

ÍNDICE GERAL

	Página
Índice Geral	I
Índice de Quadros, Figuras e Gráficos	V
Índice de Anexos	VII
Resumo	VIII
Abstract	IX

SECCÃO 1

Introdução	1
Apresentação do Tema e do Título	1
Propósitos do Estudo	5
Perspectiva da comunicação organizacional no Estudo	7
Reservas do Estudo	9
Organização do Estudo	12

PARTE I: Enquadramento Teórico

Capítulo1. Comunicação Organizacional: Reconhecimento Adiado	14
1.1. Contingências do Estudo da Comunicação Organizacional	14
1.2. História da Comunicação Organizacional	18
1.3. Definição do Conceito de Comunicação Organizacional	23
1.4. Funções da Comunicação Organizacional	24
1.5. Formas da Comunicação Organizacional	26
Comunicação Formal versus Informal	26
Comunicação Vertical, Horizontal e Diagonal	28
Comunicação Orientada Internamente e Externamente	30
Comunicação Institucional versus Comercial	30
1.6. Modelos de Comunicação Organizacional	31
Modelo de Transferência da Informação	31
Modelo do Processo Transaccional	32
Modelo do Controlo Estratégico	32
Modelo do Equilíbrio entre Criatividade e Constrangimento	33
Modelo das Organizações como Diálogos	34
Modelo do Agente de Imprensa/Publicista	35
Modelo da Informação Pública	35
Modelo de Duas-vias Assimétrico	36
Modelo de Duas-vias Simétrico	37
Modelo da Co-orientação	39
Abordagens da Contingência e da Acomodação	41
Modelo de Comunicação Organizacional Cognitivo-Afectivo	42
1.7. Diferentes Abordagens e Teorias	44
Perspectiva Mecanicista	46

	Página
Perspectiva Psicológica	46
Perspectiva Simbólico-Interpretativa	46
Perspectiva Interactiva-Sistémica	47
Abordagens de Base ao Estudo da Comunicação Organizacional	48
Escolas que Influenciam o Estudo da Comunicação Organizacional	49
Interaccionismo Simbólico	51
Teoria da Troca	52
Teoria do Conflito	53
Teoria Funcionalismo-Estrutural	54
Abordagem dos Sistemas de Informação	55
Teoria da Assimilação Organizacional	56
Abordagem Cultural	56
Abordagem Crítica Interpretativa	57
Teorias Clássicas	57
Movimento das Relações Humanas	58
Escola dos Sistemas Sociais	58
Abordagem Pós-Moderna	59
Capítulo 2. Comunicação Organizacional Eficaz: Demanda sem Fim	61
2.1. Comunicação Organizacional Eficaz e Organização Eficaz	61
2.2. Delimitação do Conceito	68
2.3. Medir o Valor da Comunicação Organizacional	77
Modelo PII	80
Modelo Macro da Comunicação de Macnamara	81
Modelo PRO	82
Modelo Yardstick	82
Processo PRE	85
Modelo Unificado	86
Modelo de Planeamento e Avaliação do IPRA	87
Modelo de Curta Duração	88
Modelo de Continuidade	88
Modelo Feedforward e Feedback (“ <i>Balanced Scorecard</i> ”)	90
Estudo de Excelência	93
2.4. TIC e Comunicação Organizacional Eficaz	95
Efeitos no Conteúdo da Comunicação	104
Efeitos nos Padrões de Comunicação	105
Efeitos nos Resultados da Comunicação	106
Efeitos na Estrutura Organizacional	106
Modelo da Riqueza dos Meios	113
Modelo do Processamento da Informação Social	114
Modelo de Capacidade Dupla	114

	Página
Capítulo 3. Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC)	120
3.1. Formulação de uma Expressão: 'TIC'	120
3.2. Paradigma da Tecnologia de Informação	128
3.3. Tecnologias de Informação e/ou Sistemas de Informação	134
3.4. Sistemas de Informação	141

SECCÃO 2

PARTE II: Enquadramento Metodológico

Capítulo 4. Modelo de Análise	151
4.1. Tipo de Estudo	151
4.2. Dimensão Sistémica	161
4.2.1. Métodos de Estudo	169
4.3. Dimensão Cultural	170
4.3.1. Cultura de Inovação	174
4.3.2. Métodos de Estudo	179
4.4. Dimensão Estratégica / Política	180
4.4.1. Métodos de Estudo	187
Capítulo 5. Opções Metodológicas	189
5.1. Premissas de Partida para o Estudo Empírico	189
5.2. Hipóteses de Pesquisa	195
5.3. Técnicas e Instrumentos de Pesquisa	196
5.3.1. Pesquisa Bibliográfica e Análise Documental	197
Trabalho de Pesquisa de Periódicos	199
5.3.2. Questionário	200
1ª Versão do Questionário	200
2ª Versão do Questionário (Electrónico)	201
Seleccção da Amostra	201
Estrutura do Questionário	203
Limitações do Questionário	205
Pré-Teste	207
5.3.3. Entrevistas	208
Tipo de Entrevistas	208
Guia de Entrevista	210
Protocolo de Entrevista	210
Seleccção dos Entrevistados	211
Tratamento da Informação	212
5.3.4. Escala de Valores	218
Estrutura da Escala de Valores	218
Tratamento da Informação	219
5.4. Indicadores Para o Estudo do Conceito	221

PARTE III: Análise Empírica	Página
Capítulo 6. Pré-Análise: Questionário Electrónico	223
6.1. Panorama Comunicacional das Empresas Inovadoras	223
6.2. Resumo dos Dados do Questionário Electrónico	238
Capítulo 7. Estudo Comparativo: Entrevistas	240
7.1. Análise e Cruzamento de Dados	240
7.2. Resumo dos Dados das Entrevistas	272
7.3. Proposta de Modelo de Avaliação da Eficácia da Comunicação organizacional	279
Capítulo 8. Estudo Comparativo: Escala de Valores	285
8.1. Resumo dos Dados da Escala de Valores	298
PARTE IV: Disposições Finais	
Capítulo 9. Conclusões e Recomendações	303
9.1. Ressalva às Premissas de Partida	303
9.2. Comunicação Organizacional Eficaz em Empresas Inovadoras em Portugal	306
9.3. Rumo a uma Comunicação Organizacional Eficaz	313
Bibliografia	317
Agradecimentos	350
Currículo Vitae	352
Anexos	357

ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Capítulo 1. Comunicação Organizacional: Reconhecimento Adiado	Página
Quadro 1: Temas mais recorrentes no estudo da C.O. por períodos históricos	22
Quadro 2: Frequência dos temas de C.O. mais publicados (1980-1991)	22
Figura 1: Matriz ‘DIZ-FAZ’	28
Quadro 3: Eficácia da Comunicação Organizacional segundo diferentes Modelos	34
Figura 2: Modelo Cognitivo-Afectivo da Comunicação Organizacional	43
Quadro 4: Perspectivas da Comunicação e Alvos de Investigação mais Frequentes	45
Quadro 5: Abordagens de Base ao Estudo da Comunicação Organizacional	48
Quadro 6: Escolas que Influenciam o Estudo da Comunicação Organizacional	49
Capítulo 2. Comunicação Organizacional Eficaz: Demanda Sem Fim	
Figura 3: Pirâmide da Comunicação Eficaz	67
Figura 4: Modelo dominó dos efeitos da comunicação	74
Figura 5: Modelo de Preparação, Implementação e Impacto	80
Figura 6: Modelo Macro da Comunicação de Macnamara (simplificado)	81
Figura 7: Modelo Yardstick	83
Figura 8: Ligação do Processo PRE aos níveis de medição	86
Figura 9: Modelo Unificado	87
Figura 10: Modelo de Planeamento e Avaliação do IPRA	88
Figura 11: Modelo de Curta Duração de Watson	89
Figura 12: Modelo de Continuidade de Watson	89
Figura 13: Modelo Feedforward e Feedback	91
Figura 14: As quatro áreas da qualidade da comunicação	92
Quadro 7: Previsão da selecção de meios eficaz	114
Capítulo 3. Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC)	
Figura 15: Agrupamentos de Sistemas de Tecnologias de Comunicação	122
Quadro 8: Indicadores das TIC da OCDE	127
Quadro 9: Sistemas de Informação são Tecnologias de Informação no mundo	134
Quadro 10: Tipos de Sistemas de Informação Computorizados	142
Quadro 11: Factores que explicam a integração dos SI	144
Capítulo 4. Modelo de Análise	
Figura 16: Análise Tridimensional do Subsistema Comunicacional das Empresas Inovadoras	160
Figura 17: Modelo dos Valores Contrastados de Quinn	176
Quadro 12: Pressupostos acerca das TIC	178
Quadro 13: Fontes de Poder	183
Capítulo 5. Opções Metodológicas	
Figura 18: Indicadores do Estudo do Conceito de Comunicação Organizacional Eficaz	222

	Página
Capítulo 6. Dados Preliminares: Questionário Electrónico	
Quadro 14: Sectores de Actividade	223
Gráfico 1 – Dimensão das Empresas Inovadoras	224
Quadro 15: Cruzamento Sectores de Actividade com Dimensão	224
Gráfico 2 – Capital Social das Empresas Inovadoras	225
Gráfico 3 – Âmbito do Mercado das Empresas Inovadoras	225
Gráfico 4 – Conexão à Internet	225
Gráfico 5 – Utilização de Software por Dimensão das Empresas	228
Gráfico 6 – Utilização de Software por Sector de Actividade	228
Gráfico 7 – Tipo de Software mais utilizado na Comunicação Organizacional	229
Gráfico 8 – Importância dos Processos de Pesquisa e Avaliação	229
Gráfico 9 – Distribuição dos Meios de Pesquisa e de Avaliação	230
Gráfico 10 – Edição de Regulamentos Internos de Utilização das TIC	230
Gráfico 11 – Formas de Comunicação Electrónica	231
Gráfico 12 – Dispersão das Formas de Comunicação Electrónica por Dimensão das Empresas	232
Gráfico 13 – Acções de Formação para Utilização Eficaz das TIC	233
Gráfico 14 – Contribuição da Política/Estratégia de Comunicação para o Sucesso da Empresa	233
Gráfico 15 – Partilha de Novas Políticas/Estratégias de Comunicação	234
Gráfico 16 – Grau em que as TIC Cumprem Objectivos de Comunicação	234
Gráfico 17 – Lugar da Comunicação Organizacional na Estrutura da Organização	235
Gráfico 18 – Funções da Comunicação Organizacional/Relações Públicas	236
Gráfico 19 – Esforço de Comunicação Por Dimensão das Empresas	237
Gráfico 20 – Esforço de Comunicação Por Sector de Actividade	238
Quadro 16: Orçamento em Comunicação	238
Capítulo 7. Estudo Comparativo: Entrevistas	
Quadro 17: Papel da Comunicação Organizacional	240
Quadro 18: Avaliação da Comunicação Organizacional	245
Quadro 19: Conhecimento e Domínio sobre as TIC	249
Quadro 20: Ligações vantajosas para a Comunicação Organizacional	254
Quadro 21: Processos e Tarefas de C.O. Informatizados	255
Quadro 22: Vantagens das TIC na C.O.	261
Quadro 23: Desvantagens das TIC na C.O.	265
Quadro 24: Comunicação e Cultura Inovadoras	266
Figura 19: Modelo de Avaliação da Eficácia da C.O. na Era Digital (MAECOED)	281
Quadro 25: Escala de Graduação da ‘C.O. Eficaz’	281
Quadro 26: Grau de Eficácia da C.O. das Empresas Inovadoras em Estudo	282
Gráfico 21 - Empresa Inovadora com ‘C.O. Eficaz’	282
Gráficos 22 - Empresas Inovadoras com ‘C.O. Muito Eficaz’	283
Gráfico 23 - Empresa Inovadora com ‘C.O. de Eficácia Limitada’	283
Gráficos 24 - Empresas Inovadoras com ‘C.O. de Eficácia Pouco Eficaz’	284

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO 1: Tarefas típicas do gestor de comunicação segundo diferentes modelos (1 Pág.)	358
ANEXO 2: Critérios de impacto nos programas de comunicação/relações públicas (1 Pág.)	359
ANEXO 3: Aplicações para sistemas de hardware e de software (1 Pág.)	360
ANEXO 4: Nível de aplicação das TI numa organização (1 Pág.)	361
ANEXO 5: Normas que Promovem a Inovação (1 Pág.)	362
ANEXO 6: Pesquisa a alguns Periódicos Académicos (5 Págs.)	363
ANEXO 7: Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME) (1 Pág.)	368
ANEXO 8: Amostra de 492 eventuais empresas inovadoras a operar em Portugal (10 Págs.)	369
ANEXO 9: Listagem de 50 Empresas Inovadoras em Portugal (1 Pág.)	379
ANEXO 10: Questionário Electrónico (8 Págs.)	380
ANEXO 11: Lista de Empresas Madan Parque (1 Pág.)	388
ANEXO 12: Guia de Entrevista (1 Pág.)	389
ANEXO 13: Escala de Valores (1 Pág.)	390
ANEXO 14: Tabela de Codificação dos dados obtidos na Escala de Valores (1 Pág.)	391
ANEXO 15: Indicadores do Estudo distribuídos pelas ferramentas de pesquisa (1 Pág.)	392
ANEXO 16: Análise de Conteúdo ao Conceito de Eficácia do Questionário (2 Págs.)	393
ANEXO 17: Grelhas de Análise das Entrevistas 1 (Resumo dos dados) (1 Pág.)	395
ANEXO 18a-i: Grelhas de Análise das Entrevistas 2 (recorte temático) (33 Págs.)	397
ANEXO 19: Quadros resumo das empresas comparadas (10 Págs.)	430
ANEXO 20: Análise Temática do Quadro 17 sobre as Expectativas do Topo (1 Pág.)	440
ANEXO 21: Análise Temática do Quadro 19: Conhecimento e Domínio sobre as TIC (1 Pág.)	441
ANEXO 22: Análise Temática do Quadro 22: Vantagens das TIC na C.O. (3 Págs.)	443
ANEXO 23: Análise Temática do Quadro 23: Desvantagens das TIC na C.O. (2 Págs.)	446
ANEXO 24a: Grelhas de Análise das Empresas Inovadoras - MACOED (Template) (1 Pág.)	448
ANEXO 24b: Grelhas de Análise das Empresas Inovadoras - MACOED (Cálculos) (5 Págs.)	449

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EFICAZ
E
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO
Estudo Comparativo em Empresas Inovadoras em Portugal

Resumo

A presente pesquisa versa um campo ainda pouco debatido no nosso País: a comunicação organizacional e a avaliação da sua eficácia. Nesta Era digital na qual as empresas em Portugal se encontram no limiar de uma mudança de paradigma a nível dos seus processos e modelos comunicacionais, pretende averiguar-se se as tecnologias de informação e de comunicação (TIC) jogam um papel fundamental no desenvolvimento de uma comunicação organizacional eficaz.

Os crescentes desafios colocados às empresas inovadoras pelos rápidos e complexos progressos tecnológicos, levam-nos a reflectir sobre o impacto das TIC no modo como a comunicação organizacional contribui para o sucesso dessas mesmas empresas.

Através de um estudo comparativo levado a cabo junto de um grupo empresas inovadoras em Portugal, conseguiu criar-se um ‘Modelo de Avaliação da Eficácia da Comunicação Organizacional na Era Digital’, capaz de dar conta de diferentes estádios de eficácia associados ao nível de incorporação das TIC na função de comunicação organizacional.

Com esta pesquisa respondemos a questões como, por exemplo: Que papel desempenha a comunicação organizacional nas empresas inovadoras em Portugal? Como comunicam as empresas inovadoras? Uma empresa inovadora desenvolve uma comunicação organizacional eficaz? A função de comunicação organizacional nas empresas inovadoras está a adaptar-se às actuais exigências estratégicas da economia da informação e do conhecimento? Quais os recursos tecnológicos em que mais se aposta na comunicação organizacional? Que suportes de comunicação digitais são mais utilizados?

Com a resposta a estas e outras questões, conseguimos no final desta pesquisa deixar algumas pistas às empresas inovadoras em Portugal para que desenvolvam uma comunicação organizacional eficaz.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional Eficaz; Relações Públicas Electrónicas; Tecnologias da Informação e da Comunicação; Empresa Inovadora.

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION EFFECTIVENESS
AND
INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES
Comparative Study within Portuguese Innovative Enterprises**

Abstract

The present research focuses a field of study that is yet poorly discussed in our country: organizational communication and the assessment of its effectiveness. In this digital Era in which Portuguese enterprises find themselves at the edge of a paradigm turnover both in their processes and communication models, we want to know if information and communication technologies (ICT) play an important role in the development of organizational communication effectiveness.

As we speak growing challenges are being presented to these innovative enterprises by complex and fast technological progresses, forcing us to reflect upon the impact of ICT in the way organizational communication contributes for the success of those same enterprises.

Through a comparative study made with a group of Portuguese innovative enterprises we have create an ‘Assessment Model of Organizational Communication Effectiveness in the Digital Era’, capable of identifying different effectiveness states associated with different levels of ICT incorporation in the organizational communication function.

This research intends to answer questions such as: What role does organizational communication plays in Portuguese innovative enterprises? In which ways these innovative enterprises communicate? Does an innovative enterprise develop an organizational communication that is effective? Organizational communication function in innovative enterprises manages to adapt to current strategic demands of the information and knowledge economy? Which technological resources are being used in organizational communication function? And which digital communication instruments are trendier?

The response to these and other questions will enable us to give some clues at the end of this research to help Portuguese innovative enterprises to strive for organizational communication effectiveness.

Key-words: Organizational Communication Effectiveness; Electronic Public Relations; Information and Communication Technologies; Innovative Enterprise.