 258).

Segundo o autor, estamos perante a ideologia técnica, um conjunto de ideias e convicções próprias da sociedade contemporânea marcada pelo contexto histórico em que se insere (*idem*). Há sempre comunicação entre os indivíduos na sociedade e as promessas das novas tecnologias permitem uma “comunicação em pleno” (*idem*. 258), o que leva a que surja uma sociedade da comunicação. A ideologia técnica baseia-se em dois princípios: investir na técnica de uma função que, anteriormente, residia na religião, política e, finalmente, na ciência, e dotar essas técnicas da capacidade de mudarem a sociedade com valores da democracia, como a liberdade, igualdade e intercâmbio (*idem*).

O mercado e o público são os elementos que condicionam o desenvolvimento da ideologia técnica, uma vez que ambos consomem e, através dos seus comportamentos, demonstram as suas aspirações, expectativas e a utilização quanto às técnicas (*idem*).

Wolton aponta razões que devem ser consideradas para avaliar e compreender o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação. É preciso reconhecer que a comunicação é uma relação de força e que se ganha e se perde algo em cada nova forma de comunicação. Muitas vezes, as novas tecnologias permitem economizar em função dos custos antes da sua implementação. Todavia, comunicar com os outros indivíduos tem sempre um preço e as organizações cada vez mais desenvolvem estratégias financeiras e económicas, longe dos ideais de liberdade (*idem*). É importante notar o efeito perverso da ideologia técnica ao crer que as tecnologias de informação e comunicação são sinónimo de liberdade. As sociedades com regimes ditatoriais e as organizações aprenderam a utilizar as tecnologias de informação e comunicação como recursos de dominação, poder e controlo sobre os indivíduos, utilizando-as a seu proveito (*idem*). Apesar disso, esta sociedade da informação vê na Internet uma técnica representativa do mundo sem fronteiras e do mundo sem regulamentação e com ideais de liberdade.

A ideologia técnica passa a ser a ideologia da sociedade contemporânea, pois, apesar de se desconfiar da ciência, desconfia-se menos de uma técnica de comunicação porque não ameaçam a natureza, permitindo as relações humanas e sociais entre os indivíduos, gerindo informação e encurtando as distâncias entre os indivíduos. As técnicas de comunicação estão na origem da supressão do tempo, criando-se a ilusão de um tempo único para tudo.

Wolton aponta cinco razões para o êxito das novas tecnologias nas sociedades contemporâneas, explicadas de seguida.

A primeira razão apontada refere-se à *ruptura com os mass media*, nomeadamente com a televisão. Ao contrário do que se passa com a televisão, os indivíduos na Internet têm uma sensação de liberdade, responsabilidade, ação e igualdade, pelo que satisfaz a necessidade de uma comunicação imediata. Como Wolton afirma, “a Internet é o contrário da televisão, [onde] o intercâmbio tem prioridade sobre a imagem” (*idem*: 266).

A segunda razão centra-se na *aventura cultural de uma geração*, nomeadamente a geração mais jovem, que cresceu com a televisão e que decide criar o seu “próprio terreno de aventuras” na Internet (*idem*: 267), que se distinga das gerações precedentes. Criou um novo universo, com novas dimensões culturais, de carácter sofisticado que Wolton classifica como “sedutor” e “fascinante”, podendo comunicar com quem quiserem, quando quiserem, sobre qualquer tema, cativando essa geração.

Ser um *símbolo da modernidade* também é uma razão para o êxito das novas tecnologias, para além de ser um símbolo de uma geração. As técnicas de comunicação e as redes são diretas, instantâneas e suaves, favorecendo a iniciativa individual, fronteiras e o conhecimento. Wolton afirma que há uma relação entre a ecologia e a comunicação, uma vez que os valores da modernidade e da cibercultura favorecem a proteção do ambiente observando e preservando a natureza. Os indivíduos passam a valorizar o conhecimento e, graças a ele, valorizam também a cultura e a educação, idealizando um mundo sem fronteiras, onde todos os indivíduos podem comunicar livremente (*idem*).

Para Wolton, o êxito das novas tecnologias serviu também como *uma resposta a uma angústia antropológica moderna*. A comunicação por intermédio das tecnologias tornou-se menos restritiva, mais rápida nos intercâmbios e com carácter anónimo, o que facilitou a resolução de alguns problemas da sociedade moderna como a solidão ou a necessidade de

solidariedade. Wolton chega a abordar a teoria de Pierre Levy sobre o virtual, referindo que “se a virtualidade seduz tanto é também porque não está exposta a uma sanção do real” (*idem*. 272). Wolton questiona assim se as redes não serão o modo de manter as sociedades unidas através da comunicação, algo que valores como a política e a religião fracassaram.

Finalmente, a última razão apontada por Wolton para o êxito das novas tecnologias refere-se à *ideia de um atalho ao desenvolvimento mundial*. Wolton justifica esta razão pelo facto das técnicas de investigação constituírem um atalho nas etapas do desenvolvimento, reduzindo distâncias entre países mais e menos desenvolvidos, permitindo ultrapassar fronteiras e afirmar novas competências.

ARGUMENTAÇÃO FINAL

A teoria da nova comunicação da Escola de Palo Alto e as contribuições de Gregory Bateson, bem como a teoria da comunicação organizacional de James R. Taylor, da Escola de Montreal, refletem-se neste trabalho, na medida em que facilitam a compreensão da importância da comunicação nas organizações. Para estes autores, a essência de uma organização reside na comunicação e na interação entre os seus atores.

Por sua vez, a análise das tecnologias de informação e comunicação permitem-nos ver a evolução das organizações graças à globalização das sociedades e o seu avanço em inovações tecnológicas. As tecnologias de informação e comunicação são sistemas complexos que estão a transformar as interações humanas e a nível organizacional, estão a criar oportunidades de desenvolver formas inovadoras de prestar serviços e a formar sistemas de conhecimento e informação para suportar as práticas laborais. Através da sua análise, foi possível determinar os possíveis efeitos das tecnologias no ambiente organizacional, em particular nos processos comunicacionais, que relações de conflito e de poder surgem dessas transformações, qual a importância de recursos como a Internet e o correio eletrónico, e a necessidade de uma valorização cada vez maior do diálogo com os atores. A comunicação requer que seja efetiva em termos de tempo e fidelidade, face à forte competição global dos mercados, tendo sido transformada dramaticamente pelo uso das tecnologias de informação e comunicação ao longo das décadas nas organizações. As relações, práticas e performance dos trabalhadores alteraram-se, foram feitos esforços para melhorar a eficiência e eliminar a burocracia, transformando a forma como o trabalho é realizado nas organizações (Bakan *et al.*, 2004).

O problema desta investigação revê-se assim com a abordagem teórica que foi concretizada, na medida em que pretendemos identificar os efeitos das tecnologias na comunicação organizacional, em concreto no grupo empresarial DST.

PARTE II

O caso do grupo DST

CAPÍTULO VI

Problemática de investigação

Vivemos numa sociedade digital e, como tal, estamos em constante mudança e transformação, e as organizações não são exceção. Estas tornaram-se globais graças à aposta em processos e culturas de inovação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, sistemas de organização, produção, entre outros.

As organizações são grupos compostos pela cooperação e coordenação dos seus membros para atingir os seus objetivos, que são concretizados graças à comunicação, uma vez que as organizações carecem de comunicação a nível interno (entre os seus membros) e externo (mercado global). É através desta interação social no contexto organizacional que a própria organização se vai construindo e desenvolvendo. Inseridas na era digital, adaptam-se e apoiam-se nas novas tecnologias da comunicação e informação para criarem essa cultura organizacional.

Desta forma, procura-se com este trabalho uma resposta à pergunta: *Quais os efeitos das novas tecnologias da comunicação e informação nos processos de comunicação no grupo DST?*

1. Objetivos do projeto

Pretende-se com este trabalho conhecer e caracterizar a importância da comunicação nas organizações e apurar qual o contributo das tecnologias para os processos comunicacionais das organizações. De um modo mais específico, pretende-se:

1. Estudar o conceito de comunicação na Escola de Palo Alto e de Montreal e como é que este pode ser útil no estudo dos processos comunicacionais das organizações;
2. Conhecer e caracterizar o papel das tecnologias de informação e comunicação nas interações comunicativas no grupo empresarial DST.

2. Hipóteses de investigação

Para responder à pergunta de partida proposta para esta investigação são formuladas hipóteses de investigação que servem de fio condutor e que orientam os investigadores com

ordem e rigor para o fenómeno em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Desta forma, apresentamos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A introdução de tecnologias de informação e comunicação levará a uma diminuição da comunicação interpessoal.

H2: Os colaboradores do grupo DST estão insatisfeitos com as tecnologias de informação e comunicação utilizadas na organização.

H3: A utilização das tecnologias de informação e comunicação é mal gerida pelos colaboradores.

3. Caracterização da organização

A DST foi fundada em 1984, sob a fundação da construtora Domingos da Silva Teixeira, Lda., apesar do início da atividade remontar a anos anteriores, relacionado com o negócio do desmonte, transformação e fornecimento de pedra. Em 1996 passa a sociedade anónima, começando, dois anos depois, a expandir a sua área de negócios, e em 2003 liderava o quarto maior grupo empresarial de construtores nacionais. Em 2006 surge a empresa Innovation Point, empresa vocacionada para potenciar e comercializar ideias inovadoras.

Atualmente, o grupo empresarial DST possui um vasto conjunto de competências, atuando em diversas áreas de negócio. É composto por 53 empresas, que se orientam pela mesma filosofia e valores da DST. Nos dados referentes a 2009, o grupo DST possuía um número total de 928 colaboradores, 234 quadros superiores e um volume de faturação nos 240 milhões de euros. As áreas de negócio em que o grupo DST está inserido englobam a construção, engenharia, montagem de negócios, energias renováveis, águas e saneamento, telecomunicações, e investigação e desenvolvimento. A preocupação do grupo DST com as solicitações e necessidades dos mercados exigentes levou à criação destas empresas.

O grupo DST conta a sua história como uma história de amor, onde o rigor e o bom gosto nos projetos, a satisfação dos clientes, a ambição de construir uma sociedade melhor, a confiança e a lealdade, o respeito, a paixão, a solidariedade e a coragem são os valores partilhados pela organização que mantém como marca de confiança ao longo da sua história. Estes valores são transmitidos a todas as empresas do grupo, e em especial à política do grupo na área da responsabilidade social. O grupo DST assume uma cultura organizacional baseada na

oportunidade de contribuir para o enriquecimento do mundo, fortalecendo valores como a solidariedade e empenho, e acredita que a cultura é um elemento necessário para uma sociedade evoluída, basta que as oportunidades existam.

Foi considerada por três vezes uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal (2007, 2008 e 2009), num estudo feito pela revista Exame, em parceria com a Heidrick & Struggles, sendo certificada no âmbito da área da construção e engenharia, e de higiene e segurança no trabalho. O grupo empresarial DST assume a confiança que depositam no seu trabalho num compromisso de honrar a história do grupo no futuro (fonte: www.dstsgps.com).

CAPÍTULO VII

Metodologia

A abordagem utilizada neste trabalho centrou-se na metodologia qualitativa, numa lógica de investigação-ação ao grupo DST que, segundo Isabel Guerra (2002), permite a observação da realidade e dos seus problemas em estudo. Posteriormente, ao adotar esta metodologia, o investigador estará em condições de desenvolver as melhores estratégias para ultrapassar esses problemas. Permite a produção de mudanças sociais e, como a designação da metodologia indica, o investigador irá pesquisar o fenómeno social em estudo, obtendo os melhores resultados de forma a agir da melhor maneira.

Como técnicas de investigação, adotaram-se o inquérito por questionário, a entrevista semiestruturada, a análise documental, a observação direta/não participante e os diagramas de Ishikawa. Através desta abordagem pretende-se obter uma análise mais detalhada e rica sobre o estudo de caso.

1. Inquérito por questionário

O inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados e seguramente a mais utilizada em investigações sociológicas, que consiste num conjunto de questões relativas à situação social, profissional, opiniões, atitudes e expectativas, ou ao nível de conhecimento sobre determinado problema de relevo para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Segundo Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, a particularidade da administração de inquéritos por questionário numa perspetiva sociológica face a uma simples sondagem visa “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (*idem*: 188). Esta técnica permite que este seja administrado a uma grande amostra do universo, é barata, garantindo anonimato dos inquiridos e a sua resposta não precisa de ser imediata. Todavia, é limitada, pois as respostas podem ser enviesadas uma vez que os investigadores não estão presentes no caso de existência de dificuldades de compreensão nas questões, sendo muitas vezes usada em excesso.

2. Entrevista

A entrevista é uma das principais técnicas de investigação social e talvez uma das mais utilizadas. Neste projeto, recorreremos à entrevista semiestruturada, uma técnica interativa, que permite a flexibilidade, monitorização e liberdade, dentro de uma estrutura que assegura a compreensão ao longo da entrevista. Requer que o entrevistador conduza a entrevista de uma forma aberta, flexível e informal, não tornando a entrevista monótona, permitindo ao entrevistado a liberdade de explicar, expor e descrever as suas opiniões, pensamentos e experiências, enriquecendo a investigação.

A entrevista semiestruturada carece de um guião previamente elaborado, com questões curtas, lógicas e que suscitem discussões. O entrevistador deve estar preparado para qualquer situação durante a entrevista, como diferentes perspetivas do problema por parte do entrevistado, más interpretações ou dificuldades em responder, os quais são inconvenientes que podem ocorrer durante a entrevista sendo essencial estar preparado para seguir outros caminhos, pois devido à flexibilidade da entrevista semiestruturada, as questões podem ser alteradas, sem que o entrevistado note diferenças no discurso do entrevistador (Gonçalves, 2004; Haguette, 1997).

3. Análise documental

A análise documental é uma técnica indispensável em qualquer investigação social, permitindo uma recolha mais dinâmica, pessoal e longitudinal do estudo, o que permite ver as componentes e evolução da organização. Neste caso, os documentos analisados foram fornecidos pela organização, e acedidos através do portal *online* e dos *media*.

4. Observação

A observação é uma técnica de investigação que permite conseguir novas descobertas e um olhar especial a relações e factos significantes do fenómeno em estudo (Sharma, 2008).

A observação direta, como o próprio nome indica, significa que o investigador observará as atividades, eventos, emoções ou relações diretamente onde a ação se realiza, na realidade do fenómeno em estudo (*idem*). Nesta técnica, o investigador analisa e grava o que se vai passando à sua volta.

O recurso a esta técnica permite ao investigador observar no ambiente natural, em circunstâncias naturais e em proximidade o grupo em estudo, assim como a partilha de ideias e as relações entre os membros desse grupo. Permite observar as suas ações em profundidade, sendo que a sua posição no seio do grupo será privilegiada, permitindo ao observador acesso a muitos aspetos do grupo que seriam inacessíveis noutras circunstâncias (*idem*).

Contudo, a técnica da observação também tem desvantagens, como por exemplo, o efeito Hawthorne, onde a performance dos indivíduos será sempre melhor devido à atenção do observador sobre eles. Para além disso, ao aproximar-se e integrar-se no grupo em investigação, o observador torna-se subjetivo e emotivo, fugindo da perspetiva científica exigida nestes casos (*idem*).

5. Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha-de-peixe, é um instrumento de análise da área da qualidade na gestão organizacional, de representação gráfica, utilizado para estudar determinados problemas e identificar as suas possíveis causas. Como principal vantagem, este diagrama permite organizar as ideias num esquema de fácil leitura, caracterizado pelo detalhe com que expõe as causas e efeitos dos problemas diagnosticados. Por sua vez, as organizações muitas vezes não o consideram o melhor instrumento de análise para os seus problemas mais complexos fruto da sua vertente simplista (Bicheno & Elliot, 1997).

6. Caracterização da amostra

Na análise ao fenómeno social em estudo, é impossível inquirir a totalidade dos membros que compõem o universo. Por esta razão, os investigadores recorrem a uma pequena representação do universo que viabilize a investigação.

Para este trabalho, adotamos a amostra não-probabilística intencional. Uma vez que as amostras probabilísticas são pesadas, morosas e por vezes inviáveis, na amostra não-probabilística intencional os elementos que integram a amostra são selecionados de uma forma intencional, escolhida pelo investigador à medida da sua investigação, que deve possuir algum conhecimento e intuição sobre o universo em estudo para que a amostra seja bem construída.

Este tipo de amostragem visa os estudos que se centram mais sobre os processos sociais do que numa generalização estatística.

Para o inquérito por questionário foram escolhidas cinco empresas que fazem parte do grupo DST: Innovation Point, DST Telecom, BySteel, DST Renováveis e DTE. A escolha destas empresas recaiu sobre a facilidade com que os inquéritos por questionário poderiam ser partilhados em formato digital junto dos colaboradores e pela área de negócio (construção/engenharia, energias renováveis, telecomunicações e investigação e desenvolvimento) e posições das empresas no grupo DST. Ao inquérito por questionário responderam 32 colaboradores num universo de 295 trabalhadores, reduzido para os trabalhadores que têm acesso ao correio eletrónico, que não inclui os operários de construção e engenharia na constituição da amostra.

As entrevistas foram realizadas à parte administrativa do grupo DST, devido aos entraves que as restantes empresas teriam em os seus colaboradores dedicarem algum tempo para serem entrevistados. Neste trabalho, foram entrevistados 9 colaboradores, tendo cada entrevista durado aproximadamente 15 minutos durante a hora de almoço (horário pós-laboral) com recurso a um gravador digital, previamente autorizado pelos entrevistados e pela organização.

CAPÍTULO VIII

Diagnóstico e levantamento de dados

Neste capítulo apresentamos os resultados do inquérito por questionário aplicado no grupo empresarial DST e das entrevistas realizadas aos seus colaboradores. A análise desses resultados é apresentada em tabelas, com recurso ao IBM® SPSS® e Microsoft® Excel.

1. Resultados do inquérito por questionário

1.1. Sexo

Tabela 1 – *Variável Sexo*

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Válidos	Percentagem Cumulativa
Válidos	Masculino	28	87,5	87,5	87,5
	Feminino	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Nesta investigação, a amostra é constituída por 32 participantes, sendo 4 (12,5%) do sexo feminino e 28 (87,5%) do sexo masculino (Tabela 1), com moda Masculino.

1.2. Idade

Tabela 2 - *Análise descritiva da variável Idade*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	32	18	51	32,28	7,437
Válidos N	32				

A idade dos participantes varia entre os 18 e os 51 anos, apresentando uma idade média na amostra de 32,28 anos e um desvio padrão (representativo de uma média da distância de todos os valores para a média da amostra) de 7,44.

Tabela 3 - Cruzamento de dados: variáveis Sexo e Idade

		Idade															Total	
		18	24	25	26	27	28	29	30	31	34	36	37	38	43	45		51
Sexo	Masculino	2	0	1	2	1	3	4	1	1	4	2	0	3	1	2	1	28
	Feminino	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4
Total		2	1	1	2	1	3	5	1	1	4	3	1	3	1	2	1	32

A partir da Tabela 3, verifica-se a predominância do sexo masculino entre os 26 e os 30 anos de idade e do sexo feminino num intervalo de idades entre os 36 e os 40 anos, confirmando a média de idade nos 32,28 anos.

1.3. Posição hierárquica

Tabela 4 - Variável Posição hierárquica

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Válidos	Percentagem Cumulativa
Válidos	Chefia/Dirigente	6	18,8	18,8	18,8
	Supervisor	2	6,3	6,3	25,0
	Gestor	1	3,1	3,1	28,1
	Técnico Superior	14	43,8	43,8	71,9
	Assistente	5	15,6	15,6	87,5
	Outro	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Quando questionados sobre as posições que ocupam na organização, na Tabela 4 é indicada a posição hierárquica dos participantes no questionário, sendo que 14 indivíduos ocupam a posição de *Técnico Superior* (43,8%), 6 (18,8%) o cargo de *Chefe/Dirigente*, 5 (15,6%) de *Assistente*, 2 (6,3%) de *Supervisor*, 1 (3,1%) de *Gestor* e 4 participantes (12,5%) ocupam outras posições hierárquicas.

Tabela 5 - Cruzamento de dados: variáveis Sexo e Posição hierárquica

		Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
Posição Hierárquica	Chefia/Dirigente	6	0	6
	Supervisor	2	0	2
	Gestor	1	0	1
	Técnico Superior	13	1	14
	Assistente	3	2	5
	Outro	3	1	4
Total		28	4	32

Numa comparação entre as variáveis sexo e posição hierárquica (Tabela 5), é visível a predominância do sexo masculino em todas as posições hierárquicas, com especial destaque para a posição de *Técnico Superior*. Apenas a posição de *Assistente* permite uma aproximação entre o sexo masculino e o sexo feminino.

1.4. Missão do grupo DST

Quadro 1 - Missão do grupo DST na perspectiva dos seus colaboradores

• Execução de obras públicas/privadas.
• Passar uma boa imagem no exterior, mesmo que não corresponda à verdade.
• A missão da DST, como qualquer empresa que se prese, é a de obtenção de lucro pelos trabalhos que faz.
• Satisfazer os clientes com o trabalho prestado, e obter os melhores resultados possíveis.
• Gerar lucro de forma enquadrada na sociedade e por processos sustentáveis.
• Servir bem os clientes, conseguir lucro para sobreviver em tempo de crise.
• Ganhar dinheiro.
• Fazer c/ 1€ o que os outros fazem c/ 2€ !!! Procura constante pela inovação e qualidade, salvaguardando sempre os RH e o ambiente.
• Alargar o seu portfólio de negócios seguindo as tendências da atualidade no setor da construção.
• Expansão territorial e de áreas negócio. Inovação nos produtos e serviços. Promoção das Artes e Cultura. Fomentação das relações humanas entre colaboradores.
• Antecipar tendências, conseguir vantagens competitivas, tentar <i>blue oceans</i> inexplorados...levando em linha de conta os aspetos organizacionais e estando alinhado com o direcionamento do grupo DST.
• Construir um país melhor tendo em conta a sua responsabilidade social e a sua responsabilidade cultural como fazendo parte do seu código genético natural.
• Inovar, Alargar e Consolidar os ramos de atividade em que está envolvida.
• Rigor e empenho.
• Servir o maior número de clientes, da forma mais eficaz e eficiente, sempre com elevados padrões de qualidade.
• Promover melhorias a nível de infraestruturas coletivas.

Quadro 1 - Missão do grupo DST na perspectiva dos seus colaboradores (Continuação)

-
- Na minha opinião a DST, tenta passar para o exterior que é uma Empresa com um forte espírito Inovador e sempre atenta ao que o mercado exige, mas no interior em muitos fatores essa inovação fica muito a quem! Acredito que haja muita vontade para que o que é transmitido para o exterior seja de igual forma correspondido no interior, mas ainda à muito para fazer!
 - Como qualquer empresa, a obtenção do lucro através da prestação de serviços de qualidade e satisfação dos clientes e da valorização pessoal dos seus funcionários e da sua imagem perante o mercado.
 - Respeito, rigor, paixão, lealdade, solidariedade, coragem, ambição, bom gosto.
 - Procurar excelência naquilo que fazemos, gerar valor, promover o ambiente próprio ao seu desenvolvimento, contribuindo para um país mais solidário.
 - Ser uma das Empresas de referência nas suas áreas de negócio, satisfazendo as exigências dos seus clientes.
 - Continuar a trabalhar no caminho do sucesso.
 - Ganhar e dar dinheiro a ganhar.
 - Aumentar a produção anual e consequentemente a faturação, objetivo comum a qualquer empresa. Apostar na formação e qualificação do pessoal de forma a atingir os seus objetivos, oferecendo oportunidades que o permitam a todos os colaboradores.
 - Ser uma empresa modelo para as outras, cumprir com a "obrigação social" e criar/gerar riqueza para o País e acionistas.
 - Ajudar a melhorar a situação socioeconómica do país com os serviços que presta.
 - A missão da DST deve ser a mesma de toda a atividade humana, contribuir para a melhoria das condições de vida da população quer seja através dos bens serviços que vende aos clientes (Construção civil, ambiente, energia, telecomunicações, etc...) ficando estes disponíveis para a sociedade em geral quer seja pelas oportunidades de carreira que proporciona aos seus trabalhadores ou pelas oportunidades que gera aos seus fornecedores.
 - A DST S.A tem como missão uma permanente atualização em sistemas tecnológicos que acompanham a novas tecnologias defendendo a formação dos seus funcionários, desenvolvendo a Empresa.
 - Um grupo inovador que ambiciona ser cada vez mais uma referência nos setores em que atua.
 - A missão da DST é a satisfação dos clientes, através do cumprimento dos seus requisitos por forma a corresponder às suas necessidades e expectativas, apoiando-se numa base sustentada pela valorização dos seus colaboradores e melhoria contínua dos seus processos de produção/fabrico.
-

A missão do grupo empresarial DST consiste em “*procurar a excelência, gerar valor, promovendo o ambiente propício ao seu desenvolvimento, e contribuir para um país solidário. A empresa pauta-se por valores como o rigor, o respeito, a paixão, a lealdade, a solidariedade, a coragem, a ambição e o bom gosto*”, como referido no manual de identidade da organização.

De acordo com as respostas dadas pelos participantes, a maioria tem consciência e noção da missão da organização. Também se verificou, por parte de alguns participantes, a falta de interiorização dos valores da organização, quando recorrem a documentos e arquivos da mesma para copiarem a sua missão, o que pode ser resultado de uma má socialização da cultura organizacional, na transmissão de objetivos e valores.

1.5. Instrumentos utilizados nos processos de comunicação

Quando questionados sobre os instrumentos utilizados nos processos de comunicação, todos os instrumentos assinalados são utilizados pelos participantes, à exceção dos *Chats*, como o *MSN Messenger* ou o *Google Talk*.

Tabela 6 - Cruzamento de dados: variáveis *Posição hierárquica* e instrumentos utilizados nos processos de comunicação

		Posição hierárquica						Total
		Chefia/Dirigente	Supervisor	Gestor	Técnico Superior	Assistente	Outro	
Instrumentos	Chats	0	0	0	0	0	0	0
	Contacto Direto/Pessoal	6	1	1	13	4	3	28
	Email	4	1	1	13	4	4	27
	intranet	3	1	1	3	2	3	13
	Newsletters	1	1	0	1	0	0	3
	Reuniões gerais	6	1	1	8	2	2	20
	Redes Sociais	0	0	0	2	0	0	2
	S. I. Correio	5	1	0	4	2	2	14
	Telefone/Fax	6	1	1	12	2	3	25
	Videoconferência	0	1	1	1	0	0	3
	Websites	0	0	0	1	0	0	1
	Outros	1	1	0	0	0	0	2

Pode-se observar, através da Tabela 6, que os meios de comunicação mais utilizados pelos trabalhadores são o *contacto direto/pessoal*, com 28 participantes (87,5%), seguindo-se o *correio eletrónico*, com 27 participantes (84,4%) e o terceiro meio de comunicação mais utilizado é o *telefone/fax*, com 25 participantes (78,1%). Vinte participantes (62,5%) utilizam as *reuniões gerais* como meio de comunicação, 14 participantes (43,8%) o *serviço interno de correio*, 13 participantes (40,6%) a *intranet*, 3 participantes (9,4%) o serviço de *newsletters*, assim como as *videoconferências*, 2 (6,3%) as redes sociais, 1 (3,1%) os websites e 2 (6,3%) outro tipo de comunicações.

Com o cruzamento das variáveis relativas à posição hierárquica e aos instrumentos utilizados nos processos de comunicação, verifica-se um predomínio dos *técnicos superiores* na utilização de grande maioria dos meios de comunicação disponíveis. A posição hierárquica dos

técnicos superiores só é igualada na utilização da *intranet*, *newsletters* e *videoconferências*, pelas *chefias* e *dirigentes*, *supervisores* e *gestores*. As *chefias* e os *dirigentes*, todavia, são os que mais utilizam os *serviços internos de correio*. De verificar também que os *técnicos superiores* são os únicos a consultar *websites* e as *redes sociais* e que nenhum dos participantes utiliza os *chats* como meio de comunicação.

1.6. Grau de satisfação face às tecnologias

Tabela 7 - Grau de satisfação face às tecnologias

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Válidos	Percentagem Cumulativa
Válidos	Muito satisfeito	10	31,3	31,3	31,3
	Satisfeito	19	59,4	59,4	90,6
	Pouco satisfeito	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Os participantes, quando questionados sobre “Qual o seu grau de satisfação enquanto funcionário da organização em relação às tecnologias atualmente utilizadas?”, a sua maioria respondeu que estão satisfeitos com as tecnologias atualmente utilizadas na organização, um total de 19 inquiridos (59,4%). Dez participantes (31,3%) consideram-se muito satisfeitos e 3 participantes (9,4%) pouco satisfeitos relativamente à utilização das tecnologias na organização.

Tabela 8 - Cruzamento de dados: variáveis Sexo e Grau de satisfação face às tecnologias

			Grau de satisfação face às tecnologias			Total
			Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	
Sexo	Masculino	Contagem	10	15	3	28
		% Sexo	35,7%	53,6%	10,7%	100,0%
	Feminino	Contagem	0	4	0	4
		% Sexo	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Contagem	10	19	3	32
		% Sexo	31,3%	59,4%	9,4%	100,0%

A partir da Tabela 8, com o cruzamento de dados entre as variáveis sexo e grau de satisfação face às tecnologias, verificamos que, no sexo masculino, há 15 indivíduos satisfeitos com a utilização das tecnologias na organização, 10 muito satisfeitos e 3 pouco satisfeitos. Por

seu turno, no sexo feminino, todas as 4 participantes sentem-se satisfeitas com a utilização das tecnologias na organização.

Tabela 9 - Teste Qui-Quadrado

	Valor	df	Significância
Qui-Quadrado	3,128 ^a	2	,209
Razão de Probabilidade	4,556	2	,102
Associação linear	,591	1	,442
N de Casos Válidos	32		

Assim, não há uma associação significativa entre o sexo e o grau de satisfação face às tecnologias, sendo o valor do teste do Qui-Quadrado (Tabela 9), com 2 graus de liberdade, é de 3,13, com uma probabilidade associada de $p = ,209$. Enquanto no sexo masculino a maioria dos participantes (53,6%) afirma sentir-se satisfeito perante as tecnologias na organização, também o sexo feminino (100%) se sente satisfeito com as tecnologias na organização.

1.7. Problemas e causas no uso das tecnologias

Na pergunta aberta “Quais são os problemas mais significativos e as suas causas que detetou no seu uso das novas tecnologias de comunicação e informação?”, 30 dos 32 participantes responderam.

Quadro 2 - Problemas e causas do uso das tecnologias na organização

-
- Falta de formação no uso de alguns *softwares*.
 - A diminuição drástica da comunicação pessoal ou por voz, tornando as pessoas mais dependentes do computador.
 - As opções que tomo como formas de comunicar são bastante simples, estando sujeitas apenas à avaliação de disponibilidade do serviço ou não. Nesse campo, não tem havido problemas.
 - Más interpretações. Mensagens não compreendidas.
 - O uso de videoconferência é inexistente. As ferramentas que se usam estão dispersas e desarticuladas.
 - A atualização das licenças de *software* deveria ser um processo mais automatizado.
 - Poderíamos eventualmente utilizar mais ferramentas de apoio.
 - Penso que temos uma boa estrutura tecnológica de comunicação. Acho que um dos problemas é a sua utilização em excesso, sobretudo correio eletrónico, que por vezes damo-nos conta e passamos horas a responder a *emails*. Para além, de que por vezes com os vários remetentes ao mesmo tempo é causa de conflitos evitados se o contacto fosse com um simples telefonema/contacto pessoal.
 - Problemas: Excesso de correspondência eletrónica.
 - Recursos limitados. Conteúdos bloqueados.
 - Estão a ser utilizados os meios de comunicação convencionais.
-

Quadro 2 - Problemas e causas do uso das tecnologias na organização (Continuação)

-
- Alguns problemas de acesso em alguns sites.
 - Problemas de natureza informática (morosidade na sua resolução).
 - Restrições, ao nível de privilégios e acessos, que permitam usufruir na totalidade das potencialidades dessas mesmas tecnologias.
 - Computadores lentos.
 - Uso exagerado de *email*, que em determinadas situações as palavras escritas são alvo das mais variadas interpretações.
 - O uso em demasia das mesmas, pondo para segundo plano a comunicação cara-a-cara entre colaboradores.
 - Excesso de informação. Muitas vezes recebemos comunicações desnecessárias de processos simplesmente para fazerem gestão contratual.
 - Pouca disponibilidade à utilização de novos *softwares*.
 - - Desconhecimento das pessoas sobre a forma de utilização das tecnologias de comunicação e informação por falta de formação. - Abuso das comunicações escritas, principalmente o *email*, para questões que devem ser faladas pessoalmente ou por telefone.
 - As regulares atualizações dos sistemas e programas, com tendência para melhorarem. A quantidade de informação desnecessária, publicidade etc...que flui nestes sistemas nomeadamente Internet.
 - A indisponibilidade do(s) serviços, hoje em dia estamos completamente dependentes das tecnologias de informação/comunicação. A indisponibilidade dos serviços de *Internet, intranet, Email*, etc. mesmo que em horários de “baixo uso” (hora de almoço, fins de semana) são prejudiciais para a produtividade da empresa.
 - Algumas limitações na realização de *conference calls ... intranet* ainda pouco utilizada.
-

A partir da análise às respostas dos inquiridos, foi possível confirmar que os participantes que não apontaram problemas comunicacionais com recurso às tecnologias também afirmaram que estão muito satisfeitos face à utilização das tecnologias na organização.

A opinião face aos problemas com a utilização das tecnologias na organização é consensual, sendo que a maioria dos inquiridos aponta pelo menos um problema. Numa amostra de 32 participantes, 2 recusaram-se a responder e 6 participantes não apontam qualquer problema ou situação até ao presente momento. Os restantes participantes afirmam que a comunicação pessoal teve uma diminuição drástica desde a implementação das tecnologias, criando uma dependência excessiva destes meios de comunicação (“A diminuição drástica da comunicação pessoal ou por voz, tornando as pessoas mais dependentes do computador.” / “O uso em demasia das mesmas, pondo para segundo plano a comunicação cara-a-cara entre colaboradores.”), dando origem a situações como más interpretações de transmissão de mensagens ou “comunicações desnecessárias” entre colaboradores. Um meio de comunicação que contribuiu para essa dependência, utilizado com frequência, é o correio eletrónico, “que em determinadas situações as palavras escritas são alvo das mais variadas interpretações”, criando um “excesso de correspondência eletrónica”, passando “horas a

responder a *emails*”, um “abuso das comunicações escritas, principalmente o *email*”, gerando situações de conflito “para questões que devem ser faladas pessoalmente ou por telefone”, condicionando o trabalho, concentração e produtividade dos colaboradores.

São apontados ainda problemas como a falta de formação por parte de colaboradores, as restrições de acesso e privilégios que “permitam usufruir na totalidade das potencialidades dessas mesmas tecnologias”, como por exemplo as videoconferências, as redes sociais ou o bloqueio de determinados *websites*, a falta de disponibilidade e atualização de novos *softwares*, e ainda departamentos que ainda utilizam os meios convencionais de comunicação, sendo privados de tecnologias como a Internet e intranet.

2. Análise das entrevistas e da observação

O principal objetivo ao aplicar estas entrevistas é conseguir identificar e analisar a comunicação organizacional e os principais problemas que os colaboradores do grupo DST percebem a nível da comunicação e das tecnologias. Procedeu-se então à análise dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas a 9 colaboradores do grupo DST.

Todos os depoimentos citados nas entrevistas são de extrema relevância mas salienta-se como posição geral o recurso às tecnologias para a resolução de problemas.

As respostas demonstram uma preocupação por parte da organização em se manter atualizada e proporcionar recursos tecnológicos para o desenvolvimento e produtividade das tarefas dos seus membros. Quando questionados sobre o impacto nos processos de comunicação que as tecnologias proporcionaram quando foram implementadas, os entrevistados afirmaram que a comunicação face-a-face com os colaboradores diminuiu consideravelmente, criando situações de vazios, ou seja, formas de falar irregulares, onde as mensagens não são transmitidas por completo de acordo com as originais.

“A comunicação face-a-face penso que também diminuiu um bocadinho. Eu acho que não deveria ter diminuído.” (ent.1)

“(…) Há informação que pode ser tratada pessoalmente, em vez de ser sempre por email, sem dúvida.” (ent.3)

“Em parte [as tecnologias] vieram dificultar a comunicação face-a-face mas depende de cada circunstância.” (ent.4)

“Mas, de qualquer forma, acho que as pessoas utilizam demasiado a comunicação tecnológica e não pessoal.” (ent.7)

“Sim, de certa forma deixou de ser tão necessária a comunicação face-a-face, embora continue a ser importante.” (ent.8)

Ainda assim, os colaboradores não deixam de considerar a importância do diálogo e do *feedback* nos processos de comunicação mas, com o evoluir da sociedade de informação e das tecnologias, as organizações ficam cada vez mais dependentes dessas ferramentas, o que se comprova quando um dos entrevistados afirma que “isso não tem a ver com a utilização das tecnologias na organização mas sim a nível geral da sociedade. Hoje em dia o contacto humano não é essencial” (ent.6).

Certos entrevistados, quando abordados sobre o impacto das tecnologias nas comunicações face-a-face, dizem que a organização promove a realização de reuniões com os quadros, abordando a questão da comunicação interpessoal entre os colaboradores. Desde então, há uma preocupação crescente em entrar mais vezes em contacto pessoal com os colegas e chefias do que através do correio eletrónico.

Relativamente às práticas de legitimação e relações de poder, os colaboradores caracterizaram como boas as relações interpessoais na organização, seja colegas ou entre chefias. Apontam situações de conflito pontuais que são prontamente resolvidas, e mencionam que as posições hierárquicas estão bem definidas e as diferenças de estatuto são bastante visíveis no ambiente organizacional.

“As coisas resolvem-se. Há sempre situações pontuais mas não há nenhuma situação mais grave, pelo menos da minha parte e daquilo que vejo.” (ent.5)

“Sim, nota-se uma diferença entre as chefias e os subordinados. As coisas estão bem definidas.” (ent.6)

“Sim, permitem um melhor controlo sobre um maior número de serviços.” (ent.8)

“Eu acho que há relações de conflito em todo o lado. Ou porque não se entendem, ou porque são chefias, e com superiores e inferiores hierárquicos faz com que as pessoas ou se intimidam com o chefe, ou o chefe não gosta do seu colaborador. Mas estamos aqui para trabalhar.” (ent.9)

As diferenças hierárquicas sugerem problemas na comunicação entre chefias e colaboradores, dificultando as relações interpessoais, pelo que os colaboradores para comunicarem com as altas hierarquias da organização preferem recorrer a recursos tecnológicos. Segundo os entrevistados, esses recursos diminuem as barreiras e diferenças de estatuto existentes no ambiente organizacional, permitindo uma comunicação mais regular e relações menos tensas, aproximando os membros de diferentes níveis hierárquicos, algo que seria difícil pessoalmente.

Todavia, alguns colaboradores afirmam que as distâncias não foram encurtadas com a introdução de tecnologias, referindo que a falta de diálogo e as diferenças hierárquicas são cada vez mais evidentes entre chefias e subordinados.

Acha que as tecnologias, de certa forma, terão encurtado essas distâncias?

“Eu acho que não. Este afastamento, das pessoas não dialogarem, acho que vai em sentido contrário.” (ent.6)

“Quanto à aproximação dos subordinados e as chefias não digo [que existe] porque, normalmente, se eu tenho uma chefia tenho que trabalhar diretamente com ela. É muito próximo. Aproximar ainda mais? Não vejo como” (ent.9)

Mesmo que os cargos e os estatutos estejam definidos e as diferenças hierárquicas sempre presentes, a organização incentiva a partilha de ideias e sugestões para uma melhor comunicação e desempenho de tarefas e funções dos seus membros.

“No caso da intranet, onde nos podemos colocar sugestões e agora estou a ler e a enviar respostas. E tem que haver, porque senão depois as pessoas vão ficar desanimadas.” (ent.5)

“Mais do que abertura existe incentivo para que isso aconteça.” (ent.8)

Nas entrevistas realizadas, à exceção de alguns colaboradores, os entrevistados mencionaram a importância das tecnologias para a aproximação dos departamentos e dos seus membros, como por exemplo a intranet. As tecnologias de informação e comunicação permitem uma interligação entre os departamentos graças à rapidez no envio de qualquer tipo de informação, encurtando as distâncias entre os departamentos e promovendo a cooperação entre eles. Cada departamento tem as suas funções específicas e, para uma boa execução dos seus trabalhos, processa as informações necessárias a outros departamentos, onde as tecnologias têm um papel crucial, facilitando “a comunicação à distância, logo a comunicação faz-se mais rapidamente e de forma mais clara” (ent.8).

Há uma estrutura organizacional que incentiva o trabalho em equipa e a cooperação entre departamentos. Os colaboradores consideram que, com uma comunicação mais fluente por intermédio das tecnologias, há condições para uma maior abertura e flexibilidade, num ambiente que vise os objetivos da organização. Isto foi comprovado anteriormente no inquérito por questionário, onde foi verificada uma coerência dos objetivos por parte dos colaboradores e da organização quando questionados sobre a missão da mesma.

“Mais colaboração entre departamentos. Maior entreaajuda.” (ent.1)

“Sim, é mais fácil, pelo menos com os nossos colegas da DST, da parte do processo, isso é evidente.” (ent.2)

“Muitas vezes sim, muitas vezes não [há relação entre os departamentos ou entre as chefias].” (ent.4)

“Sim, há uma aproximação das pessoas. (...) Através da intranet podemos saber o que se passa nos outros departamentos, onde temos lá as informações: notícias, *clippings*, organigrama interno, as empresas do grupo, eventos, agenda cultura, ementa do restaurante e o recrutamento.” (ent.9)

A generalidade dos entrevistados trabalha na organização há mais de 5 anos e declara que, desde que foram acolhidos na organização até ao presente momento, foram várias as alterações impulsionadas com a introdução de novas tecnologias no trabalho e desempenho das suas funções, como por exemplo, novos *softwares* e respetivas atualizações, sistemas informáticos, intranet ou a videoconferência.

“Novos programas, novo sistema informático, intranet, novas formas de comunicação, *software*.” (ent.1)

“Sim, bastantes alterações.” (ent.3)

“Algumas alterações mas sempre melhorias, como a nível de equipamentos.” (ent.4)

“É como na sociedade. É a própria evolução. Quando comecei a trabalhar em 2000 e poucos, noutras empresas, as coisas vão sempre evoluindo.” (ent.6)

“Eu acho que não houveram muitas alterações. [A organização] evoluiu, temos mais tecnologias, como as formas de comunicar via Internet, a intranet, com o programa de gestão, o SAP.” (ent.7)

“Como tudo, nós crescemos. Éramos 300 funcionários e passamos a ser quase 1000, e nestes 10 anos crescemos imenso, incluindo nas novas tecnologias.” (ent.9)

“Antigamente dava-lhe mais apoio na medida em que não existia email e as coisas passavam mais vezes por mim. Agora, com o facto de as novas tecnologias estarem cada vez mais desenvolvidas, faz com que a autonomia seja muito maior. Eu sempre tinha email. No entanto ficava com as mensagens que o administrador porque, a nível de tecnologias de informação, não estava tão à vontade.” (ent.9)

Todavia, estas novas ferramentas tecnológicas não ficam livres de críticas por parte dos colaboradores quando afirmam que estão sobrecarregadas, desatualizadas ou não funcionam a 100%.

“Posso dizer que o sistema informático que é adaptado para a manutenção, em certas áreas, não está a 100%. Como não está a 100%, demoramos muito mais tempo a nível de faturação.” (ent.1)

“O telefone, porque queremos ligar e não há rede ou a pessoa não está lá e a mensagem pode não se compreender por telefone enquanto que é mais fácil por email.”
(ent.2)

“A nível de *software*, por exemplo, está constantemente sobrecarregado (SAP).” (ent.3)

Na organização, o diálogo e o *feedback* são muito importantes nos processos de interação entre os seus membros, e como tal, todo e qualquer tipo de informação deve ser comunicado, existindo para isso uma política que permite que a comunicação seja honesta e que diversos pontos de vista sejam exprimidos.

A partir das observações realizadas na organização, é possível ver a importância dos meios formais para partilha de informações, como reuniões promovidas pelas chefias, a utilização a intranet ou o recurso a ofícios, bem como dos meios informais, como os contactos por telefone ou correio eletrónico, as conversas de corredor ou durante a hora de almoço. Estes meios permitem uma tomada de decisão mais fundamentada nas fontes de informação, com melhores processos de comunicação e permitindo a rápida resolução de problemas, cruciais para a coordenação e desenvolvimento de tarefas. Na observação e entrevistas realizadas, a comunicação informal tem mais impacto no trabalho desenvolvido, servindo de suporte para o trabalho dos colaboradores, apoiada pelas relações na organização e fortalecendo-as ao mesmo tempo.

A maioria da comunicação no horário laboral é transmitida por canais formais ou informais?

“Informal. Não contacto muitas vezes com a hierarquia superior. Basicamente é com pessoas que estão ao mesmo nível que eu.” (ent.6)

“É informal.” (ent.5)

“É meio por meio. Mais formal.” (ent.7)

“Formal e informal. Se calhar internamente é informal mas externamente é formal.”
(ent.9)

Os colaboradores recorrem a outros meios de comunicação como o correio eletrónico ou o telefone para transmitir informações entre si, o que pode provocar modificações nas mensagens e no desempenho das funções e tarefas, assim como a ausência de, um meio utilizado na interação social onde as mensagens são portadoras de significados que, por sua vez, são negociados pelos indivíduos num processo de comunicação. Os colaboradores consideram também que a comunicação é consideravelmente mais rápida, simples e eficiente, através do

correio eletrônico, do que pessoalmente. A esse propósito, referem múltiplos casos em que mesmo após terem tido o inconveniente de se deslocar a determinado local o problema permanece sem solução; com o correio eletrônico tais problemas desaparecem, facilitando todo o processo de comunicação.

“É muito mais fácil de tratar os assuntos com a administração [por correio eletrônico] do que ter que me deslocar lá, onde perco imenso tempo, e acabo por chegar lá e não resolver o problema.” (ent.2)

A modernização dos serviços facilitou o trabalho dos colaboradores na organização, sendo o correio eletrônico o recurso tecnológico que merece mais destaque. Cada colaborador possui um endereço de correio eletrônico próprio, o que proporciona uma gestão de informação mais eficaz e personalizada, ao critério de cada um. Um serviço com qualidade é um dos requisitos necessários para que o trabalho não seja limitado e é importante que as respostas a mensagens sejam dadas dentro dos limites temporais considerados adequados.

Os entrevistados consideram o correio eletrônico como um dos melhores meios de comunicação para a organização, e utilizam esta ferramenta diariamente (várias vezes ao dia), quer interna ou externamente à organização; vão mais além ao ponto de dizer que não conseguem trabalhar sem ele, comprovando assim a extrema importância deste meio de comunicação para o funcionamento correto dos serviços.

“Utilizo diariamente.” (ent.1)

“Essencialmente o email, diariamente e muitas vezes ao dia, quer para dentro da empresa como para fora.” (ent.2)

“Não consigo trabalhar sem elas [tecnologias].” (ent.4)

Todavia, o correio eletrônico apresenta várias limitações como por exemplo a sua má utilização. Os entrevistados queixavam-se muitas vezes da existência de casos de excessos de informação nas caixas de correio, que se tornam em *spam* e que ocupam muito tempo na sua leitura, diminuindo a produtividade na execução de tarefas. Para além disso, as mensagens redigidas são por vezes pouco concisas e pouco objetivas, o que resulta em erros de perceção na partilha de significados, onde a mensagem original do emissor não será a mesma que a mensagem final recebida pelo recetor. Outro problema também está no recetor e na sua leitura preferencial e seletiva, na qual a informação recebida será interpretada de acordo com a sua

pretensão, no que lhe parece prioritário e que vai de encontro aos seus valores, criando barreiras a uma comunicação eficiente.

“É um problema dos utilizadores. A sua utilização [do correio eletrónico] não é concisa. Bastava escrever uma linha mas escrevem textos e repetem e repetem, não dão a informação toda completa e depois obrigam a outra pessoa a perguntar «Mas então e aquilo? E a que horas? Não me disseste as horas ou o dia!». Eu acho que parte da pessoa que escreve o e-mail e que faz a comunicação.” (ent.1)

“Muitas vezes podíamos facilitar se pegássemos num telefone e resolvíamos logo os problemas, sem precisarmos de estar a trocar emails.” (ent.4)

“O processo é tão demorado, porque passa muito tempo até que se responda, que até tentas ligar. Às vezes são coisas que demoram porque tens que esperar que outras pessoas te deem resposta e depois tens que reencaminhar para outra pessoa e a outra pessoa não teve oportunidade de ver e vai pedir opinião a outra, que é menos demorado do que se fosse em papel. (...) Mas são tantos emails que começamos a ver cada email e a pensar “ah, este não é importante, este também não”, vai-se acumulando e depois por papel acaba por ser mais rápido, porque não se consegue perceber o que é urgente ou não é urgente, porque o email se usa mal. A comunicação é assim: não é fácil.” (ent.9)

Embora existam problemas com o correio eletrónico, os entrevistados afirmam que este recurso “veio facilitar a comunicação com as pessoas” (ent.3), graças à sua rapidez na troca de informações

“Se por um lado há excesso de informação, por outro há muita coisa que se pode resolver por um e-mail.” (ent.4)

CAPÍTULO IX

Discussão de resultados

Um estudo sobre a relação entre a comunicação organizacional e as tecnologias de informação e comunicação é um desafio que requer uma análise detalhada de um processo complexo como a comunicação graças à sua importância no seio de uma organização e nas sociedades contemporâneas. Cada organização deve ter em consideração o valor da comunicação para cada tarefa e função dos seus membros, para a produtividade, desenvolvimento e a sua expansão, devendo evitar o aparecimento de problemas na esfera organizacional.

Os gestores das organizações passam a maior parte do seu tempo a comunicar, seja por reuniões, memorandos, ofícios, correio eletrónico ou relatórios. Todavia, nas sociedades contemporâneas cada vez mais colaboradores e funcionários encaram a comunicação como uma parte crucial do seu trabalho, fruto das mudanças nas práticas e estruturas organizacionais impulsionadas pelos recursos tecnológicos. Neste capítulo pretendemos apresentar um resumo, análise e conclusão dos dados expostos anteriormente, considerando importante ressaltar os cuidados a ter em conta no desenvolvimento da comunicação organizacional.

Para compreendermos se os colaboradores do grupo empresarial DST conheciam e partilhavam dos objetivos e valores da organização, foram questionados se conheciam a missão da organização. Por missão entende-se a razão de ser da organização, exposta numa frase curta, realista e motivadora, realçando as necessidades dos clientes e os valores pelos quais a organização se identifica e concretiza os seus objetivos (Domingues, 2002). Ora, através da comparação dos dados recolhidos, verifica-se que os colaboradores possuem um conhecimento generalizado da missão da organização, apesar de algumas respostas suscitarem uma falta de conhecimento da missão ou até mesmo um certo descontentamento demonstrado em algumas respostas que não coincidem com os valores da organização. As respostas recolhidas permitem-nos verificar que o processo de socialização aquando da entrada dos colaboradores para a empresa foi adequado e que, posteriormente, os colaboradores continuam a partilhar os mesmos valores e objetivos estratégicos da organização. Contudo, um aspeto a melhorar será a divulgação adequada da missão da organização, devido à sua importância nos processos comunicacionais, fruto do comportamento dos colaboradores.

No grupo DST, os colaboradores são unidos por uma orientação em comum face a um determinado objeto, apesar das suas divergências e diferentes perspetivas. Estes processos de interação, centrados num objeto, são descritos pela análise às respostas da missão organizacional, à entreaajuda entre os departamentos, na partilha de uma informação, na resolução de um problema, na execução de uma tarefa entre os colaboradores, departamentos ou empresas do grupo, ou até a concordância entre os problemas identificados na organização a nível comunicacional. Mediante um exemplo, através de uma observação das atividades na receção da parte administrativa, um fornecedor contactou a organização relativamente ao processamento de uma fatura. A rececionista encaminhou o processo ao departamento contabilístico, que, por sua vez, transmitiu para a contabilidade da empresa do grupo em questão. Os resultados voltam para a rececionista que informará o fornecedor que a fatura ainda não se encontra na posse da organização por um erro cometido pelo mesmo. A teoria da coorientação de James R. Taylor assume que o núcleo essencial da comunicação se baseia na interação entre os colaboradores num foco, coorientados para um objeto em comum. É por intermédio desse envolvimento que se sustenta a comunicação organizacional.

As redes de poder são uma forte influência na utilização das tecnologias no ambiente de trabalho. As organizações são estruturas que produzem, reproduzem e transformam significados e experiências a partir da comunicação dos seus membros e este processo é mediado pelo poder nas organizações. O poder é um processo socialmente, politicamente e economicamente construído, considerando a cultura e a comunicação como características fundamentais para uma forte estrutura organizacional. Os indivíduos nas organizações são portadores de poder devido ao acesso a uma pluralidade de fontes e recursos, pelo que, com as mudanças provocadas pelas tecnologias, o poder residirá nas redes sociais entre os colaboradores. São estes colaboradores que têm acesso às tecnologias que são incumbidos nas tomadas de decisão que possuem poder e são influentes na organização.

Relativamente ao grau de centralização da organização, ou seja, a distribuição de direitos na tomada de decisão, o grupo DST possui uma estrutura semidescentralizada. Ou seja, a maioria da comunicação que envolve a coordenação e decisão de atividades dos colaboradores parte das hierarquias superiores. Contudo, a organização, por intermédio das novas tecnologias, permite aos colaboradores um maior acesso à informação e uma partilha e gestão dessa mesma informação com as chefias, participando nesse processo. Para além disso, a centralização de

poderes também é seletiva, estando concentrada numa determinada divisão específica ou até mesmo numa parte do grupo, como a parte administrativa.

As relações de conflito sempre existiram no grupo DST, como em qualquer outra organização, e desta forma, os gestores da organização devem saber lidar com este tipo de relações, pois é sobre eles que recai a autoridade de evitar ou, se tal não for possível, negociar e resolver rapidamente os problemas que resultem desses conflitos. Uma das razões que leva à existência de situações de conflito é a introdução das tecnologias e como os comportamentos, perceções e a cultura dos trabalhadores mudam em sua função, e cabe à gestão da organização saber como agir. Todavia, como foi possível confirmar com os dados recolhidos, considera-se importante a existência de um conflito apropriado, numa intensidade moderada, que se traduz em resultados eficazes como competitividade saudável, criatividade e falta de apatia.

Para a organização, as tecnologias permitem um controlo sobre o comportamento dos seus membros, operações, produtividade e estratégias do sistema. Com este controlo, a organização pretende regras e normas mais detalhadas e uma descentralização dos poderes além da gestão da organização.

Dos colaboradores abrangidos pela amostra desta investigação, a posição hierárquica de técnico superior apresenta o maior número de indivíduos, assim como as chefias ou dirigentes, e os assistentes, pelo que as diferenças de estatuto são evidentes no dia a dia da organização e com elas surgem problemas de comunicação entre chefias e subordinados. Apesar das relações interpessoais entre os colaboradores da organização serem classificadas como boas, ocorrem situações de conflito pontuais, com origem em constantes mudanças na vida organizacional, diversidade, incompatibilidade de personalidades, competição entre colaboradores, meios de comunicação inadequados e a complexidade da estrutura organizacional.

O papel das tecnologias passa a ser mais significativo, caracterizado por encurtar as distâncias entre as chefias e os subordinados, favorecido pela falta de contacto direto e pessoal, que torna a situação menos constrangedora no caso de uma relação de conflito entre as duas posições hierárquicas, e pela rapidez com que a informação é transmitida e as tarefas são realizadas. Todavia, colaboradores afirmaram que os recursos tecnológicos não beneficiaram as relações tensas entre chefias e subordinados, e que a falta de diálogo e *feedback* faz com que as distâncias entre ambos fiquem cada vez maiores.

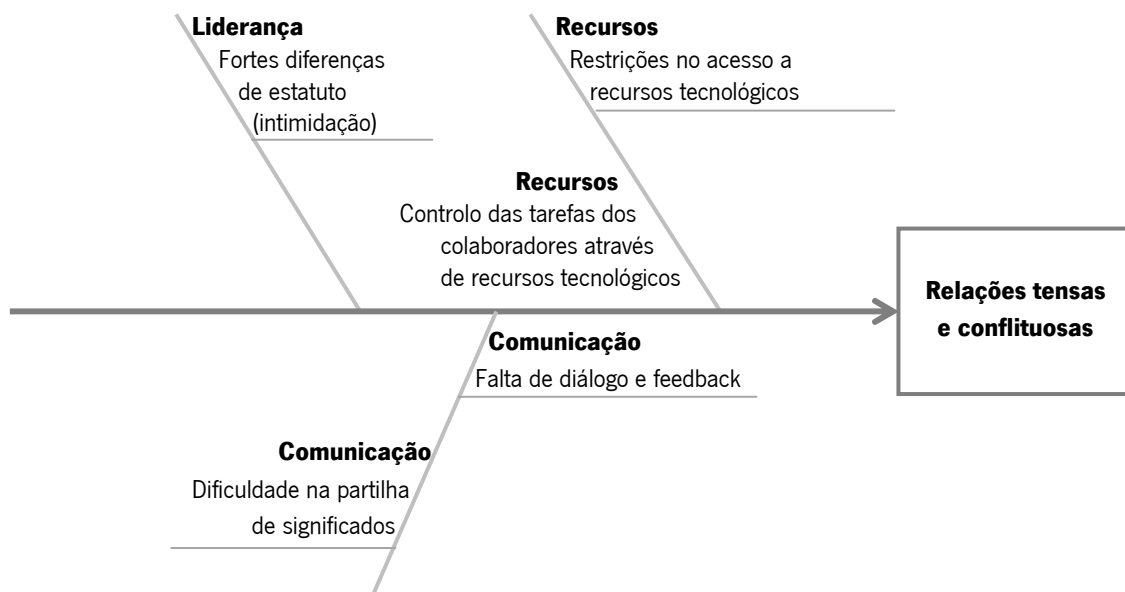


Diagrama 1 - *Relações tensas e conflituosas*

Assim, a partir da identificação do problema relacionado com as relações conflituosas, os gestores da organização devem proceder a negociações, um processo de dar e receber entre as partes envolvidas no conflito, identificando os interesses em jogo, quais as opiniões de ambas as partes, desenvolver alternativas e chegar a um acordo, construindo relações mais fortes.

Mesmo perante a existência de relações conflituosas, os colaboradores asseguram a aproximação dos departamentos graças aos recursos tecnológicos, nomeadamente a intranet, um serviço que permite aos colaboradores o acesso a todas as notícias e acontecimentos dos diversos departamentos da organização e das restantes empresas do grupo. Há uma estrutura organizacional que incentiva o trabalho em equipa e a cooperação entre departamentos, e os colaboradores consideram que, com uma comunicação mais fluente por intermédio das tecnologias, há condições para uma maior abertura e flexibilidade, num ambiente que vise os objetivos da organização, como foi verificado anteriormente no inquérito por questionário onde foi confirmada uma coerência dos objetivos por parte dos colaboradores e da organização quando questionados sobre a missão da organização.

Os colaboradores elegem como principais meios de comunicação o contacto pessoal ou direto e o correio eletrónico, seguindo-se o telefone, reuniões gerais, serviço interno de correio e a intranet. Verifica-se a existência de uma forte presença dos recursos tecnológicos na forma como os colaboradores comunicam entre si, mas o contacto pessoal continua a ser um meio de comunicação imprescindível na organização, tanto que, nas entrevistas realizadas, alguns

colaboradores afirmaram que esse contacto não deveria ser substituído, em determinadas circunstâncias, pelas tecnologias.

A própria organização promove encontros e reuniões e, em resposta às entrevistas, os colaboradores afirmam que os encontros servem para apontar problemas comunicacionais, como a utilização excessiva do correio eletrónico ou a existência de situações de conflito que precisam ser resolvidas face-a-face e não com recurso ao correio eletrónico. A organização promove também a utilização da intranet como um serviço para a partilha de informações, ideias e sugestões que serão posteriormente analisadas. Por estas razões, os colaboradores afirmam que a organização está aberta à opinião dos seus membros, considerando-as fundamentais para o desenvolvimento da organização e para uma melhor cultura organizacional.

Com a introdução das tecnologias nas sociedades contemporâneas, também essas ferramentas foram incorporadas no dia a dia organizacional para fazer face ao seu progresso e às necessidades dos consumidores, tendo os seus membros aprendido a trabalhar com elas no desenvolvimento das suas funções. O grupo DST não ficou indiferente e bastantes foram as mudanças ao longo do tempo na organização, retratada pelos seus colaboradores nesta investigação. Desde novos programas e *software*, equipamentos, *hardware* e sistemas informáticos, a novas formas de comunicação como a Internet, correio eletrónico e a intranet, os colaboradores, na sua maioria há mais de 5 anos a trabalhar para o grupo DST, afirmam que a evolução nas sociedades provocou mudanças tanto na organização como no desempenho das suas funções. Contudo, críticas são apontadas a estes recursos tecnológicos, nomeadamente os problemas comunicacionais que acarretam o seu mau funcionamento e desatualização.

As tecnologias devem ser tidas em conta enquanto coordenativas por parte da organização, habilitando os indivíduos de capacidades nas suas tomadas de decisão.

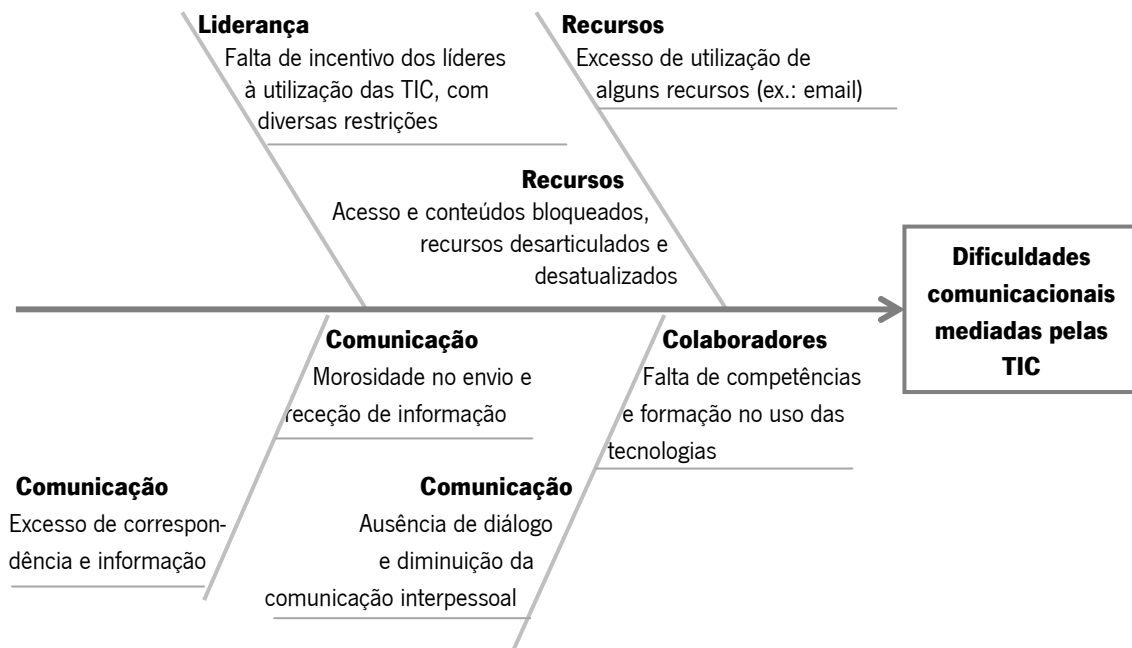


Diagrama 2 - Problemas tecnológicos e dificuldades mediadas pelas TIC

Um dos principais problemas apontados pelos colaboradores está na má e excessiva utilização do correio eletrónico por parte dos membros da organização para qualquer tipo de transmissão de mensagens, seja de carácter formal ou informal. Devido à introdução de tecnologias como o correio eletrónico, a comunicação pessoal sofreu uma diminuição, que se traduziu num uso inadequado dos novos meios de comunicação. Estes aspetos permitiram o surgimento de problemas relacionados com as comunicações interpessoais, como o excesso de correspondência, a falta de clareza na redação das mensagens, que condicionam o trabalho dos colaboradores.

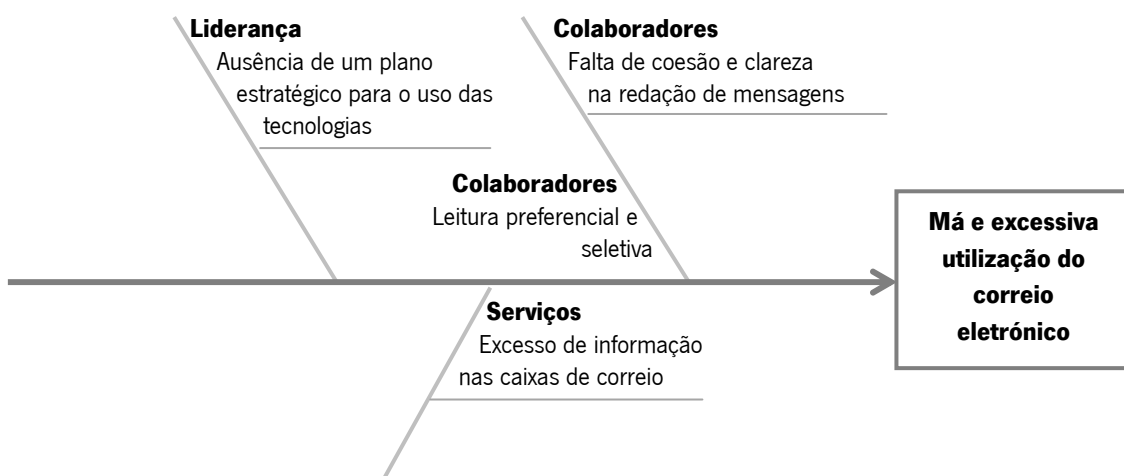


Diagrama 3 - Má e excessiva utilização do correio eletrónico

Assim, a comunicação deve ser refletida de acordo com o ambiente organizacional e com cada tarefa e função, para que não se caia no erro e em falsas crenças de que a utilização de um meio comunicacional causa os efeitos positivos desejados.

Além dos problemas relacionados com a má utilização do correio eletrônico, os colaboradores também apontaram a desarticulação, limitação e bloqueio dos recursos tecnológicos, bem como a morosidade na resolução de problemas informáticos. Este tipo de problemas surge pois os colaboradores não estão incumbidos de possuírem conhecimentos e competências técnicas para a resolução de problemas informáticos, cabendo ao respectivo departamento a tarefa de os resolver, o que se pode tornar num processo mais lento.

Desta forma, apresentamos, de forma objetiva, um quadro que inclui os facilitadores e as barreiras nos processos comunicacionais identificados na investigação.

Quadro 3 - Facilitadores e barreiras comunicacionais no grupo DST

Facilitadores da comunicação	Barreiras/problemas da comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Boas relações entre colaboradores; • Entrelaçada dos diversos departamentos e empresas do grupo; • Grande aderência às tecnologias como o correio eletrónico e a intranet; • Capacidade de aceitar críticas, ideias, sugestões; • Sensibilidade por parte da gestão para com as situações de conflito, procurando processos de negociação eficazes; • Estrutura organizacional que incentiva o trabalho em equipa; • Crescimento da organização em função das exigências tecnológicas, provocando mudanças organizacionais; • Comunicação informal e formal presente no ambiente organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos bloqueados, desarticulados e desatualizados; • Indisponibilidade de ferramentas como a intranet no horário laboral; • Falta de capacidade na transmissão de mensagens coesas entre os trabalhadores. • Relações de conflito entre os membros da organização; • Falta de formação, conhecimentos e competências dos colaboradores sobre as tecnologias; • Relações de poder entre chefias e subordinados; • Má utilização do correio eletrónico; • Morosidade na resolução de problemas; • Diminuição na comunicação face-a-face; • Dependência nos recursos tecnológicos;

As consequências dos problemas relacionados com falhas na comunicação organizacional e com as tecnologias de informação e comunicação traduzem-se em prejuízos financeiros e operacionais, provocando aumento de conflitos interpessoais e, acima de tudo,

uma insatisfação e desmotivação nos colaboradores, que poderá levar ao incumprimento de determinadas tarefas.

O sucesso das organizações depende da boa gestão de recursos humanos, pelo que as soluções para os problemas identificados passam por uma audição menos seletiva e mais ativa, uma repartição e acesso igualitário dos meios de comunicação e uma seleção apropriada desses meios para cada situação e tarefa, utilizando múltiplos canais, sejam eles formais ou informais, conhecer e compreender o ponto de vista dos colaboradores. Partilhar ideias e informações através de um diálogo e num clima de confiança, uma boa coordenação com recurso ao *feedback* para que todas as partes envolvidas sejam devidamente informadas.

Com a identificação dos problemas e apresentações de soluções, a organização poderá proceder a mudanças nas práticas comunicacionais, permitindo um ambiente de trabalho mais favorável a relações interpessoais, motivação e criatividade, desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas dos colaboradores e, numa perspetiva financeira, maior rapidez e menores custos com a adequação dos meios de comunicação às funções de cada um, otimizando os resultados pretendidos.

CONCLUSÃO

A comunicação organizacional na era digital, da globalização e do conhecimento, é mais complexa do que se possa imaginar, pois os recursos humanos são um dos elementos mais importantes nas organizações. Com esta investigação, pretendemos estudar a comunicação organizacional no grupo DST, e procuramos dar resposta à questão de partida desta investigação, que propunha identificar os efeitos das tecnologias de informação e comunicação nos processos de comunicação no grupo DST.

De forma a organizar o nosso olhar sobre a temática, esta investigação apoiou-se nas teorias da Escola de Palo Alto (Gregory Bateson) e da Escola de Montreal (James R. Taylor), numa caracterização do conceito de comunicação organizacional e das tecnologias de informação e comunicação.

Mediante os quadros teóricos, a investigação ao grupo DST centrou-se na análise dos processos de comunicação através da recolha de dados por intermédio de inquéritos por questionário e entrevistas aos colaboradores de diversas empresas do grupo.

As hipóteses de investigação que serviram de orientação foram todas confirmadas, à exceção da insatisfação dos colaboradores face às ferramentas tecnológicas utilizadas na organização (*hipótese 2*). Os resultados do inquérito por questionário e das entrevistas revelaram que estão satisfeitos com a oferta de recursos tecnológicos na organização, embora quase todos apontem problemas na sua utilização e razões para melhoria. Assim, verificou-se uma diminuição da comunicação interpessoal na organização (*hipótese 1*), algo que os próprios colaboradores percebem e reparam, assim como uma má utilização e gestão das tecnologias, principalmente o correio eletrónico (*hipótese 3*). Apesar dos colaboradores garantirem a sua importância para o desenvolvimento das suas funções com maior rapidez, consideram a sua utilização como excessiva e a partilha de mensagens não é de todo sucinta. Finalmente, também se verificou que existem relações de conflito e diferenças hierárquicas bastante definidas no meio organizacional, o que provoca um entrave e uma barreira às comunicações.

A partir de um diagnóstico realizado aos processos comunicacionais do grupo DST, recorrendo a técnicas de diagnóstico da Gestão da Qualidade, os dados obtidos permitem-nos apontar problemas, dos quais destacamos as relações tensas e conflituosas entre superiores e subordinados e as evidentes diferenças hierárquicas, problemas tecnológicos e dificuldades mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação, a má e excessiva utilização do

correio eletrónico, que resulta da falta de capacidade na partilha de mensagens simples e coesas entre os colaboradores, e uma morosidade na resolução de problemas. Devido à dependência por parte dos colaboradores face aos recursos tecnológicos, a comunicação face-a-face sofreu uma diminuição, algo que é percecionado pelos gestores da organização na medida em que a cultura e estrutura organizacional proporciona a negociação entre os colaboradores e a sugestão de ideias e críticas.

Esta avaliação ao grupo DST permite-nos argumentar que, mesmo com alguns pontos fortes na comunicação da organização, torna-se necessário validar este esboço de diagnóstico a partir de ações de promoção e de formação relativamente à importância da comunicação organizacional para o desenvolvimento das funções.

Podemos então concluir, a partir da identificação dos problemas, que existe uma necessidade de se melhorarem as relações de comunicação entre superiores e subordinados, chefias e colaboradores. Requerem-se mais processos de negociação entre as duas posições hierárquicas que permitirão uma maior abertura, um processo de dar e receber, conhecer as opiniões de ambas as partes e chegar a um acordo. A organização deve ter em consideração um maior aproveitamento das capacidades pessoais e profissionais dos colaboradores com respeito à comunicação, adequação dos instrumentos e meios de comunicação utilizados na organização face aos objetivos, tarefas e funções de cada colaborador, maior partilha de informação e maior incentivo a essa partilha, através de canais acessíveis a todos os colaboradores, de forma criativa de divulgação, como a intranet. A organização também deve promover o envolvimento dos seus membros nos objetivos da organização, com uma comunicação bidirecional, recorrendo ao *feedback* positivo, uma forma de reconhecimento individual pelo trabalho realizado. A organização promove a realização de encontros entre chefias intermédias e os quadros superiores para dar a conhecer e discutir os problemas da organização. Todavia, esta segregação não é benéfica para o clima organizacional, e propomos a realização de grupos focais para que sejam os próprios membros, de qualquer posição hierárquica, num frente a frente, a apontar os problemas comunicacionais no dia a dia organizacional.

Como os teóricos da Escola de Palo Alto afirmaram, é impossível não comunicar e qualquer contacto que exista entre os membros da organização, seja ele verbal ou não-verbal, é significativo, caracterizando a relação dos indivíduos entre si e definindo a comunicação e o ambiente organizacional em que estão inseridos. A organização é um espaço em que a comunicação é um jogo relacional, onde interações, vínculos e estratégias dos seus

colaboradores estão em constante construção, pelo que é essencial que os processos comunicacionais não apresentem entraves ou barreiras ao seu uso.

Perante o exposto neste trabalho, consideramos que os efeitos das tecnologias de informação e comunicação são positivos para a comunicação organizacional da DST, apesar de também considerarmos que as suas capacidades não estão a ser devidamente exploradas e a sua eficácia e efetividade dependem da sua correta aplicação nas diversas e diferentes situações e condições organizacionais.

O estudo da comunicação organizacional como uma área é importante para os estudos de hoje em dia. Nas sociedades contemporâneas e na era digital em que nos encontramos, a comunicação revela-se cada vez mais importante nas organizações e estas instituições devem deixar de se pautar pelo modelo tradicional e informacional, que se limita a partilhar mensagens, o que evidencia o desconhecimento do poder da comunicação. A organização tem o papel dar prioridade à exploração desses processos comunicativos, proporcionando a construção de um modelo contemporâneo de comunicação transacional, baseado numa comunicação humana bidirecional eficaz e no conceito de *feedback*, desempenhando as tecnologias um papel fundamental.

Um aspeto importante a considerar é o melhoramento das tecnologias humanas disponíveis de comunicação que passam, como mostraram alguns dos autores referidos neste trabalho, por evitar situações de bloqueio ou de emissão de mensagens verbais e não-verbais contraditórias. Na verdade, mais de 70% do que comunicámos não se baseia nos signos linguísticos mas antes nas formas gestuais e físicas e também, como mostram os recentes estudos da neurobiologia, nos aspetos emocionais. Faz, por isso, sentido encarar as tecnologias como um complemento nos processos comunicacionais, que minimizem os problemas verificados na comunicação humana e que maximizem o potencial da organização, e aplicar algumas destas teorias e soluções ao estudo dos fenómenos organizacionais para, dessa forma, melhorar de forma sensível o funcionamento das organizações. Foi esse o objetivo central deste trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Livros

BATESON, Gregory; RUESCH, Jurgen (1951), *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*, Norton.

BICHENO, John; ELLION, Brian (1997), *Operations Management: An Active Learning Approach*, Oxford: Wiley-Blackwell.

BRASS, Daniel (1998), "Technology, Power and Diversity: A Social Network Perspective", in BARNET, George (ed) (1998), *Organization Communication - Emerging Perspectives, Volume 6: Power, Gender, and Technology*, USA: Greenwood.

BRATON, John; FORSHAW, Carolyn; CALLINAN, Militza (2010), *Work and Organizational Behaviour*, 2ª Ed., UK: Palgrave.

BULMER, Martin (ed.) (2003), *Sociological Research Methods: An Introduction*, USA: Palgrave Macmillan.

CASTELLS, Manuel (2009), *The Rise of the Network Society, Information Age: Economy, Society, and Culture*, Volume 1, USA: John Wiley & Sons.

CENTENO, Maria J. (2009), *O conceito de comunicação na obra de Bateson: Interação e regulação*, Universidade da Beira Interior.

CHIAVENATO, Idalberto (1995), *Recursos Humanos*, São Paulo: Atlas.

COHEN, Louis; MANION, Lawrence; MORRISON, Keith (2007), *Research Methods in Education*, New York: Routledge.

CORSON, David; HEALTH, Robert; BRYANT, Jennings (2000), *Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts, and Challenges*, NJ: Routledge.

CROZIER, Michel (1963), *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.

DAITON, Marianne; ZELLEY, Elaine D. (2005), *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*, USA: SAGE Publications.

DAMÁSIO, António (1994), *O Erro de Descartes. Emoção, Razão e Cérebro Humano*, Mem Martins: Publicações Europa-América.

DEETZ, Stanley (2001), "conceptual foundations", in: JABLIN, F. M.; PUTMAN, L. L. (eds), *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 3-46.

DOMINGUES, Ivo (2002), *Qualidade em Águas Mornas*, Instituto de Ciências Sociais, Braga: Universidade do Minho.

FARACE, Richard V., MONGE, Peter R.; RUSSELL, Hamish M. (1977), *Communicating and Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.

GILL, David; ADAMS, Bridget (1998), *ABC of Communication Studies*, UK: Nelson.

GILLIS, Tamara (ed.) (2011), *The IABC Handbook of Organizational Communication*, San Francisco: International Association of Business Communicators.

GONÇALVES, Albertino (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação Social I*, Universidade do Minho.

GUERRA, Isabel (2002), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Ação*, Cascais: Principia.

HARRIS, Thomas (2002), *Applied Organizational Communication: Principles and Pragmatics for Future Practice*, NJ: Routledge.

HAGUETTE, Teresa (1997), *Metodologias Quantitativas na Sociologia*, 5ª ed., Petrópolis: Vozes.

ISHIKAWA, Kaoru (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

JABLIN, Frederic; PUTMAN, Linda (eds) (2001), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, USA: SAGE Publications.

KEYTON, Joann (2011), *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, USA: SAGE Publications.

KLOSOSKY, Scott (2011), *Enterprise Social Technology: Helping Organizations Harness the Power of Social Media, Social Networking, Social Relevance*, USA: Greenleaf Book Group Press.

KNAPP, Mark; DALY, John (2002), *Handbook of Interpersonal Communication*, USA: SAGE Publications.

KREITNER, Robert; KINICKI, Angelo, BUELENS, Marc (2002), *Organizational Behaviour*, NY: McGraw Hill.

LITTLEJOHN, Stephen; FOSS, Karen (2008), *Theories of Human Communication*, USA: Cengage Learning.

MAHR, Ferdinand (2010), *Aligning Information Technology, Organization and Strategy*, Gabler Verlag.

MILLER, Katherine (2009), *Organizational Communication. Approaches and Processes*, USA: Wadsworth Cengage Learning.

MOORE, Simon; SEYMOUR, Mike (2005), *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*, NY: Routledge.

O'KANE, Paula; HARGIE, Owen; TOURISH, Dennis (2004), "Communications without frontiers. The impact of technology upon organizations", in: TOURISH, Dennis; HARGIE, Owen (2004), *Key Issues in Organizational Communication*, London: Routledge.

PAPA, Michael; DANIELS, Tom; SPIKER, Barry (2007), *Organizational Communication: Perspectives and Trends*, Thousand Oaks: Sage Publications.

PARDAL, Luís; CORREIA, Eugénia (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Porto: Areal Editores.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

RAMOS, Fernando (2007), *Estratégia e Protocolo para a Comunicação Corporativa*, Lisboa: Media XXI.

REGO, Arménio (1999), *Comunicação nas Organizações*, Lisboa: Edições Sílabo.

REGO, Arménio (2010), *Comunicação Pessoal e Organizacional*, Lisboa: Edições Sílabo.

RICE, Ronald; GATTIKER, Urs (2001), "New Media and Organizational Structuring", in: JABLIN, F. M.; PUTMAN, L. L. (eds), *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 544-581.

SCARBROUGH, Harry; CORBETT, J. Martin (1992), *Technology and Organization: Power, Meaning, and Design*, London: Routledge.

SHARMA, Rajendra (2008), *Sociological Methods and Techniques*, New Delhi: Atlantic.

SINHA, B. P., REDDY, M. N. (1991), *Organizational Communication: A structural and functional analysis*, New Delhi: Mittal Publications.

SOUSA, Jorge Pedro (2006), *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação nos Media*, 2º Ed., Porto: Universidade Fernando Pessoa.

TAYLOR, James R. (1993) *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*, Norwood, NJ: Ablex Publishing.

TAYLOR, James R. (2005), "Engaging organization through worldview", in: MAY, Steve e MUMBY, Dennis (2005), *Engaging Organizational Communication Theory and Perspectives: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks: Sage, pp. 197-221.

THAYER, Lee; BARRET, George (1997), *Organization Communication - Emerging Perspectives, Volume 5: The Renaissance in Systems Thinking*, USA: Greenwood.

TOMPKINS, Phillip; WANCA-THIBAUT, Maryanne (2001), "Organizational Communication, Prelude and Prospects", in: JABLIN, Frederick; PUTMAN, Linda (eds) (2001), *The New Handbook of Organizational*

Communication, Advances in Theory, Research and Methods, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. xvii-xxxi.

WILLIS, Diane (2005), "E-Mail and Communication", in: KHOSROW-POUR, Mehdi (ed) (2005), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, USA: Information Resources Management Association), pp. 1024-1029.

WITTEZAELE, Jean; GARCÍA, Teresa (1992), *À la Recherche de L'École de Palo Alto*, Seuil.

WINKIN, Yves; BATESON, Gregory; BIRDWHISTELL, Bateson; *et al.* (1984), *La Nueva Comunicación*, Editorial Kairós.

WOLTON, Dominique (1999), *Pensar a Comunicação*, Lisboa: Difel.

Artigos

AHMED, Abdulganiy (2011), "Interpersonal Communication as a Determinant of Organizational Effectiveness of Academic Libraries in Kwara State, Nigeria", *PNLA Quarterly*, Vol. 73, N.º 3.

BAKAN, Ismail; TASLIYAN, Mustafa; BUYUKBESE, Tuba; *et al.* (2004) "Organizational Communication: The Role of Information Technology (IT)", IAMOT Conference, Washington D.C.

BORELLI, Viviane (2005), "«É impossível não comunicar»: reflexões sobre os fundamentos de uma nova comunicação", *Diálogo Possíveis*, Faculdade Social da Bahia, Ano 4, N.º 2, pp. 71-84.

CASTELLS, Manuel (1997), "An introduction to the information age", *City*, N.º 7, pp. 6-17.

CASTELLS, Manuel (1999), "Information Technology, Globalization and Social Development", N.º 114, United Nations Institute for Social Development (UNRISD).

CROWSTON, Kevin; MALONE, Thomas (1989), "Information Technology and Work Organization", *Management in the 1990s*, Massachusetts Institute of Technology (MIT), pp. 1-46.

CUEL, Roberta; FERRARIO, Roberta (2009), "The Impact of Technology in Organizational Communication", in Staudinger, Bettina; HOESS, Victoria; Ostermann, Herwig (2009), *Nursing and Clinical Informatics: Socio-Technical Approaches*, Premier Reference Source.

GONZALEZ, Rolando L. (2008), "A abordagem sistêmica qualitativa da comunicação nas organizações: uma perspectiva aplicada", VI Congresso Português de Sociologia, N.º 85.

JOHANSSON, Catrin (2007), "Research on Organizational Communication: The Case of Sweden", *Nordicom Review*, 1, pp. 93-110.

KUNSCH, Margarida (2007), "Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades", *Signo y Pensamiento*, 51, Vol. 26, pp. 38-51

LANA, Lígia (2008), "Gregory Bateson e o processo comunicativo", Em Questão, Porto Alegre, Vol. 14, N.º 2, pp. 235-245.

LUTTERER, Wolfram (2007), "The two beginnings of communication theory", Kybernetes, Vol. 36, 7/8, pp.1022 – 1025.

MURILLO, Enid (2010), "La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias", Revista Educación, 34 (1), pp. 73-81.

OUCHI, William ; Wilkins, Alan (1985), "Organizational Culture", Annual Reviews of Sociology, 11, pp. 457-83.

RAMOS, Isabel; CARDOSO, João (2003), "As tecnologias de informação e a construção de realidades de trabalho inovadoras", Simpósio sobre Comportamento Organizacional, 5, Braga, Associação Portuguesa de Psicologia.

RESE, Natália; CASALI, Adriana; CANHADA, Diego (2011), "Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem estratégica como prática social", Gestão e Sociedade, Vol. 5, n.º 10, pp. 42-56.

RUÃO, Teresa (2004) "O *estado da arte* em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação", Atas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação, Covilhã: Universidade da Beira Interior.

SCROFERNEKER, Cleusa (2003), "Perspetivas Teóricas da Comunicação Organizacional", Boletim Comunicação, 11, Ano III, São Paulo, Associação Latino-Americana de Investigadores de Comunicação (ALAIIC).

SETH, Manisha; SETHI, Deepa (2009), "Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization", The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, Nº 3 e 4, pp. 32-40.

SILVERSTRIN, Celsi; GODOI, Elena; RIBEIRO, Anely (2006), "Comunicação, linguagem e comunicação organizacional", Unirevista, Vol. 1, N.º 3, pp. 1-11.

SIMMONS-PHYSICK, Christine (2003), "Information and Communication Technology: Transforming Human Service Organizations", McGill University, Canada.

TAYLOR, James R. (tradução de NEVES, J. P. e GONÇALVES, C.), (2007) "Da tecnologia na organização à organização na tecnologia", Comunicação e Sociedade, Vol. 12, pp. 83-102.

VILAÇA, Wilma (2008), "Comunicação organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal", IX Congresso Latino Americano de Investigação da Comunicação, ALAIIC, pp. 1-14.

VISSER, Max (2007), "System dynamics and group facilitation: contributions from communication theory", System Dynamics Review, Wiley InterScience, Vol. 23, N.º 4, pp. 453-463.

WITTE, Karel; MUIJEN, Jaap (1999), "Organizational Culture", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), pp. 497-502.

ZANLUCHI, Eliane; DAMACENA, Cláudio; PETROLL, Martin (2006), "Processos comunicacionais internos e suas implicações na organização", *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 7, N.º 1, pp-115-135.

ZHANG, Xian-Cheng; WANG, Bin (2009), "A Review of Organizational Communications", *ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, pp. 495-499.

Websites

Grupo DST, www.dstgps.com. Consultado a 20 de julho de 2011.

ANEXOS

ANEXO I

Inquérito por questionário aplicado ao grupo DST

(Fornecido em formato digital e online)



Universidade do Minho

Inserido no âmbito da Tese de Mestrado em Sociologia – Área de Especialização em Organizações e Trabalho, pretende-se com este trabalho conhecer e caracterizar o papel das tecnologias de comunicação e informação nas organizações, realizando um estudo de caso grupo empresarial DST) e a sua influência na comunicação organizacional. Com o presente questionário estamos interessados em conhecer e compreender a realidade do grupo DST em função dos seus processos de comunicação e os efeitos das tecnologias nessa área, a partir das suas opiniões pessoais. As respostas são anónimas, sendo que os dados recolhidos serão posteriormente tratados numa base de dados.

<http://comunicacaoorganizacional.pt.vu>

Idade

Género

Feminino

Masculino

Qual o posto que ocupa na empresa?

Chefia/Dirigente

Supervisor

Gestor

Técnico Superior

Assistente

Trabalho Manual

Outro

Qual é, para si, a missão da DST?

Que instrumentos utiliza para comunicar com as chefias, colegas de trabalho, fornecedores, clientes ou público externo

Chats (MSN, Google Talk...)

Contacto pessoal/direto

Correio eletrónico (Gmail, Hotmail...)

intranet
Newsletters
Reuniões gerais
Redes sociais (Facebook, Twitter, Blogs, Fóruns, Google Plus...)
Serviço interno de correio
Telefone/Telemóvel/Fax/Voicemail
Videoconferência
Websites
Outros

Qual o seu grau de satisfação enquanto funcionário da organização em relação às tecnologias atualmente utilizadas?

Muito satisfeito
Satisfeito
Pouco satisfeito
Nada satisfeito

Quais são os problemas mais significativos e as suas causas que detetou no seu uso das novas tecnologias de comunicação e informação?

ANEXO II

Transcrição das entrevistas

ENTREVISTA 1

1. Há quanto tempo desempenha funções na DST?

Trabalho cá há 7 anos.

2. Desde que começou a trabalhar na organização, notou alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Sim. Novos programas, novo sistema informático, intranet, novas formas de comunicação, software.

3. Reparou se as comunicações face-a-face diminuíram?

Existem menos problemas, pelo menos na minha área, e a comunicação face-a-face penso que também diminuiu um bocadinho. Eu acho que não deveria ter diminuído.

4. As suas funções alteraram com a implementação de novas formas de comunicação?

Sim, penso que sim. Às vezes não temos aquela possibilidade de marcar uma reunião e resolvemos certos assuntos através de emails.

5. Qual é a relação entre os diversos departamentos da organização? Terão melhorado os processos de entreatajuda com a introdução de tecnologias?

Mais colaboração entre departamentos. Maior entreatajuda.

6. Que tipo de tecnologias é que utiliza no dia a dia organizacional?

Correio eletrónico, SAP, gestão de stocks. E através desses programas temos acesso a tudo o que se passa na administração. Utilizo-as diariamente.

7. Quais as principais barreiras ou facilitadores que enfrenta quando pretende comunicar?

O correio eletrónico. É um problema dos utilizadores. A sua utilização não é concisa. Bastava escrever uma linha mas escrevem textos e repetem e repetem, não dão a informação toda completa e depois obrigam a outra pessoa a perguntar “Mas então e aquilo? E a que horas? Não me disseste as horas ou o dia.”. Eu acho que parte da pessoa que escreve o correio eletrónico e que faz a comunicação portanto, é da pessoa mesmo. Posso dizer que o sistema informático que é adaptado para a manutenção, em certas áreas, não está a 100%. Como não está a 100%, demoramos muito mais tempo a nível de faturação, por exemplo, mas de resto não tenho nada a apontar.

ENTREVISTA 2

1. Há quanto tempo desempenha funções na DST?

Trabalho cá há 3 anos.

2. Desde que começou a trabalhar na organização, notou alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Não houve qualquer tipo de alteração.

3. Como caracteriza as relações interpessoais que tem na organização?

As relações interpessoais são normais, não há qualquer problema.

4. As suas funções alteraram com a implementação de novas formas de comunicação?

Sim, é mais fácil, pelo menos com os nossos colegas da DST, da parte do processo, isso é evidente.

5. Que tipo de tecnologias é que utiliza no dia a dia organizacional?

Essencialmente o email, diariamente e muitas vezes ao dia, quer para dentro da empresa como para fora.

6. Quais as principais barreiras ou facilitadores que enfrenta quando pretende comunicar?

Não, é assim, um email tem vários assuntos a tratar. Acaba por ser muito mais fácil por email porque se eu tiver que falar com uma engenheira, é muito mais fácil de resolver esses casos. E também depende se estivermos a falar da própria empresa, o email acaba por ser muito mau. Mas se falarmos de relações intraempresas é muito melhor. É muito mais fácil de tratar os assuntos com a administração do que ter que me deslocar lá, onde perco imenso tempo e acabo por chegar lá e não resolver o problema.

O telefone, porque queremos ligar e não há rede ou a pessoa não está lá e a mensagem pode não se compreender por telefone enquanto que é mais fácil por email.

ENTREVISTA 3

1. Há quanto tempo desempenha funções na DST?

Trabalho cá há 12 anos.

2. Desde que começou a trabalhar na organização, notou alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Sim, bastantes alterações. Olhe, o email, para mim, veio facilitar a comunicação com as pessoas. Se por um lado há excesso de informação, por outro há muita coisa que se pode resolver por um email. Mas ocupam muito a produtividade.

3. Quais as principais barreiras ou facilitadores que enfrenta quando pretende comunicar?

Problemas a nível de software, por exemplo, está constantemente sobrecarregado (SAP). Mas há informação que pode ser tratada pessoalmente, em vez de ser sempre por email, sem dúvida. E sim, noto isso no meu trabalho mas não existe assim nenhum caso flagrante.

ENTREVISTA 4

1. Há quanto tempo desempenha funções na DST?

Trabalho cá há 3 anos

2. Desde que começou a trabalhar na organização, notou alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Algumas alterações mas sempre melhorias, como a nível de equipamentos.

3. Reparou se as comunicações face-a-face diminuíram? Não considera que o diálogo entre os colaboradores é importante?

Sim, em parte as tecnologias vieram dificultar a comunicação face-a-face mas depende de cada circunstância.

4. Qual é a relação entre os diversos departamentos da organização? Terão melhorado os processos de entreajuda com a introdução de tecnologias?

Muitas vezes sim, muitas vezes não.

5. Quais as principais barreiras ou facilitadores que enfrenta quando pretende comunicar?

Sim, muitas vezes podíamos facilitar se pegássemos num telefone e resolvíamos logo os problemas, sem precisarmos de estar a trocar emails. Mas não consigo trabalhar sem elas [tecnologias].

ENTREVISTA 5

1. Que funções desempenha na DST e há quanto tempo?

Diretor Financeiro, desde fevereiro.

2. Conhece a missão da organização?

Não... Não a consigo explicar.

3. Desde que começou a trabalhar na organização, existiu alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Não, não houve alterações.

4. Mas a introdução de tecnologias no trabalho, considera vantajoso no desenvolvimento das suas funções?

Sim. Por acaso vamos implementar aqui, que eu ainda não sei como será, o workflow de faturas ou o SAP também.

5. Reparou se as comunicações face-a-face diminuíram? Não considera que o diálogo entre os colaboradores é importante?

No encontro de quadros isso foi referido e, a partir daí, houve uma ligeira mudança. As pessoas começaram a tentar ligar em vez de mandar emails.

6. Como caracteriza as relações interpessoais que tem com os seus colegas de trabalho? E com a chefia? Existem relações de conflito que indiquem diferenças de estatuto?

Não, não existem relações de conflito, sinceramente, na minha opinião. As coisas resolvem-se. Há sempre situações pontuais mas não há nenhuma situação mais grave, pelo menos da minha parte e daquilo que vejo.

7. Acha que as tecnologias, de certa forma, terão encurtado essas distâncias?

Encurtado também. Por exemplo, no caso da intranet, onde nos podemos colocar sugestões e agora estou a ler e a enviar respostas. E tem que haver, porque senão depois as pessoas vão ficar desanimadas.

8. Poderá existir, por parte dos funcionários (ou até mesmo das chefias), resistência à mudança na organização dos serviços e formas de comunicação?

Acho que se for uma situação onde as pessoas fazem uma tarefa há muitos anos, há sempre alguma resistência mas de certeza que, se for bem explicado, não haverá problemas.

9. A maioria da comunicação no horário laboral é transmitida por canais formais ou informais?

É informal.

10. Que tipo de meios de comunicação é que utiliza?

Correio eletrónico, telefone, SAP.

11. Quais as principais barreiras que enfrenta quando pretende comunicar? Que vantagens e desvantagens aponta nessa introdução de tecnologias?

Não, não enfrento nenhuma barreira.

ENTREVISTA 6

1. Que funções desempenha na DST e há quanto tempo?

Gestão da qualidade, há 4 anos.

2. Desde que começou a trabalhar na organização, existiu alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Sim mas é como na sociedade. É a própria evolução. Quando comecei a trabalhar em 2000 e poucos, noutras empresas, as coisas vão sempre evoluindo.

3. Reparou se as comunicações face-a-face diminuíram? Não considera que o diálogo entre os colaboradores é importante?

Sim, sem dúvida. E com certeza que o dialogo é importante. Mas eu acho que isso não tem a ver com a utilização das tecnologias na organização mas sim a nível geral da sociedade. Hoje em dia o contacto humano não é essencial.

4. Como caracteriza as relações interpessoais que tem com os seus colegas de trabalho? E com a chefia? Existem relações de conflito que indiquem diferenças de estatuto?

Sim, nota-se uma diferença entre as chefias e os subordinados. As coisas estão bem definidas.

5. Acha que as tecnologias, de certa forma, terão encurtado essas distâncias?

Eu acho que não. Este afastamento, das pessoas não dialogarem, acho que vai em sentido contrário.

6. A maioria da comunicação no horário laboral é transmitida por canais formais ou informais?

Informal. Não contacto muitas vezes com a hierarquia superior. Basicamente é com pessoas que estão ao mesmo nível que eu.

7. Que tipo de tecnologias é que utiliza e como caracteriza a sua eficiência?

Felizmente estou num posto fixo, ainda é uma comunicação face-a-face, mas utilizo o email.

8. Quais as principais barreiras que enfrenta quando pretende comunicar? Que vantagens e desvantagens aponta nessa introdução de tecnologias?

Olhe, lá está: se calhar é mesmo a própria tecnologia. Porque não se consegue apanhar as pessoas, estão constantemente ocupadas ao telefone, às vezes aos emails também so respondem ao fim do dia, porque estão a fazer muitas de um lado para o outro. Acho que a principal barreira é mesmo essa: a tecnologia.

ENTREVISTA 7

1. Que funções desempenha na DST e há quanto tempo?

Responsável do departamento do ambiente, há 7 anos.

2. Desde que começou a trabalhar na organização, existiu alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Sim, alteraram-se.

3. Reparou se as comunicações face-a-face diminuíram? Não considera que o diálogo entre os colaboradores é importante?

Eu acho que não houveram muitas alterações. Já não havia muita comunicação face-a-face porque já havia alternativas a essa comunicação. Evoluiu, temos mais tecnologias, como as formas de comunicar via Internet, a intranet, com o programa de gestão, o SAP. Mas, de qualquer forma, acho que as pessoas utilizam demasiado a comunicação tecnológica e não pessoal.

4. Acha que as tecnologias, de certa forma, terão encurtado essas distâncias?

Sim, acho que sim.

5. Qual é a relação entre os diversos departamentos da organização? Terão melhorado os processos de entreajuda com a introdução de tecnologias?

Sim, talvez. A nível da organização também.

6. Existe alguma abertura na organização para a partilha ideias e sugestões para a melhoria e desenvolvimento da organização?

Sim.

7. A maioria da comunicação no horário laboral é transmitida por canais formais ou informais?

É meio por meio. Mais formal.

8. Que meios de comunicação é que utiliza diariamente?

Tudo. Contacto pessoal, telefone e Internet.

9. Quais as principais barreiras que enfrenta quando pretende comunicar? Que vantagens e desvantagens aponta nessa introdução de tecnologias?

Eu acho que as pessoas utilizam demasiado a Internet e as vezes baralham alguma da informação. Uma pessoa quer comunicar e não é bem aquilo que muitas vezes chega porque chega demasiada informação.

ENTREVISTA 8

1. Que funções desempenha na DST e há quanto tempo?

Técnico Comprador. 4 meses.

2. Conhece a missão da organização?

Sim.

3. Desde que começou a trabalhar na organização, existiu alguma mudança na estrutura interna impulsionada pelas tecnologias?

Não.

4. As suas funções alteraram com a implementação de novas formas de comunicação?

Não.

5. Acha que de alguma forma as tecnologias vieram impedir o desenvolvimento de funções? Ou seja, acha que a comunicação face-a-face diminuiu?

Sim, de certa forma deixou de ser tão necessária a comunicação face-a-face, embora continue a ser importante.

6. Como caracteriza as relações interpessoais que tem com os seus colegas de trabalho? E com a chefia?

Boa relação.

7. Haverá então mais controlo sobre os serviços que presta?

Em referência às tecnologias, sim, permitem um melhor controlo sobre um maior número de serviços.

8. Qual é a relação entre os diversos departamentos da organização? Terão melhorado os processos de entreajuda com a introdução de tecnologias?

Cada departamento trata do seu “core business” e tem a interligação e comunicação necessárias com os outros departamentos que necessita para a boa execução dos seus trabalhos. As tecnologias facilitam a comunicação à distância, logo a comunicação faz-se mais rapidamente e de forma mais clara, portanto sim.

9. Existe alguma abertura na organização para a partilha ideias e sugestões para a melhoria e desenvolvimento da organização?

Sim, mais do que abertura, existe incentivo para que isso aconteça.

10. Poderá existir, por parte dos funcionários (ou até mesmo das chefias), resistência à mudança na organização dos serviços e formas de comunicação?

Desde que seja vantajoso para a organização a resistência á mudança é facilmente ultrapassável.

11. Que tipo de tecnologias é que utiliza e como caracteriza a sua eficiência?

PC (Internet, intranet, e todos os programas necessários e suficientes para a boa execução dos trabalhos), telefone e fax. Boa eficiência.

12. Com que frequência utiliza as tecnologias?

Sempre.

13. Quais as principais barreiras que enfrenta quando pretende comunicar? E facilitadores?

As principais barreiras são a falta de clareza na comunicação. Facilita ser conciso e objetivo.

ENTREVISTA 9

1. Que funções desempenha na DST e há quanto tempo?

Desde 2001, presto apoio à administração, gerindo a agenda do administrador. Antigamente dava-lhe mais apoio na medida em que não existia email e as coisas passavam mais vezes por mim. Agora, com o facto de as novas tecnologias estarem cada vez mais desenvolvidas, faz com que a autonomia seja muito maior. Eu sempre tinha email. No entanto ficava com as mensagens que o administrador porque, a nível de tecnologias de informação, não estava tão à vontade.

Como tudo, nós crescemos. Éramos 300 funcionários e passamos a ser quase 1000, e nestes 10 anos crescemos imenso, incluindo nas novas tecnologias

2. Acha que de alguma forma as tecnologias vieram impedir o desenvolvimento de funções? Ou seja, acha que a comunicação face-a-face diminuiu?

Houve uma altura em que senti isso. Senti realmente que as novas tecnologias teriam diminuído um bocadinho [a comunicação face-a-face]. A ferramenta de email banalizou-se e acabamos por pedir às pessoas “não enviem tantos emails. Sentem-se, falem face-a-face”, para ver se conseguem resolver sem andar a trocar emails com o conhecimento deste ou daquele. Por isso, eu tenho ideia que, há 4 ou 5 anos atrás, houve um “boom” de emails e não é que não haja agora, pedimos para que as pessoas tentarem não trocar tantos emails, sentarem-se e reunirem e se calhar voltamos ao face-a-face.

3. Como caracteriza as relações interpessoais que tem com os seus colegas de trabalho? E com a chefia?

Eu acho que há relações de conflito em todo o lado. Ou porque não se entendem, ou porque são chefias, e com superiores e inferiores hierárquicos faz com que as pessoas ou se intimidam com o chefe, ou o chefe não gosta do seu colaborador. Mas estamos aqui para trabalhar. De vez em quando há assim umas reuniões de forma a que as relações sejam mais leves e as pessoas conversem e quando isso [relações de conflito] acontecem nos emails, acabaram os emails e vamo-nos sentar. E pode acontecer que essas relações de conflito nem cheguem aos ouvidos do chefe, por isso é que nem sempre essas reuniões são marcadas por eles.

4. Qual é a relação entre os diversos departamentos da organização? Terão melhorado os processos de entreaajuda com a introdução de tecnologias?

Sim, há uma aproximação das pessoas. Quanto à aproximação dos subordinados e as chefias não digo porque, normalmente, se eu tenho uma chefia tenho que trabalhar diretamente com ela. É muito próximo. Aproximar ainda mais? Não vejo como. E sim, através da intranet podemos saber o que se passa nos outros departamentos, onde temos lá as informações: notícias, clippings, organigrama interno, as empresas do grupo, eventos, agenda cultura, ementa do restaurante e o recrutamento.

5. A maioria da comunicação no horário laboral é transmitida por canais formais ou informais?

Formal e informal. Se calhar internamente é informal mas externamente é formal.

6. Quais as principais barreiras que enfrenta quando pretende comunicar? E facilitadores?

O processo é tão demorado, porque passa muito tempo até que se responda, que até tentas ligar. Às vezes são coisas que demoram porque tens que esperar que outras pessoas te deem resposta e depois tens que reencaminhar para outra pessoa e a outra pessoa não teve oportunidade de ver e vai pedir opinião a outra, que é menos demorado do que se fosse em papel. Acaba por ser menos demorado porque imaginemos que eu tenho que enviar uma documentação para a BySteel, coloco num envelope, que vai para um cesto e só amanhã é que levantam a correspondência. Daqui vai para o cesto da BySteel ou alguém vem cá levantar o cesto da BySteel, depois vai para o cesto da pessoa responsável. E depois a pessoa tem que ver e este processo demora sempre 3 a 4 dias e por email pode demorar 1 dia. Mas são tantos emails que começamos a ver cada email e a pensar “ah, este não é importante, este também não”, vai-se acumulando e depois por papel acaba por ser mais rápido, porque não se consegue perceber o que é urgente ou não é urgente, porque o email se usa mal. A comunicação é assim: não é fácil.

Outro problema que costumo ter é a marcação de entrevistas com os ministros ou secretários de estado ou até na câmara e eu tenho que tentar marcar audiência e muitas vezes não consigo marcar. Ficam mensagens na câmara, no telefone, no escritório, ligo para os telemóveis e às vezes passam-se semanas sem ter resposta porque cada pessoa e cada organização têm as suas prioridades, assim como nós.