



## Universidades Lusíada

Remondes, Jorge

### **As tecnologias de informação para a eficácia da comunicação interna na empresa : incidência nas PME's da euro-região norte de Portugal-Galiza**

<http://hdl.handle.net/11067/5183>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2011

**Resumo**

A comunicação baseada na utilização de tecnologias tem provocado inúmeros debates e produzido cada vez mais literatura. Este artigo revê algumas obras e centra-se no estudo do contributo da utilização de tecnologias para a eficácia da comunicação interna na empresa, nomeadamente nas PME's da Euro- Região Norte de Portugal-Galiza. Os resultados do projecto de investigação, baseados numa amostra de 173 empresas, que responderam a um questionário on-line, mostram que esse contributo é estatisticame...

Communication based on the use of technologies has caused much debate and produced more literature. This article reviews some projects and is centred on the study of the contribution of the use technologies to the efficacy for internal communication, especially in small and medium-size companies in the North of Portugal, Galicia Euro-Region. The results based on a sample of 173 companies that responded to an on-line questionnaire showed that the contribution is statistically significant....

**Tipo**

article

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FC EE] LEE, n. 12 (2011)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-19T18:26:18Z com informação proveniente do Repositório

DRURY, C. Management and Cost Accounting, 5<sup>a</sup> ed. International Thompson Business Press. Londres, 2000.

HORNGREN, C. et al, Cost Accounting and MyAcctgLab Access Code Package, 13/E, 2009.

PEREIRINHA, J. "Economia Social e Estado Providência". In Intervenção Social, 27. Lisboa - ISS, 2003.

## **AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO PARA A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA: INCIDÊNCIA NAS PME'S DA EURO-REGIÃO NORTE DE PORTUGAL-GALIZA.**

**Jorge Remondes**

*Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão*

**Resumo:** A comunicação baseada na utilização de tecnologias tem provocado inúmeros debates e produzido cada vez mais literatura. Este artigo revê algumas obras e centra-se no estudo do contributo da utilização de tecnologias para a eficácia da comunicação interna na empresa, nomeadamente nas PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza. Os resultados do projecto de investigação, baseados numa amostra de 173 empresas, que responderam a um questionário *on-line*, mostram que esse contributo é estatisticamente significativo.

*Palavras Chave:* Comunicação, Informação, Tecnologias, Empresa.

**Abstract:** Communication based on the use of technologies has caused much debate and produced more literature. This article reviews some projects and is centred on the study of the contribution of the use technologies to the efficacy for internal communication, especially in small and medium-size companies in the North of Portugal, Galicia Euro-Region. The results based on a sample of 173 companies that responded to an on-line questionnaire showed that the contribution is statistically significant.

*Key-words:* Communication, Information, Technology, Companies.

## **1. Introdução**

Analisar o contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Comunicação Interna da empresa, pareceu-me um tema pleno de actualidade e com particular interesse. A vontade de investigar no âmbito desta temática



residiu não só em razões de ordem académica, mas também em razões de natureza empresarial.

A estrutura da investigação assentou em duas partes. A primeira referente à revisão da literatura sobre o tema, que se apresenta na **secção 2** deste artigo, e a segunda respeitante à realização de um estudo empírico que como disse Brass (2003:14) enriquece um tema, dando-lhe reflexão e conhecimentos novos.

Na **secção 3** apresenta-se a metodologia seguida para a elaboração de um inquérito por questionário, o desenho da amostra, as técnicas estatísticas aplicadas e os meios utilizados.

Na mais longa secção deste artigo, a **secção 4**, são analisados e discutidos os resultados da investigação que se baseou numa análise descritiva e de variância e na aplicação de testes estatísticos para validar ou refutar as Hipóteses de Trabalho que foram construídas para avaliar o contributo que as TIC têm para a eficácia da comunicação interna na empresa:

**H1** - As TIC contribuem para implementar comunicações colaborativas;

**H2** - As TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação vertical ascendente;

**H3** - As TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação vertical descendente;



**H4** - As TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação horizontal;

**H5** - As TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação diagonal.

As principais conclusões do estudo acompanhadas de uma reflexão sobre as suas limitações, a contribuição para a investigação na área da comunicação empresarial e as sugestões para futuros projectos de investigação, são apresentadas na **secção 5**.

## **2. Revisão da Literatura**

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) alteraram o modo como as pessoas obtêm informação, escrevem e produzem documentos, trocam mensagens e armazenam informação. Já Greenber e Baron (1997:296) escreveram que *"a transmissão electrónica de mensagens representa uma revolução na comunicação: permite uma mais rápida transmissão de informação, assim como a partilha simultânea da mesma informação por diferentes pessoas, independentemente do local em que se encontram."*

No entanto, apesar de serem inegáveis os benefícios da comunicação electrónica, também não deve ignorar-se a chamada de atenção que Cullinan (1993:61) proferiu, segundo a qual *"devemos lembrar-nos de que a revolução emergente não altera, nem pode alterar, os preceitos básicos da comunicação. Devemos aprender a usar os equipamentos electrónicos como ferramentas de melhoria do processo comunicacional, não para prejudicá-lo"*. E também é muito importante recordar o que diz Drucker (2008): *"Cerca de 60% dos problemas administrativos resultam da ineficiência na comunicação"*.

A Comunicação Interna na empresa, como refere Costa (2007:27) é a *"a arte de induzir as pessoas a cumprirem as suas obrigações com preocupação e responsabilidade, como também, a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer"*.

Um aspecto muito importante é que hoje as organizações são geridas cada vez mais na óptica de objectivos e metas, e nesse sentido, podemos referir que *"nas organizações que dão grande importância ao diálogo e ao debate interno de ideias e projectos são atingidos com facilidade objectivos de coesão propiciadores de mais*

*competitividade.*" (Oliveira, 2005: 23)

A comunicação dentro da empresa deve, idealmente, ser desenvolvida sem barreiras, criando-se condições para uma comunicação efectiva. Faveiro (2004:60) afirma mesmo que *"não comunicar é comunicar negativamente."*

No início do século XX, a comunicação na empresa era vertical e, na maioria das vezes, com apenas um sentido: de cima para baixo, de directores para colaboradores. Actualmente, os colaboradores não procuram apenas alguém que os direcione. Também querem informação e é por isso que os gestores modernos usam uma série de canais que fomentam a comunicação com todos os colaboradores.

Liz (2003:74), Directora-Geral da PowerAxle, afirmou que *"há um claro efeito benéfico quando os projectos empresariais são conhecidos e assumidos por todos: elimina-se o rumor, a desconfiança e a falta de segurança."*

A comunicação de colaboradores para directores é também, comunicação vertical, embora de baixo para cima. Os líderes empresariais perceberam que são os gestores intermédios e os colaboradores de base que estão mais próximos dos clientes. São eles que podem transmitir aos seus superiores o que pensam os clientes, quais os produtos em que estão interessados no presente e no futuro e quais os problemas que estão a ter com a empresa. Por outro lado, os gestores intermédios são aqueles que sabem, em primeiro lugar, quais são os verdadeiros problemas.

Dolan e García (2006:97) afirmaram que *"uma das principais causas de vitalidade cultural e de compromisso pessoal em muitas empresas é o triste exemplo passado por líderes e gestores, para com as opiniões e sentimentos dos colaboradores ao longo da organização."*

A Comunicação entre colaboradores e departamentos é a chamada comunicação horizontal que acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Almeida (2005:258) designa este trajecto de comunicação também como *"comunicação lateral"* e Liz (2003:74) afirmou que a comunicação horizontal é influenciada por factores como a personalidade dos interlocutores, a linguagem e a organização da empresa.

Pinto et al (2006:130) falam ainda da *"comunicação oblíqua ou diagonal"*, que se verifica entre níveis hierárquicos e departamentos distintos e que se destina sobretudo a resolver assuntos urgentes e questões de coordenação.

Por outro lado, Naisbitt e Aburdene (1987) disseram que *"à medida que a população activa vai tendo um nível mais elevado de educação e se vai tornando mais evoluída, a gestão do tipo hierárquico de cima para baixo vai ter de ser substituída por um sistema mais participativo constituído por operadores de computador relativamente autónomos e organizados de baixo para cima."*

Uma vez que a comunicação interna na empresa é uma questão central na eficácia da organização, é necessário fomentar em todos os departamentos da empresa uma cultura virada para o cliente, ou seja, uma comunicação como serviço que se presta ao cliente interno.



Pizzinato (2005:59-60) considera que a base do Marketing Interno está no aperfeiçoamento dos relacionamentos com os colaboradores, aos quais é necessário disponibilizar condições de motivação para um maior envolvimento, comprometimento e também para uma participação efectiva que se concretize através de sugestões e apresentação de ideias novas.

Tendo em conta que todos os colaboradores fornecem e recebem serviços e produtos de outros quadros, é essencial que, numa perspectiva de Marketing Interno, se tenha presente o princípio: eu fornecedor, tu cliente, em que todos os colaboradores desempenham os dois papéis em simultâneo, como destaca Camara (2003:444). Neste sentido, como diz Amaral (2005:67) a comunicação acaba por ser um serviço que se presta que tem por objectivo satisfazer as necessidades do Cliente Interno

Por vezes, encontram-se quadros dirigentes nas empresas que não conhecem bem os seus subordinados, prejudicando-se assim a optimização dos conhecimentos e das experiências adquiridas, afectando-se por vezes a reputação da empresa.

O Prof. Ramos (2007:42) citando Mínguez (1999) diz claramente que *“a reputação também se constrói a partir da opinião dos funcionários: se uma empresa é um lugar de trabalho agradável, maior será a sua capacidade para atrair e manter gente com talento que, inclusivamente, estará disposta a ganhar um pouco menos, uma vez que, também para eles, a diferença traduz-se em termos de reputação.”*

Qualquer sujeito na empresa está em constante comunicação, e não é possível não comunicar. Faz parte da natureza do ser humano estar em constante comunicação. Almeida (2005:251) frisa bem que *“é impossível não comunicar.”*

Para Moura (1991), na empresa, a comunicação intervém a três níveis:

A nível **Intra-Individual**, sempre que há transmissão de informação de órgãos para órgãos numa mesma pessoa, como por exemplo, de um órgão sensorial para o cérebro.

A nível **Interpessoal**, quando existe troca de informações entre indivíduos, através de diversas formas, seja através da comunicação verbal, gestual ou escrita.

A nível **Intra-Organizacional** se a transmissão é feita entre grupos ou unidades de uma única organização. Por exemplo, através de notas de serviço. Esta comunicação possui especificidades de carácter sociológico.

Por outro lado, tal como escreveu Oliveira (2005:306), o Comportamento de Gestão e Organizacional é condicionado por diversas variáveis, entre as quais as TIC que, conjuntamente com outras variáveis influenciam os desempenhos dos colaboradores e permitem implementar um modelo de gestão por processos.

Segundo Daniels (1997:167) *“nas organizações por processos toda a empresa se concentra em definir processos que atravessem toda a organização, como são o conseguir que os seus públicos se sintam satisfeitos, quer a nível interno, quer a nível externo.”*

A gestão por processos é assumida como um dado adquirido pela maior parte dos fabricantes dos ERPs. Magalhães (2005:142) frisa mesmo que *“estes pacotes, criados para realizarem uma gestão completamente integrada das funções de*

*back-office*<sup>54</sup> (contabilidade, finanças, logística e recursos humanos) são desenhados segundo um modelo de empresa a funcionar inteiramente por processos”.

Por sua vez, Carr (2005:67) refere-se aos ERP's como “módulos de um só sistema”. Na sua óptica, “*todos os módulos dependem de uma só base de dados, com a qual se reduzem os erros, o que permite aos executivos ter uma ideia imediata de como estão a operar as suas empresas*”. Para este autor, não existem grandes diferenças entre os sistemas disponíveis no mercado: ERP do SAP, Oracle, PeopleSoft ou Baan. Ambos têm os mesmos benefícios e problemas.

Outras vantagens, que vão além da integração de aplicações e da redução de erros dos sistemas ERP, podem ser apresentadas de acordo com a identificação feita por Pinto (2006: 85):

- Aumento da rapidez e eficiência;
- Rápido e completo acesso à informação;
- Redução de custos em toda a cadeia de fornecimento;
- Redução de tempos de processamento;
- Redução de stocks (inventário);
- Maior flexibilidade nos dados e informação;
- Melhor qualidade dos processos.

Cunningham (2001:43) salienta ainda a importância do *Customer Relationship Management* (CRM) por permitir internamente ter dados sobre o relacionamento com os clientes e parceiros de negócio.

Inerente a um modelo de gestão por processos baseado na utilização de tecnologias está a simplificação do trabalho. Roldão e Ribeiro (2007:305) disseram algo relevante deste ponto de vista: “*uma forma de procurar a melhoria e simplificação de um método de trabalho, será a de questionar, de forma sistemática, a própria actividade, os materiais utilizados, os métodos de manuseamento, as máquinas e ferramentas utilizadas, a disposição do local de trabalho e a movimentação do trabalhador.*”

No entanto, na fase de implementação de modelos novos de gestão, como clarifica Correia (2002:297), uma nova tecnologia pode ser percebida como um invasor a ser rejeitado ou despoletar curiosidade, exploração e testagem. No limite, uma nova tecnologia pode ser rapidamente adoptada e disseminada. Mas como afirmam Bilhim e Castro (1997:111-112) a mudança poderá passar mesmo por mudar a tecnologia, a estrutura e as tarefas.

Sousa et al (2006:188) dizem que a tecnologia constitui uma das principais causas da mudança, exemplificando que uma alteração tecnológica na empresa pode conduzir a importantes mudanças na gestão de recursos humanos, e como registam Ferreira et al (1998:330) nos métodos e técnicas de trabalho, na organização do trabalho e no sistema de operações.

---

<sup>54</sup> Engloba o núcleo do sistema (*software*) que suporta a actividade empresarial, que não é visível pelo utilizador final. Assim, o *back office* apenas apresenta algumas tarefas disponíveis, realizáveis para determinados utilizadores, e responsabiliza-se por coordenar e reencaminhar os dados inseridos dentro do restante sistema.

Para Moura (1991) em face de novas exigências, as organizações têm que se adaptar. Para esse efeito, é preciso não só avaliar os riscos, flexibilizar a estrutura e incrementar a inovação, mas também implementar um sistema adequado de comunicação, formar os colaboradores e desenvolver a sua participação.

Contudo, é importante não esquecer Paupério (2005:335) que recordou o facto de as pessoas e a comunicação interpessoal se sobreporem aos Processos e Ferramentas dizendo que *"a qualidade da equipa (poucos e bons) e o espírito de equipa (cliente versus fornecedores) é mais importante do que ter Processos muito formalizados e ferramentas de suporte muito sofisticadas."*

Neste contexto, é decisivo que os recursos humanos não vejam nos processos, ferramentas e tecnologias, ameaças, mas sim, oportunidades. Por isso, considero objectiva e relevante a opinião de Reis (2001:121) quando diz que *"a mudança deve ser comunicada de forma positiva, e evidenciando os aspectos positivos para o indivíduo."* Como sublinha Galpin (2000:125) é necessário determinar que informação será mais clara para os colaboradores compreenderem as mudanças.

Lopes e Capricho (2007:172) destacam que deve promover-se *"um empenhamento inequívoco da gestão de topo e uma comunicação confiável que resulte de uma estratégia ascendente e descendente, baseada em acções que confirmem o que foi dito pelos líderes. Este processo, quando devidamente fundamentado, evita ou vence as armadilhas da comunicação e diminui a resistência à mudança através da informação e formação."*

Por exemplo, Galpin (2000:174-175) acha imprescindível encontrar respostas às seguintes questões, quando se fala no desenvolvimento e execução de uma estratégia de comunicação para a Mudança.

Quais são as partes interessadas?

Que objectivos se pretendem atingir?

Quais as mensagens mais importantes a enviar?

Que veículos de comunicação serão usados?

Com que frequência devem ser as mensagens transmitidas?

Quem será o responsável pela criação e transmissão de mensagens?

Como assegurar a mensagem nos dois sentidos?

Como assegurar a continuidade da comunicação e do *feedback* ao longo da implementação da mudança?

Por quanto tempo se continuará a fazer a comunicação e a transmitir *feedback* no sentido ascendente?

Que mecanismos serão utilizados para agir apropriadamente, em termos de resposta ao *feedback*?

Por outro lado, o autor atrás citado (2000:180) refere que para se compreender e comunicar as mudanças, na fase de implementação, também é importante, por exemplo, colocar as seguintes perguntas:

Qual a informação de que necessita para compreender com maior clareza as mudanças que vão ocorrer, e qual o papel desempenhado pela sua equipa na respectiva avaliação?

Como vai comunicar à sua equipa o modo como vê as mudanças?

Como solicitará *feedback* sobre as mudanças à sua equipa e como passará essa informação à sua chefia superior?

Como agir face à informação transmitida pela sua equipa sobre as mudanças que estão a ser por elas implementadas?

Num contexto de formação contínua, Firmino (2002:134) fala de *learning organization*, e cita Senge, por considerar importantes a “*mestria pessoal, a visão partilhada, a aprendizagem em equipa, os modelos mentais e o pensamento sistémico.*”

As pessoas constituem um dos domínios da produtividade empresarial, mas este autor (2002:134) citando Chase e Aquilano (1997:38) diz que importa melhorar a “*gestão das nossas capacidades produtivas em todas as dimensões – na estratégia e nos cinco Ps<sup>55</sup> das operações.*”

Tavares (2004:35) listou muito bem as implicações da mudança tecnológica na empresa:

- Funcionamento em rede e à distância;
- Virtualização da organização;
- Diminuição dos níveis e postos de trabalho;
- Emprego das pessoas em trabalho inteligente;
- Exigência de maiores qualificações.

Mas, Bertrand e Guillemet (1988:281) já tinham escrito sobre a dinâmica da mudança tecnológica. Estes autores remeteram-nos para o conceito de cultura tecnológica, que segundo os mesmos “*é a capacidade de aprender de uma organização com a evolução do meio para as novas tecnologias*” e estabeleceram uma relação entre tecnologia e cultura afirmando que “*a tecnologia utiliza a organização para se desenvolver. A informática está em vias de moldar a organização e o meio à sua imagem. A informatização da sociedade está prestes a dar à luz um novo ser híbrido: a micropessoa. A conjunção pessoa, organização e tecnologias da informação deu origem a uma nova espécie: a organização pensante.*”

Bitencourt et al (2004:214-215) citando Lima e Minetto (2002) falam já de *e-Culture*, ou seja, a mediação entre a matéria-prima conhecimento e as relações entre os indivíduos através da tecnologia. Estes autores evidenciam o facto da *e-Culture* impulsionar três mudanças na postura dos profissionais:

- Na percepção do espaço (trata-se de um espaço não-físico);
- Na noção de tempo (o ambiente virtual apresenta uma temporalidade multissíncrona);
- Na forma de agir (a acção passa a ser mediada pela tecnologia).

### 3. Metodologia da Investigação

---

<sup>55</sup> People, Plants, Parts, Process and Planning and Control Systems

Concluída a revisão da literatura sobre o tema, a estrutura da metodologia seguida na investigação assentou em quatro pontos fundamentais:

- A elaboração do questionário;
- O desenho da amostra;
- A recolha de dados;
- A análise e discussão de resultados assente em técnicas estatísticas.

### 3.1 – Elaboração do Questionário

Como refere Sarmiento (2003:26), o inquérito por questionário favorece o estudo fácil e rápido de grandes conjuntos, a simplicidade de aplicação, a possibilidade de ausência de entrevistadores e o facto das respostas não serem influenciadas pelos entrevistadores.

Estimou-se que o preenchimento requeresse aproximadamente dez minutos, realidade que foi proporcionada pela inclusão de perguntas fechadas que também permitem mais facilmente fazer análises estatísticas. Hill e Hill (2005:95) referem que para obter informação quantitativa mais relevante sobre as variáveis da investigação, este tipo de perguntas, é o mais adequado. No caso das perguntas fechadas, ainda segundo os citados autores, o respondente tem sempre a possibilidade de escolher entre respostas alternativas.

Por outro lado, o questionário contemplou para as respostas escalas de tipo ordinal, que segundo Silvestre (2007:21) por terem várias categorias, são designadas também por variáveis categóricas. Como foram usadas escalas ordinais, obteve-se um conjunto de dados em forma de tabelas de frequências, cuja necessidade para a análise de dados é destacada por Santos (2007:35). Definidas por Pereira e Tanaka (1990:47) como a maneira de ordenar os dados estatísticos em linhas ou colunas, as tabelas de frequências permitem ler os dados quer no sentido vertical quer horizontal. Deste modo, analisou-se o número de respostas em cada categoria das escalas e utilizaram-se técnicas não-paramétricas.

O questionário foi criado em forma de formulário XHTML com recurso a base de dados MySQL para guardar os resultados e posterior tratamento estatístico. Recorreu-se também a Javascript na layer comportamental de modo a assegurar comportamentos, como dependências em respostas e validações. O controlo e verificação de respostas fez-se através de um *backoffice*, que faz uso da mesma linguagem.

Saliente-se aqui o processo de criação da encriptação das respostas. Apenas com autenticação se pode visualizar o conteúdo das mesmas, ou seja, só inserindo o nome de utilizador e uma palavra-chave é que o autor acede à base de dados de questionários<sup>56</sup>. Ficou assim encontrada a forma segura de garantir a confidencialidade das respostas enviadas pelas empresas.

---

<sup>56</sup> A base de dados dispõe as respostas por ordem decrescente de entrada e contém a descrição (denominação) da empresa, data e hora de envio do questionário.

Houve igualmente uma enorme preocupação com a construção da imagem do questionário *online*. O design foi programado visando uma usabilidade e funcionalidade com um aspecto simples de modo a não criar ruído e teve-se o cuidado de respeitar a institucionalidade que a investigação requeria.

O questionário foi alojado em Linux, facto que permitiu o recurso ao motor PHP e a uma base de dados MySQL.

### 3.2 – Desenho da Amostra

Nesta investigação optou-se pelo método de amostragem aleatória simples, que segundo Silvestre (2007:7) é um dos métodos mais úteis, uma vez que cada elemento do universo tem igual possibilidade de ser escolhido para a amostra, e tendo em conta o que diz Barañano (2004:86), que para um universo heterogéneo, a amostra deverá ser maior, fizeram-se cálculos estatísticos com base na calculadora *Raosoft* para estimar o tamanho da amostra mais ajustado às necessidades da presente investigação. Também se levou em linha de conta o que a citada autora escreveu sobre as vias de aplicação de um questionário, nomeadamente o facto de na sua opinião a aplicação por correio gerar uma taxa de resposta normalmente extremamente reduzida, apesar de ser uma via mais barata do que a aplicação pelo próprio investigador ou por entrevistadores profissionais. Por isso, tomou-se como provável uma taxa de resposta de 5%.

Na Galiza, as empresas foram seleccionadas aleatoriamente da publicação “*ARDÁNGALICIA 2007 - Directório de Empresas: Informe Económico-Financiero y de la Competitividad*”, uma edição do Consórcio Zona Franca de Vigo (ZFV), que possui contactos de 10000 PME’s. No Norte de Portugal também se decidiu seleccionar empresas aleatoriamente de um Directório de Empresas, o Directório.com, que possui contactos de 11000 PME’s. A partir dos dois directórios identificaram-se mais de 20000 PME’s, número acima do qual o tamanho da amostra não muda muito segundo a *Raosoft*. Por essa razão, para o cálculo do tamanho da amostra partiu-se deste número para caracterizar o tamanho da população.

No âmbito das perguntas colocadas no questionário tolerou-se um nível de incerteza de 99%. Por outro lado, a margem de erro tolerada situou-se em 5%, percentagem mais comum em estudos académicos e empresariais conforme argumentação da *Raosoft*.

Foram enviados 2500 (1250 do Norte de Portugal e 1250 da Galiza) *e-mails* seleccionados aleatoriamente dos directórios de empresas e recepcionados 183 questionários tendo-se eliminado 10 por não estarem completos, tendo restado uma amostra de **173 empresas**<sup>57</sup>. Entretanto, depois de tratados e analisados os dados, recepcionou-se mais um questionário totalmente preenchido que já não foi possível considerar pelas razões expostas.

---

<sup>57</sup> De referir que para 2500 envios a amostra recomendada seria 121, de acordo com o cálculo *Raosoft*.

#### 4. Evidências Empíricas

O espaço geográfico objecto da investigação é constituído por duas NUTS II: o Norte de Portugal (Portugal) e a Galiza (Espanha), esta última denominada por Comunidade Autónoma da Galiza.

Cada uma das NUTS II está dividida em várias NUTS III. A NUT II Galiza está dividida em quatro NUTS III, a Coruña, Lugo, Pontevedra e Ourense, enquanto a NUT II Norte de Portugal encontra-se dividida em oito NUTS III, o Minho Lima, Alto Trás-os-Montes, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Douro e Entre Douro e Vouga.

##### 4.1 - Identificação e Caracterização das PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza

Este estudo contemplou 136 empresas do Norte de Portugal (79%) e 37 da Galiza (21%). Assim, através de uma análise descritiva, resultou que 53,8 % são empresas do distrito do Porto, 16,8% de Braga, 12,7% de Pontevedra, 3,5% da Corunha, 2,9% de Vila Real e na mesma percentagem de Ourense, 1,7% de Viana do Castelo, 1,2% de Bragança e na mesma percentagem de Lugo, e 0,6% de Aveiro e na mesma percentagem de Viseu. Registe-se que 4 empresas não mencionaram a sua localização.

Por outro lado, 57,8% são empresas do sector dos serviços, 21,4% do comércio, 19,1% da indústria e 0,6% de outros sectores. Três empresas não referiram o sector de actividade em que se inserem .

Importa, também, referir que 38,2% das empresas respondentes são pequenas empresas (11-50 trabalhadores), 36,4% micro-empresas (1-10 trabalhadores) e 19,7% médias empresas (51-250 trabalhadores) .

##### 4.2 - Análise de Dados e Discussão de Resultados

Para o questionário, analisou-se a consistência interna medindo a fiabilidade das escalas com todos os *alphas* de *cronbach*, verificando-se que todos eles se revelaram bastante bons.

Em relação à Escala A que teve por fim avaliar o nível de satisfação com vários instrumentos de medida, o resultado de Cronbach's Alpha foi ,970 considerando 13 items.

No que concerne à Escala B que visava avaliar o contributo das TIC para o nível de satisfação existente com os vários instrumentos de medida da comunicação interna, o resultado de Cronbach's Alpha foi ,963 considerando também 13 items.

Em relação ao conjunto das Hipóteses de Trabalho fizeram-se correlações: Correlação de *pearson* e de *spearman*.

A primeira correlação é apropriada para amostras normais e a segunda para amostras não normais. Como há mais de trinta respostas (casos) pode considerar-se que a amostra é normal, por natureza. Contudo, fez-se também o teste de normalidade *kolmogorov smirnov*. Aí a amostra comportou-se como anormal em todas as dimensões. Deste modo realizou-se a correlação de *spearman*. Contudo realizou-se também a correlação de *pearson*. Neste estudo há ainda o inconveniente das dimensões se medirem ordinalmente o que por si só indica o sentido dos Testes Não Paramétricos (não normais).

Quando se compararam dois grupos utilizou-se o Teste de *Mann-Whitney* e quando se compararam três ou mais grupos utilizou-se o Teste de *Kruskal-Wallis*, cujo objectivo é testar hipóteses como referem Martinez e Ferreira (2007: 20). Pereira (2003:180) refere que o Teste do Qui-Quadrado permite comparar as frequências dos valores observados com as frequências dos valores esperados, das diferentes categorias de uma variável aleatória. Neste último caso, como o SPSS não tem até à versão 16.0 testes de comparação múltipla *a posteriori* procedeu-se como descrito em Maroco (2007). Basicamente isso consiste em ordenar a variável dependente com o menu *Rank Cases* e depois utilizam-se os testes de comparação múltipla *a posteriori* da *Anova One-Way* para identificar os grupos responsáveis pelas diferenças.

#### 4.2.1 – Contributo das TIC para a Comunicação Interna

O questionário dividido em cinco variáveis relacionados com comunicação interna da empresa, como se pode identificar na **Tabela nº 4.1**, foi avaliado com satisfação, tendo-se registado inclusivé empresas que demonstraram estar muito satisfeitas.

Tabela nº 4.1 – Nível de satisfação com a Comunicação Interna na empresa

Comunicação Interna		Muita		Nem Satisfação		Muita		NS/NR	Total
		Insatisfação	Satisfação	Insatisfação	Satisfação	Insatisfação	Satisfação		
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Comunicações colaborativas	Freq.	4	4	57	82	22	4	173	
	%	2,3	2,3	32,9	47,4	12,7	2,3	100	
Comunicação vertical ascendente	Freq.	5	3	64	75	18	8	173	
	%	2,9	1,7	37	43,4	10,4	4,6	100	
Comunicação vertical descendente	Freq.	4	4	63	74	21	7	173	
	%	2,3	2,3	36,4	42,8	12,1	4	100	
Comunicação horizontal	Freq.	5	4	60	75	21	8	173	
	%	2,9	2,3	34,7	43,4	12,1	4,6	100	



	%	2,9	2,3	34,7	43,4	12,1	4,6	100
Comunicação diagonal	Freq.	4	9	71	62	18	9	173
	%	2,3	5,2	41	35,8	10,4	5,2	100

As correlações efectuadas são verdadeiras. Assim, as correlações de Spearman, 0,761 (ver Tabela nº 4.2) e de Pearson, 0,832 são fortes para este Estudo.

Tabela nº 4.2 - Correlações os instrumentos de medida – comunicação interna

		Escala A	Escala B
		Comunicação Interna	Comunicação Interna
Spearman's rho	A Correlation Coefficient	1,000	,761
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	170	166
Pearson	A Correlation	1,000	,832
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	170	166
Spearman's rho	B Correlation Coefficient	,761	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	166	166
Pearson	B Correlation	,832	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	166	166

As TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação interna nas PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza. Como se pode ler pelos dados da Tabela nº 4.3, os resultados são genericamente bons. As respostas "Razoável", "Bom" e "Muito Bom" têm uma expressão muito relevante. As respostas "Mau" e "Muito Mau" têm pouca expressão.

#### 4.2.1.1 – Comunicações colaborativas

Quando se analisa mais pormenorizadamente o contributo das TIC para a implementação de comunicações colaborativas, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas quando comparamos as empresas do Norte de Portugal com as empresas da Galiza,  $Z=-0,189$ ,  $p=0,850$  (ver Tabela nº 4.4), sendo que as empresas do Norte de Portugal reportam níveis de satisfação mais elevados, (ordenação média =81,67 versus 83,25 – ver Tabela nº 4.5).

Tabela nº 4.3 – Contributo das TIC para a eficácia da Comunicação Interna na empresa

Comunicação interna		Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom	NS/NR	Total
Comunicações colaborativas	Freq.	3	10	57	65	29	9	173
	%	1,7	5,8	32,9	37,6	16,8	5,2	100
Comunicação vertical ascendente	Freq.	7	7	65	56	27	11	173
	%	4	4	37,6	32,4	15,6	6,4	100
Comunicação vertical descendente	Freq.	7	8	61	63	24	10	173

	%	4	4,6	35,3	36,4	13,9	5,8	100
Comunicação horizontal	Freq.	5	9	62	59	25	13	173
	%	2,9	5,2	35,8	34,1	14,5	7,5	100
Comunicação diagonal	Freq.	5	8	73	52	23	12	173
	%	2,9	4,6	42,2	30,1	13,3	6,9	100

*Tabela nº 4.4 – Teste de Mann-Whitney (1)*

Região	N	Ordenação média
Norte de Portugal	136	81,67
Galiza	37	83,25
Total	173	

*Tabela nº 4.5 – Ordenações por Região (1)*

	Comunicações colaborativas
Mann-Whitney U	2150,500
Wilcoxon W	10535,500
Z	-,189
Asymp. Sig. (2-tailed)	,850

Também não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a implementação de comunicações colaborativas quando comparamos as empresas em função do sector de actividade, Qui-quadrado (2) =2,571 , p=0,276 (ver **Tabela nº 4.6**), havendo semelhanças (ordenação média =76,11 versus 72,19 e 84,97 - ver **Tabela nº 4.7**).

*Tabela nº 4.6 – Teste de Kruskal-Wallis (1)*

Sector	N	Ordenação média
Comércio	37	76,11
Indústria	33	72,19
Serviços	100	84,97
Total	170	

*Tabela nº 4.7 – Ordenações por sector de actividade (1)*

	Comunicações colaborativas
--	----------------------------

Chi-Square	2,571
df	2
Asymp. Sig.	,276

E não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a implementação de comunicações colaborativas quando comparamos as empresas em função da sua dimensão, Qui-quadrado (2) =4,094, p=0,129 (ver **Tabela nº 4.8**), havendo semelhanças (ordenação média =84,35 versus 74,45 e 92,31 - ver **Tabela nº 4.9**).

*Tabela nº 4.8 - Teste de Kruskal-Wallis (2)*

Comunicações colaborativas	
Chi-Square	4,094
df	2
Asymp. Sig.	,129

*Tabela nº 4.9 - Ordenações pelo número de trabalhadores (1)*

Trabalhadores	N	Ordenação média
1-10	63	84,35
11-50	66	74,45
51-250	34	92,31
Total	163	

Estes resultados confirmam a **H1**, que postula que as TIC contribuem para melhorar a eficácia da implementação de comunicações colaborativas na empresa.

#### 4.2.1.2 - Comunicação vertical ascendente

Quando se analisa mais pormenorizadamente o contributo das TIC no campo da comunicação interna vertical ascendente, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas quando comparamos a empresas do Norte de Portugal com as empresas da Galiza,  $Z=-0,358$ ,  $p=0,720$  (ver **Tabela nº 4.10**), sendo que as empresas do Norte de Portugal reportam níveis de satisfação mais elevados, (ordenação média =82,63 versus 79,60 - ver **Tabela nº 4.11**).

*Tabela nº 4.10 - Teste de Mann-Whitney (2)*

Região	N	Ordenação média
Norte de Portugal	136	82,63

Galiza	37	79,60
Total	173	

*Tabela nº 4.11 – Ordenações por Região (2)*

	Comunicação vertical ascendente
Mann-Whitney U	2111,500
Wilcoxon W	2706,500
Z	-,358
Asymp. Sig. (2-tailed)	,720

Não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação vertical ascendente quando comparamos as empresas em função do sector de actividade, Qui-quadrado (2) =1,609 , p=0,447 (ver **Tabela nº 4.12**), havendo semelhanças (ordenação média =84,76 versus 72,06 e 81,66 - ver **Tabela nº 4.13**).

*Tabela nº 4.12 – Teste de Kruskal-Wallis(3)*

Sector	N	Ordenação média
Comércio	37	84,76
Indústria	33	72,06
Serviços	100	81,66
Total	170	

*Tabela nº 4.13 – Ordenações por sector de actividade (2)*

	Comunicação vertical ascendente
Chi-Square	1,609
df	2
Asymp. Sig.	,447

Também não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação vertical ascendente quando comparamos as empresas em função da sua dimensão, Qui-quadrado (2) =1,365, p=0,505 (ver **Tabela nº 4.14**), havendo semelhanças (ordenação média =86,32 versus 77,37 e 82,99 - ver **Tabela nº 4.15**).

*Tabela nº 4.14 – Teste de Kruskal-Wallis (4)*

Trabalhadores	N	Ordenação média
1-10	63	86,32
11-50	66	77,37

51-250	34	82,99
Total	163	

*Tabela nº 4.15 – Ordenações pelo número de trabalhadores(2)*

	Q7.1A65
Chi-Square	1,365
df	2
Asymp. Sig.	,505

Estes resultados suportam a **H2**, segundo a qual as TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação vertical ascendente na empresa.

#### 4.2.1.3 – Comunicação vertical descendente

Quando se analisa mais pormenorizadamente o contributo das TIC no campo da comunicação interna vertical descendente, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas quando comparamos a empresas do Norte de Portugal com as empresas da Galiza,  $Z=-0,670$ ,  $p=0,503$  (ver **Tabela nº 4.16**), sendo que as empresas do Norte de Portugal reportam níveis de satisfação mais elevados, (ordenação média =83,19 versus 77,50 – ver **Tabela nº 4.17**).

*Tabela nº 4.16 – Teste de Mann-Whitney (3)*

	Comunicação vertical descendente
Mann-Whitney U	2040,000
Wilcoxon W	2635,000
Z	-,670
Asymp. Sig. (2-tailed)	,503

*Tabela nº 4.17 – Ordenações por Região (3)*

Região	N	Ordenação média
Norte de Portugal	136	83,19
Galiza	37	77,50
Total	173	

Não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação vertical descendente quando comparamos as empresas em função do sector de actividade, Qui-quadrado (2) =1,056 ,  $p=0,590$  (ver **Tabela nº 4.18**), havendo semelhanças (ordenação média =80,46 versus 73,60 e 82,82 – ver **Tabela nº 4.19**).

*Tabela nº 4.18 – Teste de Kruskal-Wallis(5)*

Sector	N	Ordenação média
Comércio	37	80,46
Indústria	33	73,60
Serviços	100	82,82

Total 170

*Tabela nº 4.19 – Ordenações por sector de actividade (3)*

Comunicação vertical descendente	
Chi-Square	1,056
Df	2
Asymp. Sig.	,590

Não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação vertical descendente quando comparamos as empresas em função da sua dimensão, Qui-quadrado (2) =0,203, p=0,904 (ver **Tabela nº 4.20**), havendo semelhanças (ordenação média =83,67 versus 81,70 e 79,50 – ver **Tabela nº 4.21**).

*Tabela nº 4.20 – Teste de Kruskal-Wallis(6)*

Trabalhadores	N	Ordenação média
1-10	63	83,67
11-50	66	81,70
51-250	34	79,50
Total	163	

*Tabela nº 4.21 – Ordenações pelo número de trabalhadores(3)*

Comunicação vertical descendente	
Chi-Square	,203
Df	2
Asymp. Sig.	,904

Os resultados também suportam a **H3**, segundo a qual as TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação vertical descendente.

#### 4.2.1.4 – Comunicação horizontal

Quando se analisa mais pormenorizadamente o contributo das TIC no campo da comunicação interna horizontal, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas quando comparamos a empresas do Norte de Portugal com as empresas da Galiza, Z=-0,094, p=0,925 (ver **Tabela nº 4.22**), sendo que as empresas do Norte de Portugal reportam níveis de satisfação mais elevados, (ordenação média =81,83 versus 82,63 – ver **Tabela nº 4.23**).

*Tabela nº 4.22 – Teste de Mann-Whitney(4)*

Região	N	Ordenação média
Norte de Portugal	136	81,83
Galiza	37	82,63
Total	173	

*Tabela nº 4.23 – Ordenações por Região (4)*

	Comunicação horizontal
Mann-Whitney U	2171,500
Wilcoxon W	10556,500
Z	-,094
Asymp. Sig. (2-tailed)	,925

Não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação vertical horizontal quando comparamos as empresas em função do sector de actividade, Qui-quadrado (2) =2,535, p=0,282 (ver **Tabela nº 4.24**), havendo semelhanças (ordenação média =78,13 versus 70,77 e 84,66 – ver **Tabela nº 4.25**).

*Tabela nº 4.24 – Teste de Kruskal-Wallis(7)*

Sector	N	Ordenação média
Comércio	37	78,13
Indústria	33	70,77
Serviços	100	84,66
Total	170	

*Tabela nº 4.25 – Ordenações por sector de actividade (4)*

	Comunicação horizontal
Chi-Square	2,535
df	2
Asymp. Sig.	,282

Não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação vertical horizontal quando comparamos as empresas em função da sua dimensão, Qui-quadrado (2) =0,187, p=0,911 (ver **Tabela nº 4.26**), havendo semelhanças (ordenação média =81,18 versus 81,28 e 84,91 – ver **Tabela nº 4.27**).

*Tabela nº 4.26 – Teste de Kruskal-Wallis(8)*

Trabalhadores	N	Ordenação média
1-10	63	81,18
11-50	66	81,28
51-250	34	84,91

Total	163
-------	-----

*Tabela nº 4.27 – Ordenações pelo número de trabalhadores(4)*

	Comunicação horizontal
Chi-Square	,187
df	2
Asymp. Sig.	,911

A **H4**, que postula que o contributo das TIC melhora a eficácia da comunicação horizontal, é validada pelos resultados.

#### 4.2.1.5 – Comunicação diagonal

Quando se analisa mais pormenorizadamente o contributo das TIC no campo da comunicação interna diagonal, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas quando comparamos a empresas do Norte de Portugal com as empresas da Galiza,  $Z=-1,118$ ,  $p=0,264$  (ver **Tabela nº 4.28**), sendo que as empresas do Norte de Portugal reportam níveis de satisfação mais elevados, (ordenação média =84,00 versus 74,43 – ver **Tabela nº 4.29**).

*Tabela nº 4.28 – Teste de Mann-Whitney (5)*

	Comunicação diagonal
Mann-Whitney U	1935,500
Wilcoxon W	2530,500
Z	-1,118
Asymp. Sig. (2-tailed)	,264

*Tabela nº 4.29 - Ordenações por Região(5)*

Região	N	Ordenação média
Norte de Portugal	136	84,00
Galiza	37	74,43
Total	173	

Não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação diagonal quando comparamos as empresas em função do sector de actividade, Qui-quadrado (2) =0,152 ,  $p=0,927$  (ver **Tabela nº 4.30**), havendo semelhanças (ordenação média =79,78 versus 78,18 e 81,55 – ver **Tabela nº 4.31**).

*Tabela nº 4.30 – Teste de Kruskal-Wallis (9)*

Sector	N	Ordenação média
Comércio	37	79,78
Indústria	33	78,18



Serviços	100	81,55
Total	170	

Tabela nº 4.31 - Ordenações por sector de actividade (5)

	Comunicação diagonal
Chi-Square	,152
Df	2
Asymp. Sig.	,927

Não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de satisfação com a comunicação diagonal quando comparamos as empresas em função da sua dimensão, Qui-quadrado (2) =1,550, p=0,461 (ver **Tabela nº 4.32**), havendo semelhanças (ordenação média =86,89 versus 77,16 e 82,34 – ver **Tabela nº 4.33**).

Tabela nº 4.32 - Teste de Kruskal-Wallis(10)

	Comunicação diagonal
Chi-Square	1,550
df	2
Asymp. Sig.	,461

Tabela nº 4.33 - Ordenações pelo número de trabalhadores (5)

Trabalhadores	N	Ordenação média
1-10	63	86,89
11-50	66	77,16
51-250	34	82,34
Total	163	

A **H5**, segundo a qual as TIC contribuem para melhorar a eficácia da comunicação diagonal, também foi confirmada pelos resultados.

## 5. Conclusões

Apesar das evidências empíricas obtidas com a validação das Hipóteses de Trabalho, pode-se afirmar que a amostra de empresas que preencheu o questionário *on-line*, de certo modo pode configurar-se como uma limitação dos resultados. O facto de a dimensão da amostra de empresas da Galiza ser inferior à do Norte de Portugal, pode eventualmente tornar a análise estatística feita em torno da realidade da Galiza mais subjectiva.

No entanto, esta investigação é relevante porque a comunicação empresarial e institucional, enquanto área do conhecimento, é uma área nova em Portugal. É por esta razão que não há ainda uma produção científica significativa traduzida em artigos científicos ou teses. Nesse sentido, a redacção deste artigo constitui uma

contribuição importante para a área de investigação em comunicação. Primeiro pela sua objectividade, o que torna o artigo perceptível. Em segundo lugar, porque é específico sobre um domínio: a comunicação interna. A comunicação interna numa perspectiva moderna, ou seja, estudou-se a relação que existe entre esta e as TIC, com o benefício acrescido de a mesma ter sido analisada sobre uma realidade concreta, em termos empresariais e em termos geográficos.

Mas também há duas sugestões que parecem ter viabilidade de execução em futuros trabalhos de investigação. A primeira consiste na possibilidade de replicar este estudo na Galiza uma vez que uma das limitações desta investigação, prende-se com o facto de a amostra de empresas respondentes desta parte da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza ter sido inferior à esperada inicialmente. A segunda sugestão prende-se com o interesse em aprofundar esta investigação junto de áreas de negócio mais específicas, por forma a tirar conclusões sobre a realidade concreta de determinados ramos do comércio, serviços e/ou indústria. Em termos comparativos, não foram identificadas diferenças significativas entre os referidos sectores, mas afigura-se oportuno aprofundar a investigação junto de segmentos mais particulares do tecido empresarial. O estudo das TIC e a sua relação com os clientes internos da empresa, necessita de um contínuo e aprofundado estudo, pois este processo é talvez o mais dinâmico no mundo empresarial dos nossos dias.

## 6. Referências Bibliográficas:

- Almeida, M.<sup>a</sup> Amélia (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Séc. XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- Amaral, Luís (2005). *Da Gestão ao Gestor de Sistemas de Informação: Expectativas Fundamentais no Desempenho da Profissão, Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo, pp. 49-71.
- Barañano, Ana (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bitencourt, Claudia (2004). *Gestão Contemporânea de Pessoas - Novas Práticas, Conceitos tradicionais*. São Paulo: Bookman.
- Camara, Pedro B. et al (2003). *Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*, 5<sup>a</sup> edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carr, Nicholas (2005). *Las tecnologías de la INFORMACIÓN - Son realmente una VENTAJA competitiva?* (VILLEGAS, FREDERICO, trad.). Barcelona: Empresa Activa.
- Castro, José (2005). *Comunica: lecturas de comunicación organizacional*. La Coruña: netbiblo.
- Correia, Manuela (2002). *Mind the gap: Repensando a relação entre tecnologia e organização, manual de estudos organizacionais, temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: RH Editora, pp. 287-302.
- Costa, Bruno (2007). *Publicidade e Mercados - Nova Abordagem de Comunicação*

- Empresarial*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cullinan, M. (1993). *Business Communication – Principals and Process*. 2<sup>nd</sup> ed. Fort Worth; Harcourt Brace College Publishers.
- Cunningham, Michael (2001). *Parcerias Inovadoras – O novo código genético dos negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Daniels, N. Caroline (1997). *Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação* (SANTOS, Maria Luísa, trad.). Lisboa: Caminho.
- Drucker, Peter et al (2008). *As Cinco Questões Mais Importantes Que Deve Sempre Colocar à Sua Organização* (PAULA, Rute, trad.). Lisboa: smartbook.
- Faveiro, Maria (2004). *Identidade e Imagem Visual*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Ferreira, J. M. et al (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Firmino, Manuel (2002). *Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Galpin, Timothy (2000). *O Lado Humano da Mudança – Um Guia Prático para a Mudança Organizacional* (MONTEIRO, Regina, trad.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Garcia, Julian e Román, Antonio (2006). *Mercado de trabajo y tecnologías de la información y las comunicaciones, Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo*. Madrid: Edições Mundi-Prensa, pp. 15-49.
- Hill, Manuela e Hill Andrew (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Liz, Mayte (2003). *40 Exitos en Comunicación, La Importancia de la Comunicación Interna en La Empresa*. Madrid: Pearson/ADECEC, pp.71-74.
- Magalhães, Rodrigo (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, João (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, 3<sup>a</sup> edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Oliveira, Almiro (2005). *A Natureza Cultural dos Sistemas de Informação, Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo, pp. 303-317.
- Oliveira, Daniel Soares (2005). *Comunicação e Imagem na Empresa*. Lisboa: CECO.A.
- Paupério, Luís (2005). *Sistemas Aplicacionais de Domínio – da Concepção à Implementação, Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo, pp. 319-344.
- Pereira, Alexandre (2003). *SPSS – Guia Prático de Utilização, Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 4<sup>a</sup> edição – Revista e Actualizada. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, Wilson e Tanaka, Oswaldo (1990). *Estatística – Conceitos Básicos*. São Paulo: McGrawHill.
- Pinto, João (2006). *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços – Com as modernas práticas de gestão de operações melhora o desempenho da sua organização*. Lisboa: Lidel . edições técnicas.

- Pizzinatto, Nadia (2005). *Marketing Focado na Cadeia de Clientes*. São Paulo: Edições Atlas.
- Ramos, Fernando (2007). *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa - Um valor acrescentado para empresas e instituições* (FERREIRA, Isabel, trad.). Lisboa: media XXI.
- Reis, António (2001). *Gestão Estratégica de Sistemas de Informação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Sarmiento, Eduardo e Dominguez, Nuno (2003) *Metodologia do Trabalho Científico com recurso ao processador de texto*, Coleção Académica, nº 5. Porto: Edições IPAM.
- Silvestre, António (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sousa, Maria et al (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas.

# VÁRIOS UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DO IMPACTO DAS CRISES FINANCEIRAS INTERNACIONAIS (1993-2002): DO REGIONAL AO GLOBAL

**Júlio Lobão**

*Universidade Lusíada do Porto*

**Resumo:** Neste estudo avaliamos a importância do fenómeno de contágio entre os mercados de acções de nove países desenvolvidos durante o período de 1993-2004 e, com especial atenção, durante seis episódios seleccionados de crises financeiras. Recorremos, para o efeito, à aplicação e comparação de diversas metodologias, conducentes à captação do fenómeno, nas suas várias acepções, incluindo testes de: correlação, Kolmogorov-Smirnov, valor extremo, raiz unitária,