

A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações

Proposta de um Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna

INÊS VEIGA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Prof.^a Doutora Ana Raposo

Escola Superior de Comunicação Social

Outubro de 2019

Declaração Anti Plágio

Declaro-me como autora da presente dissertação, sendo este trabalho de investigação parte das exigências para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Adicionalmente, declaro que este é um trabalho original, que nunca foi submetido – parcial ou integralmente – a uma instituição de ensino superior para obtenção de qualquer habilitação. Acrescento ainda que tenho consciência de que uma situação de plágio poderá resultar na anulação da investigação aqui apresentada.

Lisboa, 24 de Outubro de 2019

Inês Veiga

Inês Veiga

Resumo

A comunicação interna é uma das áreas de atuação das Relações Públicas (RP) que tem registado um maior crescimento, desempenhando um papel importante nas transformações que as organizações enfrentam atualmente. No contexto das RP, a comunicação interna é entendida como uma função estratégica das organizações, que contribui para o envolvimento e compromisso dos colaboradores, bem como para o alcance dos objetivos de negócio e sucesso organizacional.

O presente trabalho de investigação centra-se no modo como é percebida e gerida a comunicação interna em diferentes organizações e no seu contributo para o sucesso das mesmas.

O objetivo principal consiste na apresentação de uma proposta de Guia de Boas Práticas, que possa contribuir para aumentar o conhecimento sobre a comunicação interna e ajudar os profissionais a melhorar ou a introduzir a função nas organizações.

Este guia foi construído a partir de uma revisão de literatura e de entrevistas a organizações portuguesas de diversos setores de atividade, que partilharam a sua visão e experiência. Apresenta-se como uma ferramenta útil ao serviço dos académicos, profissionais, estudantes e interessados na área e contribui para clarificar a visão das Relações Públicas relativamente à comunicação interna.

Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação Interna, Colaboradores, Estratégia, Boas Práticas

Abstract

Internal communication is one of Public Relations (PR) areas which has had the greatest growth and relevance, playing an important role in the transformations faced by organizations today. In the context of PR, internal communication is understood as a strategic function, which contributes to employee's commitment and engagement, as well as the achievement of business goals and organizational success.

This research focuses on how internal communication is perceived and managed in different organizations and the role it plays in their success.

The main goal is to present a proposal for a Best Practices Guide that can contribute to increase knowledge about internal communication and help its professionals to improve or introduce the function in organizations.

This guide was built from a literature review and interviews with Portuguese organizations from different sectors that have shared their vision and experience. It is a useful tool, available to academics, practitioners, students and those interested in the field and contributes to clarify the Public Relations perspective towards internal communication.

Key words: Public Relations, Internal Communication, Employees, Strategy, Best Practices

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação não seria possível sem o contributo e apoio de várias pessoas a quem gostaria de deixar o meu agradecimento.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Ana Raposo, pelo acompanhamento, partilha de saberes e enorme disponibilidade e dedicação. O seu conhecimento e experiência foram essenciais para este trabalho e têm sido uma mais-valia para o meu percurso enquanto estudante e profissional de Relações Públicas.

Aos meus pais, à minha irmã, à minha avó e à minha família, pelo apoio incondicional e por acreditarem sempre em mim.

Ao meu melhor amigo, João Parra, pelo apoio constante, pela motivação e, sobretudo, pela paciência. Por me acompanhar em todos os momentos e por saber sempre como me fazer rir durante os piores.

Aos meus amigos por toda a motivação, apoio e compreensão.

À Joana Frias Costa, com quem tenho a sorte de trabalhar e aprender todos os dias, pela preocupação, apoio e confiança.

À Gabriela Ferreira, pela ajuda na revisão e por todas as valiosas críticas e sugestões.

A todos os entrevistados e respetivas organizações pela colaboração e disponibilidade no âmbito da presente investigação.

A todos, muito obrigada.

Índice

Resumo	iii
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
Agradecimentos	v
Índice de Ilustrações e Tabelas.....	ix

Introdução	11
-------------------------	-----------

Capítulo I - O Papel Estratégico das Relações Públicas nas Organizações

1. Definição de Relações Públicas.....	15
2. A Estratégia em Relações Públicas	17
3. Áreas de Atuação	21
4. Contexto Atual das Relações Públicas	27
4.1. Uma Sociedade Hipermoderna	28
4.2. Os Desafios de Sempre	31

Capítulo II - Comunicação Interna: Uma Função Essencial das Organizações

1. A Evolução da Comunicação Interna: da origem aos dias de hoje.....	36
1.1. Nova Era da Comunicação Interna	38
2. A Comunicação Interna: uma Função Estratégica	40
2.1. Mais-valias da Comunicação Interna.....	41
2.2. O Propósito da Comunicação Interna	43
2.3. Planejamento estratégico	46
3. Gestão da Comunicação Interna	52
3.1. Fatores Críticos na Gestão da Comunicação Interna	52
3.2. Posicionamento da Função	58
3.3. Gestão de Projetos e Trabalho em Parceria	62
4. O Futuro da Comunicação Interna.....	64
4.1. Tendências	66

Capítulo III - Metodologia

1. Delimitação do Objeto de Análise	75
--	-----------

2. Questão de Partida	76
3. Objetivos de Investigação	76
4. Tipologia de Investigação.....	76
5. Revisão de Literatura.....	77
6. Procedimento de Recolha de Dados	78
6.1. Entrevistas.....	79
6.2. Análise Documental e de <i>Media</i>	82
7. Método de Análise de Dados.....	82
7.1. Codificação	83
7.2. Segmentação em Unidades de Análise	91
7.3. Análise e Interpretação dos Dados.....	91

Capítulo IV - Proposta de um Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna

1. Comunicação Interna na Prática	92
1.1. Apresentação dos Resultados.....	92
1.2. Oito Organizações, Oito Visões.....	104
2. Guia de Boas Práticas	110
2.1 O que são Boas Práticas?	110
2.2. A quem se destina	111
2.3. Objetivo	111
2.4. O Valor do Guia.....	111
2.5. Como está organizado.....	112

Notas Finais	113
---------------------------	------------

Referências Bibliográficas	117
---	------------

Apêndices e Anexos	123
---------------------------------	------------

Apêndice 1. Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna.....	123
Apêndice 2. Guião de Entrevista Aplicado às Organizações em Análise.....	133
Apêndice 3. Entrevista 1	135
Apêndice 4. Entrevista 2	146
Apêndice 5. Entrevista 3	153
Apêndice 6. Entrevista 4	166
Apêndice 7. Entrevista 5	177

Apêndice 8. Entrevista 6	194
Apêndice 9. Entrevista 7	215
Apêndice 10. Entrevista 8	229
Apêndice 11. Guião de Entrevista Aplicado ao Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI)	242
Apêndice 12. Entrevista 9	244
Anexo 1: Identificação e caracterização das organizações entrevistadas	270
Anexo 2: Declaração de Consentimento (Entrevista 1)	276
Anexo 3: Declaração de Consentimento (Entrevista 2)	277
Anexo 4: Declaração de Consentimento (Entrevista 3)	278
Anexo 5: Declaração de Consentimento (Entrevista 4)	279
Anexo 6: Declaração de Consentimento (Entrevista 5)	280
Anexo 7: Declaração de Consentimento (Entrevista 6)	281
Anexo 8: Declaração de Consentimento (Entrevista 7)	282
Anexo 9: Declaração de Consentimento (Entrevista 8)	283
Anexo 10: Declaração de Consentimento (Entrevista 9)	284

Índice de Ilustrações e Tabelas

Ilustração 1 - Três tipos diferentes de organização segundo a perspectiva de profissionais de comunicação (Verhoeven & Verčič, 2017)	29
Ilustração 2 - Triângulo de Valor da Comunicação Interna (Dennison, 2014)	42
Ilustração 3 - IoIC Profession Map (2017)	44
Ilustração 4 – Processo de comunicação estratégica (Barton, 2016).....	47
Ilustração 5 - Estrutura organizacional vertical (Men & Bowen, 2017)	53
Ilustração 6 - Estrutura organizacional horizontal (Men & Bowen, 2017)	54
Ilustração 7 - Linhas de report da comunicação interna (Nelli, 2018)	59
Ilustração 8 - Existência de um departamento de comunicação dedicado em função do número de colaboradores (Nelli, 2018)	60
Ilustração 9 - Desafios da Comunicação Interna (State of the Sector, 2019).....	65
Ilustração 10 - Prioridades da Comunicação Interna (State of the Sector, 2019).....	65
Tabela 1 – Áreas de Atuação das Relações Públicas (Eiró-Gomes e Nunes, 2012)	21
Tabela 2 - Assuntos estratégicos mais importantes para a gestão da comunicação até 2021 (European Communication Monitor, 2018)	30
Tabela 3 - Comunicação por dimensões da organização (Men & Bowen, 2017)	57
Tabela 4 - Modelo de parceria (Champ, 2017).....	63
Tabela 6 - Subcategorias relativas ao posicionamento da comunicação interna.....	84
Tabela 7 - Subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna	85
Tabela 8 - Subcategorias relativas ao contributo da comunicação interna para o sucesso organizacional.....	85
Tabela 9 - Subcategorias relativas ao trabalho em parceria e de colaboração da comunicação interna	86
Tabela 10 - Subcategorias relativas ao plano de comunicação interna	87
Tabela 11 - Subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna	88
Tabela 12 - Subcategorias relativas às ações de comunicação interna.....	89
Tabela 13 - Subcategorias relativas ao reconhecimento e valorização da comunicação interna.....	89
Tabela 14 - Subcategorias relativas aos desafios da comunicação interna.....	90

Tabela 15 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao posicionamento da comunicação interna.....	93
Tabela 16 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna.....	93
Tabela 17 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao contributo da comunicação interna para o sucesso organizacional	94
Tabela 18 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao trabalho em parceria e colaboração da comunicação interna	96
Tabela 19 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao plano de comunicação interna.....	97
Tabela 20 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna.....	98
Tabela 21 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas às ações de comunicação interna.....	99
Tabela 22 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao reconhecimento e valorização da comunicação interna.....	101
Tabela 23 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas aos desafios da comunicação interna.....	102

Introdução

O contexto atual é marcado por um elevado dinamismo, competitividade e incerteza, colocando novos desafios às organizações, não só em termos de negócio, mas também ao nível da gestão das relações com os colaboradores (Verghese, 2017a). O paradigma mudou e estamos perante um novo perfil de colaborador, que não procura um emprego para a vida, mas sim evolução profissional, valorização, reconhecimento e novas experiências. Assim sendo, o colaborador deixou de ser visto apenas como um número e passou a ser percecionado como uma pessoa, com valores, expectativas, necessidades e competências únicas. As organizações começaram então a olhar mais para dentro, demonstrando preocupações com os seus colaboradores e com o seu contributo para a construção da reputação da organização.

Neste sentido, as organizações repensaram o seu modo de comunicar. A comunicação interna tem assumido um papel cada vez mais importante, conquistando uma posição relevante nas organizações que se espelha numa maior aposta no desenvolvimento da função, seja por objetivos de negócio, pelo envolvimento dos colaboradores, captação e retenção de talento ou aumento da reputação.

A comunicação interna é uma das áreas de atuação das Relações Públicas (RP), as quais se apresentam como uma função estratégica que, através da comunicação, gerem as relações entre organização e os seus *stakeholders*. Assim sendo, as RP enfatizam o carácter estratégico e multidisciplinar da comunicação interna, defendendo que é a função responsável pela gestão estratégica das relações e interações no interior da organização em todos os níveis, focando-se nos seus resultados e contribuindo para que os colaboradores sejam capazes de percecionar a ligação entre o seu trabalho e o sucesso organizacional (Verghese, 2017a). Enquanto uma função estratégica, o seu papel não se reduz à transmissão de mensagens, sendo uma rede complexa de relações internas que influencia toda a organização e cria uma visão partilhada sobre a mesma em todos os níveis (Zaumane, 2018).

Ainda assim, são vários os autores que referem a necessidade de uma maior investigação na área da comunicação interna e de uma reflexão acerca do valor da função no interior das organizações, no seu impacto junto dos colaboradores e na sua importância para identificação e envolvimento dos mesmos com a organização (Welch & Jackson, 2007; Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, 2012; Verghese, 2017a). É essencial que as

organizações saibam mais sobre a comunicação interna, sobre o papel que esta pode desempenhar, como pode ser posicionada, que tipo de trabalho pode desenvolver em parceria com os restantes departamentos e, acima de tudo, de que forma é que o seu contributo para o sucesso organizacional pode ser potenciado.

Para que isso aconteça, é importante conhecer a realidade das organizações, compreender a sua visão acerca da comunicação interna e o modo como gerem a função, retirando daí aprendizagens e conhecimentos úteis que possam contribuir para a evolução da função.

Por isso, foi colocada a seguinte questão «*Quais são as boas práticas de comunicação interna em Portugal?*». Existem diversas organizações em Portugal que são exemplos de como a comunicação interna pode ser eficaz em diversos contextos organizacionais e servindo diferentes propósitos, podendo ser importantes fontes de informação para outras organizações e para os seus profissionais. Portanto, as informações e conhecimentos adquiridos ao longo da pesquisa serão materializados num Guia de Boas Práticas baseado na realidade e experiência de várias organizações que têm investido na gestão da comunicação interna.

Assim sendo, os objetivos do presente estudo passam por (1) apresentar uma investigação sobre comunicação interna que seja relevante para as Relações Públicas, (2) perceber de que forma a comunicação interna pode contribuir para o sucesso organizacional, (3) compreender de que forma é percebida a comunicação interna por organizações de diferentes setores de atividade e (4) apresentar boas práticas em comunicação interna que possam ajudar os profissionais a melhorar o seu trabalho nas organizações e o resultados da função.

Para dar resposta a estes objetivos é fundamental rever e analisar algumas questões no âmbito das Relações Públicas, nomeadamente a sua definição, a componente estratégica e áreas de atuação. No final do capítulo I são também analisados aspetos relacionados com a sociedade hipermoderna em que vivemos a qual se encontra em constante mudança, sendo caracterizada por elevados níveis de consumo, modernidade e narcisismo e é feita uma reflexão sobre os seus impactos nas organizações e, conseqüentemente na prática das RP.

Depois deste primeiro capítulo, será aprofundado o tema principal do estudo: a comunicação interna. A função foi evoluindo passo a passo no interior das organizações, acompanhando as mudanças que ocorrem na sociedade. A comunicação interna de hoje,

apresenta poucas semelhanças com aquela que existia na sociedade industrial, marcada pela mera passagem de informação. Neste sentido, importa fazer uma retrospectiva desde a origem da função até aos dias de hoje, analisando a evolução da função e os fatores que contribuíram para que tal acontecesse.

Neste capítulo encontram-se noções base sobre a função e é explorado o seu carácter estratégico, as mais valias para a organização, bem como o seu propósito e trabalho ao nível da gestão de projetos e colaboração com diferentes áreas e departamentos. São ainda analisados os fatores que podem influenciar a gestão da comunicação interna e o posicionamento da função. Estes pontos são importantes para a investigação, na medida em que contribuem para compreender os diferentes modelos de gestão da comunicação interna adotados pelas organizações. O capítulo termina com uma reflexão acerca do futuro da comunicação interna, passando pela análise de vários desafios e tendências que estão a marcar o mundo organizacional e a área da comunicação.

No capítulo III é apresentada a metodologia de investigação. Para cumprir os objetivos propostos será utilizada uma tipologia de investigação qualitativa. A recolha de dados será feita através da revisão de literatura, entrevistas presenciais e análise documental e de *media*. As entrevistas realizadas abrangeram organizações de referência de diversos setores - consultoria, indústria aeronáutica, retalho, transportes aéreos, forças armadas portuguesas, defesa do consumidor e energia – bem como ao Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI), que tem contribuído para o desenvolvimento e divulgação da comunicação interna. Estas entrevistas serão importantes fontes de dados empíricos para a construção do Guia.

Passando para o capítulo IV, encontra-se a apresentação e interpretação dos resultados, onde são exploradas as diferentes visões das organizações no que diz respeito à comunicação interna. É ainda feita uma contextualização do Guia de Boas Práticas, explicando em que consiste, a quem e dirige, os seus objetivos e de que forma foi construído.

O Guia de Boas Práticas encerra esta dissertação. Este é o elemento unificador de todos os pontos apresentados, estabelecendo uma ligação entre a componente teórica e prática da comunicação interna. Espera-se que este guia possa reunir e dar a conhecer boas práticas sobre a função, ajudando assim os profissionais e organizações a melhorar a gestão e eficácia da comunicação interna ou mesmo a introduzir a função nas

organizações. Ao mesmo tempo, pretende-se que contribua para dar uma maior visibilidade e reconhecimento do papel crucial que a comunicação interna desempenha no sucesso organizacional.

Capítulo I

O Papel Estratégico das Relações Públicas nas Organizações

«Public Relations is the art of creating lasting relationships, based on respect and truth, between interdependent entities existing in the public domain. PR has nothing to do with manipulation, twisting the reality, smearing competitors or political opponents, or praising made up qualities of products, services, parties, or public figures. PR teaches you the principles of correct exchange of information between individuals and companies».

Grzegorz Szczepański
(CEO da Hill+Knowlton Polónia)

1. Definição de Relações Públicas

As definições permitem não só compreender o mundo no qual nos inserimos, mas também partilhar uma visão do mesmo que nos possibilita relacionar diferentes conceitos. Assim sendo, é importante começar por explorar a definição de Relações Públicas para que, posteriormente, se possa perceber o seu papel e as áreas de intervenção que assume nas organizações (Cutlip, Center, & Broom, 2006). No entanto, este não será um início fácil, pois ainda não existe consenso em relação à sua definição, havendo diferentes propostas (Edwards, 2006).

Porto-Simões (1995) apresenta alguns argumentos para justificar a dificuldade de definição do conceito de Relações Públicas: **(1) a polissemia do termo** – o conceito de Relações Públicas pode ser aplicado enquanto disciplina, profissão, estratégia e profissional; **(2) o excesso de definições conceptuais** – as definições variam de autor para autor; **(3) as diferentes perspetivas do exercício profissional das Relações Públicas** – as RP podem ser vistas enquanto especialização do jornalismo (carácter informativo), disciplina do marketing (carácter de promoção), perspetiva da legitimação da organização (principal atividade), disciplina de motivação (ação interna), agendas sociais (Relações Públicas como uma lista de contactos a quem é possível recorrer) e/ou como organizadores de eventos.

Em 1976, Harlow realizou um trabalho de pesquisa importante no âmbito da definição das Relações Públicas, analisando 472 definições, que resultou na apresentação da seguinte proposta:

«As Relações Públicas são uma função de gestão distinta que ajuda a organização a estabelecer e a manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão dos problemas ou assuntos; ajuda a manter a gestão informada sobre a opinião pública e a responder à mesma; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; auxilia a gestão a preparar-se e a utilizar a mudança de forma efetiva; apresenta-se como uma função que permite antecipar tendências; e utiliza a investigação e as técnicas de comunicação ética como as suas principais ferramentas» (Harlow, 1976, p. 36, citado por Edwards, 2006, p.4).

Esta é uma definição que se foca sobretudo na descrição das atividades desempenhadas pelas Relações Públicas e não na sua definição concreta. Por isso, importa também analisar uma das definições mais referenciadas na teoria das RP e que sintetiza a forma como estas são entendidas:

«As Relações Públicas são uma função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, dos quais depende o seu sucesso» (Cutlip et al., 2006, p.5).

Portanto, as Relações Públicas são muito mais do que um conjunto de métodos de investigação e de técnicas utilizadas pelas organizações. As Relações Públicas atuam enquanto uma função estratégica da organização. Através do seu conhecimento específico e especializado, as Relações Públicas estão envolvidas na definição da estratégia da organização, fazendo a gestão da comunicação e a monitorização da envolvente no sentido de a ajudar a estabelecer e a manter relações de confiança com os seus *stakeholders*¹ (Edwards, 2006).

O trabalho das Relações Públicas está também muito relacionado com a gestão do que a organização diz e do que dizem sobre ela, ou seja, com a reputação. Segundo o *Chartered Institute of Public Relations*, *«as Relações Públicas são a disciplina que trata da reputação, procurando a compreensão, apoio e influenciar a opinião e o comportamento. É o esforço planeado e sustentado para estabelecer e manter o bem geral e a*

¹ De acordo com a Perspetiva Situacional dos Públicos os «*stakeholders são todos aqueles que afetam uma organização com as suas decisões ou são afetados pelas decisões da organização*» (Grunig e Repper, 1992, p.137). Quando os *stakeholders* reconhecem um problema, aumentam o seu nível de envolvimento, dispondo-se a agir o resolver, passam então para um estado de Públicos, no qual podem permanecer durante mais ou menos tempo (Eiró-Gomes e Duarte, 2004).

compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos» (Chartered Institute of Public Relations [CIPR], 2018).

Estes pontos essenciais da função de Relações Públicas foram sintetizados por Kitchen (1997) e, mais tarde, por Kitchen e Wilcox (2003, em Fawkes 2008) após uma análise da vasta quantidade de definições:

- As Relações Públicas são uma **função de gestão**;
- As Relações Públicas abrangem um conjunto de diversas **atividades e objetivos**;
- As Relações Públicas possuem um **carácter bidirecional**;
- As Relações Públicas trabalham com **múltiplos e diversos públicos**;
- As relações estabelecidas têm um carácter **sólido e duradouro** devido à gestão das mesmas;
- As Relações Públicas são **intencionais**;
- Nas Relações Públicas o **planeamento** é organizado a longo-prazo;
- As Relações Públicas só podem ser **eficazes** se forem baseadas no **desempenho atual da organização**;
- As Relações Públicas devem ser **benéficas para a organização e para o público em geral**.

Existem pilares que são a base desta função e que devem orientar a atividade das Relações Públicas, como a compreensão mútua, o *goodwill*, a confiança e as relações mutuamente benéficas.

Estes elementos estão na génese das Relações Públicas e tornam-na numa função responsável pela gestão estratégica das relações que uma organização estabelece com os seus *stakeholders*, promovendo a compreensão e gerando benefícios mútuos para as partes envolvidas.

2. A Estratégia em Relações Públicas

As Relações Públicas são pensadas à luz dos princípios da estratégia. Alguns académicos preferem mesmo utilizar o termo Relações Públicas Estratégicas. No entanto, isto é redundante, pois as Relações Públicas são estratégicas por natureza.

A estratégia consiste no estabelecimento de metas e objetivos a longo prazo por parte de uma organização e a consequente definição de caminhos de ação, o que implica a gestão e a mobilização dos recursos necessários para alcançar os objetivos traçados. Este não é um processo simples e linear, pois requer redefinição, testes, rejeição e reorganização, além de uma análise profunda da envolvente (Gregory, 2010).

É a estratégia que torna as Relações Públicas numa função de gestão, responsável pela formação de políticas que permitem alcançar os objetivos pretendidos pela organização, tornando-a dessa forma efetiva (L. Grunig, J. Grunig & Ehling, 1992). No entanto, a gestão estratégica não se reduz apenas ao conjunto de ações e decisões que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo, inclui também a análise do meio envolvente, a formulação e a implementação da estratégia e a avaliação e monitorização dos resultados. A monitorização da envolvente ajuda a detetar problemas/oportunidades nas relações com os *key stakeholders* que podem limitar a autonomia da organização para o alcance das suas metas (Moss e Warnaby, 1997; Mações, 2017). A *Public Relations Society of America* (2018) refere que, enquanto uma função estratégica da organização, é dever das Relações Públicas:

- Antecipar, analisar e interpretar a opinião pública e as atitudes e questões que possam afetar a organização de alguma forma;
- Disponibilizar aconselhamento de gestão a todos os níveis da organização no que diga respeito a decisões políticas, planos de ação e comunicação;
- Proteger a reputação da organização;
- Investigar, monitorizar e avaliar de forma contínua os planos de ação e de comunicação para alcançar os objetivos da organização;
- Planear e implementar as ações definidas pela organização para influenciar ou alterar políticas públicas;
- Definir objetivos, planeamento, orçamento, recrutamento e formação dos colaboradores, desenvolvimento das instalações e garantir a existência de todos os recursos necessários à realização das tarefas mencionadas;
- Supervisionar a criação de conteúdo para promover o envolvimento do cliente.

Este alcance das Relações Públicas permite às organizações definir oportunidades e ameaças a longo prazo e mobilizar os recursos necessários para que seja implementada uma estratégia adequada (Cutlip et al., 2006).

Neste sentido, Moss e Warnaby (1997) propõem um modelo estratégico e de gestão das Relações Públicas, apresentando três níveis de estratégia: **nível corporativo**, **nível de negócio/competitivo** e **nível operacional**. Nestes níveis, observamos diferentes tipos de tomada de decisão nas organizações, que variam de acordo com o nível de responsabilidade desempenhada pelos seus decisores e com a própria natureza dos assuntos (Hax e Majluf, 1991, em Moss & Warnaby, 1997).

No **nível corporativo**, são tomadas decisões que definem as metas da organização e a forma como esta se deve adaptar à envolvente através de um determinado posicionamento. No nível de **negócio/competitivo**, é decidido o modo como a organização deve competir nos mercados escolhidos. Neste sentido, as estratégias giram em torno das competências distintivas da organização em termos de reputação, estrutura de relações e inovação. Por fim, no **nível operacional**, as diferentes áreas funcionais da organização constroem os seus planos de ação que irão contribuir para o sucesso da organização.

No seu modelo, Moss e Warnaby (1997) enaltecem todo o potencial estratégico das Relações Públicas. As estratégias de Relações Públicas são construídas a partir das relações com os *stakeholders* e de assuntos-chave que constituem a base para programas de comunicação específicos. A sua formulação pode ajudar as organizações a conquistar vantagens competitivas através de planos desenhados para criar, aumentar e defender a reputação da organização e/ou construir redes relacionais diferenciadoras.

O contributo estratégico das Relações Públicas deve ser enquadrado nos três níveis referidos anteriormente, assumindo um papel relevante não só do ponto de vista funcional, mas também corporativo, contribuindo para a definição do rumo da organização e para o sucesso da mesma de um modo integrado.

Para que as Relações Públicas possam ser estratégicas em todos estes níveis, é necessário que as organizações contem com profissionais capazes de assumir o papel² adequado para darem uma resposta eficaz perante a crescente complexidade e o ambiente de constante mudança. O profissional de Relações Públicas deve ter uma atitude proativa e construir e gerir relações duradouras e sustentáveis, encontrando uma adequação entre a organização

² O conceito de papel diz respeito aos padrões de comportamento exigidos aos indivíduos em relações funcionais específicas no interior das organizações (Steyn & Puth, 2000).

e o meio ambiente. Steyn e Puth (2000) propõem três papéis para o profissional de comunicação: **estratega, gestor e técnico**.

O **papel de estratega** é desempenhado no plano do vértice estratégico da organização. A gestão estratégica³ está no centro da atividade deste profissional, sendo da sua responsabilidade analisar o ambiente organizacional, monitorizar os desenvolvimentos mais relevantes do meio e antecipar as suas consequências para a organização. Estas informações servem como *inputs* para o processo de tomada de decisão estratégico da organização e contribuem para o desenvolvimento de estratégias de resolução de problemas. O profissional de comunicação com o papel de estratega tem influência no processo de tomada de decisão, antecipando as consequências que cada decisão tem para os seus públicos e organização. De forma complementar, no **papel de gestor**, o profissional de comunicação assume como responsabilidade desenvolver uma estratégia de comunicação e uma estratégia política para a organização. Possui um papel funcional associado à definição do tipo de informação que deve ser transmitida aos públicos e o modo como esta deve ser comunicada para a resolução de problemas que foram desenvolvidos durante a relação. Por fim, o **papel técnico** corresponde ao nível da implementação. O profissional de comunicação que desempenhe este papel é responsável pela execução de estratégias e planos de comunicação (Steyn & Puth, 2000).

Como tem vindo a ser reforçado, a estratégia é essencial para as Relações Públicas, no entanto, isto não significa que não exista uma componente técnica no trabalho dos profissionais. A maior parte das atividades de Relações Públicas exige um equilíbrio entre a componente técnica e a estratégica. Contudo, o papel que desempenham está relacionado com o tipo de cargo que ocupam nas organizações, com a estrutura e dimensão das mesmas. O papel técnico, por si só, não satisfaz as expectativas que as organizações têm relativamente à eficácia da comunicação. O ideal seria que as organizações conseguissem obter o equilíbrio e terem um profissional a desempenhar o papel de estratega e outro com o papel de gestor. No entanto, esta situação, geralmente, apenas ocorre em grandes empresas ou multinacionais. Nas pequenas e médias empresas, é muito comum o profissional mais sénior ter a seu cargo ambos os papéis (Gregory, 2010).

³ A gestão estratégica é entendida pelos autores como «o processo de reflexão sobre a missão atual da organização e as condições ambientais atuais, combinando esses elementos e estabelecendo um guia para as decisões e resultados do futuro» (Greene, 1985, citado por Steyn & Puth, 2000, p. 17).

A realidade das organizações, por vezes, é distinta dos ideais defendidos pela teoria. Os recursos são limitados, levando a que muitos profissionais acumulem papéis. Se a comunicação for de facto uma prioridade para as organizações, deve existir um esforço das mesmas no sentido de construir uma equipa de comunicação sólida e diversificada. Mas, independentemente do perfil do profissional responsável pela comunicação e do papel que desempenha, o pensamento estratégico deverá estar sempre presente. Caso contrário, poderão existir divergências entre o caminho definido pela organização, os seus objetivos de negócio e o rumo tomado pela comunicação.

Ainda assim, a comunicação está cada vez mais a adquirir um estatuto de função de gestão indispensável para o sucesso da organização e os seus profissionais já não são considerados meros canais de comunicação, mas sim conselheiros estratégicos para a gestão de topo, sendo, por isso, essencial que desenvolvam o seu pensamento estratégico e os seus conhecimentos sobre a missão, os objetivos e a estratégia da organização (Steyn & Puth, 2000).

3. Áreas de Atuação

A prática das Relações Públicas pode cobrir diversas áreas de atuação e cumprir diferentes propósitos. As RP não se restringem a uma única área, existindo diferentes mecanismos que podem ser utilizados para estabelecer relações duradouras e benéficas para a organização (Kitchen, 1997).

As Relações Públicas podem ser vistas como uma função-chapéu que contém diferentes subfunções ou especialidades, as quais, por vezes, funcionam como áreas independentes no interior das organizações. Em relação às áreas de atuação das Relações Públicas e possíveis designações das mesmas, existem várias propostas, de diferentes autores:

Tabela 1 – Áreas de Atuação das Relações Públicas (Eiró-Gomes e Nunes, 2012)

Authors	Public Relations Function
(White and Mazur, 1995)	Corporate Communication
	Issues Management
	Product Publicity
	Financial Communications
	Lobbying
	Public Affairs
	Media Relations
	Community Affairs
	Crisis Management
	Events Management

	Sponsorship
(Prout, 1997)	A range of services which feed into all these
	Public Relations Policy
	Corporate Statements
	Corporate Publicity
	Product Publicity
	Government Relations
	Community Relations
	Inventory Relations
	Institutional Promotion
	Corporate Donations
	Employee Publications
	Guest Relations
	Coordinating and Integrating
	Miscellaneous
(Cutlip et al., 1999)	Publicity
	Advertising
	Press Agency
	Public Affairs
	Issues Management
	Lobbying
	Investor Relations
	Development
(Henslowe, 1999)	Images
	Knowledge and Understanding
	Interest
	Acceptance
	Sympathy
(Wilcox et al., 2006)	Asesoría investigación
	Relaciones con los medios de comunicación
	Publicity
	Relaciones con los trabajadores/miembros
	Relaciones con la comunidad
	Asuntos públicos
	Asuntos gubernamentales
	Gestión de conflictos potenciales (issues management)
	Relaciones financieras
	Relaciones sectoriales
	Desarrollo/ Captación de fondos (fund-raising)
	Relaciones multiculturales/ diversidad del lugar de trabajo
	Acontecimientos especiales
	Comunicación de marketing
(Argenti, 2007)	Reputation Management
	Corporate Advertising and Advocacy
	Media Relations
	Marketing Communications
	Internal communications
	Investor Relations
	Corporate Social Responsibility
	Government Relations
	Crisis Management

De seguida, serão apresentadas e analisadas algumas dessas funções seguindo a proposta de Argenti (2007).

Gestão da Identidade, Imagem e Reputação

Tal como visto anteriormente, o profissional de Relações Públicas desempenha um papel essencial na gestão do que dizem sobre a organização e no que a organização diz sobre si mesma. Assim sendo, a identidade e a imagem são das componentes mais importantes de uma organização (Löwensberg, 2006).

A identidade diz respeito ao conjunto de características duradouras que definem uma organização e que a distinguem das outras. Neste sentido, a identidade é um conceito que pode ser gerido pela organização, para que seja comunicada aos públicos de forma que influencie a imagem formada por estes. A imagem é uma construção que cada indivíduo produz na sua mente a partir das mensagens comunicadas pela organização. Ou seja, a imagem é a forma como a organização é vista por cada pessoa (Argenti, 2007; Löwensberg, 2006).

Por fim, a reputação resulta da coerência entre a identidade e a imagem e diz respeito ao conjunto das opiniões de vários indivíduos em relação a uma organização, derivadas ou não das suas experiências pessoais (Argenti, 2007).

Tendo isto em conta, o profissional de Relações Públicas tem a responsabilidade de fazer uma gestão adequada da identidade da organização. Em primeiro lugar, desenvolver uma investigação para determinar a perceção dos públicos entre a imagem real da organização e a desejada. De seguida, efetuar um levantamento de todos os elementos da identidade corporativa para determinar se estes são coerentes com a imagem pretendida. Por fim, e se necessário, desenvolver um plano para ajustar a identidade da organização.

Publicidade Institucional e Advocacy

A publicidade institucional, ao invés de estar associada à divulgação e promoção de produtos ou serviços, pretende dar a conhecer a identidade da organização e contribuir para melhorar a sua reputação. Para alcançar os seus objetivos, a publicidade institucional recorre aos meios de comunicação social, particularmente através da compra de espaço publicitário.

Enquanto a publicidade de produto/serviços é geralmente do âmbito de atuação do Marketing, a publicidade institucional é uma área que pode ser assumida pelo profissional

de Relações Públicas, que transmitirá a uma audiência abrangente as mensagens da organização de forma rápida e eficiente (Argenti, 2007).

Relação com os Meios de Comunicação Social

As Relações Públicas têm as suas origens na gestão da relação com os meios de comunicação social e, por isso, *Relações Públicas* e *media relations* são termos utilizados muitas vezes como sinónimos. Isto contribui para que esta seja uma das áreas mais desenvolvidas dentro do universo das Relações Públicas e aquela que conseguiu um maior reconhecimento da sociedade. Ao longo dos anos, as Relações Públicas foram alargando o seu espectro de atuação a outras áreas, no entanto, a gestão das relações com os meios de comunicação social ainda continua a ter um contributo importante no alcance dos objetivos organizacionais. Assim sendo, as organizações devem manter uma boa relação com os meios de comunicação social. Para isso, já não é suficiente que esta relação se restrinja ao envio de comunicados de imprensa. Em primeiro lugar, é essencial que o profissional de Relações Públicas conheça os meios de comunicação social e defina aqueles que são mais relevantes para a organização e para o seu negócio. Desta forma, a organização está também a evitar passar informação a jornalistas e a meios que não têm qualquer tipo de interesse nas suas comunicações. Além disto, as organizações podem reforçar a sua relação com os meios através do modo como gerem os pedidos que estes fazem para determinadas informações. É importante referir que este fluxo de partilha entre a organização e os meios de comunicação social não deve ser alvo de interrupções, mesmo em momentos desfavoráveis para a organização, como por exemplo, numa situação de crise. É uma relação que deve ser mantida e cultivada, pois esses mesmos jornalistas e meios poderão ser aliados essenciais (Argenti, 2007; Theaker, 2008).

Marketing Communications

A área de *Marketing Communications* gere a publicidade relativa aos produtos da organização e as atividades relacionadas com os consumidores. Apesar das Relações Públicas e o Marketing serem funções distintas na organização, a verdade é que a componente de produto e a gestão de relações com os consumidores influenciam diretamente a imagem da organização e, por isso, é comum os profissionais de RP desempenharem funções nesta área (Argenti, 2007). Além dos produtos ou serviços da organização terem que corresponder às necessidades dos consumidores, é importante que sejam transmitidas as mensagens adequadas.

Relação com Investidores

Tradicionalmente, a gestão das relações com investidores era feita pelo departamento financeiro. No entanto, esta era uma gestão focada nos números, o que acabava por ser insuficiente. A importância passou então a estar direcionada para a forma como esses números são comunicados aos *stakeholders*.

Atualmente, a gestão da relação com os investidores é uma área essencial para as organizações, pois são um *stakeholder* mais exigente no que diz respeito ao acesso à informação e aos níveis de transparência. Além disto, a comunicação com *stakeholders* da área financeira sobre a posição da organização e estratégia para o futuro é fundamental para construir uma boa reputação (Argenti, 2007).

Relações com o Governo

O governo influencia as atividades da organização, numa primeira instância, através da regulamentação. Neste sentido, a gestão das relações que uma organização estabelece com o governo e com os órgãos reguladores é crucial no alcance dos objetivos de negócio.

O termo *public affairs* é também utilizado para fazer referência a esta área especializada das Relações Públicas responsável por gerir e manter relações com o governo e com a comunidade. Os assuntos geridos são, geralmente, de âmbito político, ambiental e social, sendo do interesse de grupos políticos, ativistas e empresariais (Moloney, 2006; Theaker, 2008). Uma das técnicas mais utilizadas para fazer a gestão destes assuntos é o *lobbying*, que envolve uma ação direta para influenciar decisões legislativas e regulamentares do governo (Theaker, 2008).

Gestão de Crise

A qualquer momento, uma organização pode enfrentar uma situação de crise, seja devido a uma causa natural, seja por erro ou negligência humana. Independentemente da sua causa, uma situação de crise pode ter impactos tangíveis na organização, como danos reputacionais ou a perda de vidas ou de recursos (Argenti, 2007).

Todas as situações de crise são únicas, no entanto, existem algumas características comuns:

- 1. Elemento surpresa:** surgimento de uma situação ou presença de um elemento inesperado que leva a uma sensação de perda de controlo;

2. Insuficiência de informação: numa situação de crise a organização não tem disponíveis todos os factos e informações necessários para elaborar uma explicação;

3. Ritmo acelerado dos acontecimentos: durante uma situação de crise os acontecimentos escalam rapidamente;

4. Escrutínio intenso: as situações de crise têm, geralmente, uma grande cobertura mediática por parte dos meios de comunicação social, os quais tentam encontrar respostas que geralmente demoram algum tempo a serem formuladas.

Durante a gestão de uma crise, é a forma como a organização comunica sobre a mesma que faz a diferença. Uma boa comunicação durante este tipo de situação pode contribuir para o aumento da reputação de uma organização, enquanto uma má gestão da comunicação pode ter um impacto negativo para o negócio. Neste sentido, é essencial que as organizações se preparem antecipadamente para estas situações. O profissional de Relações Públicas deve ser responsável por este trabalho, monitorizando a envolvente e fazendo um levantamento das vulnerabilidades da organização que a poderão colocar perante situações de crise (Langford, 2006).

Responsabilidade Social Corporativa

Os indivíduos, membros e grupos pertencentes às comunidades nas quais as organizações atuam são *stakeholders* importantes para o seu sucesso e, por isso, a gestão destas relações assume um peso crucial para a comunicação e estratégia da organização.

As organizações fazem parte da sociedade e, portanto, têm de ter em conta o impacto que têm na mesma. Podemos considerar três níveis de impacto das organizações na sociedade: básico, organizacional e societário. No primeiro nível, as organizações seguem e cumprem as regras e normas da sociedade na qual se inserem. Ao nível organizacional, demonstram preocupações com os impactos negativos da sua atividade na comunidade, procurando reduzir os mesmos e ir além do cumprimento das normas legais. Por fim, no nível societário, as organizações contribuem ativamente para a melhoria da sociedade onde operam, ajudando a resolver problemas existentes na mesma.

As organizações apostam cada vez mais na Responsabilidade Social Corporativa, pois o seu contributo nesta área tem consequências positivas para a imagem e reputação. A

Responsabilidade Social Corporativa ajuda as organizações a reforçar a sua posição na sociedade onde se inserem, contribuindo para um maior reconhecimento dos serviços e produtos da organização. Ao mesmo tempo, esta componente da Responsabilidade Social é uma fonte de atração de possíveis talentos, promove a cultura da organização e ajuda a motivar os colaboradores (Tench, 2006).

Comunicação Interna

Anteriormente, os clientes eram os *stakeholders* prioritários para a comunicação das organizações. No entanto, de forma progressiva, foi sendo dada cada vez mais atenção aos colaboradores e, atualmente, são encarados como um dos grupos mais importantes para o sucesso organizacional.

Os valores, necessidades e expectativas dos colaboradores não são os mesmos, influenciando a forma como percebem as suas carreiras. A própria envolvente do negócio também mudou, tornando-se mais complexa e competitiva, colocando uma pressão extra nos colaboradores.

Tudo isto fez com que começasse a existir uma maior necessidade de comunicar com os colaboradores e as organizações passaram a apostar nesta área da comunicação, criando mesmo departamentos dedicados à gestão da comunicação interna.

A comunicação interna desempenha um papel importante nas organizações no sentido em que promove as relações entre os colaboradores e a administração, mantém os colaboradores informados, aumenta o seu conhecimento e entendimento sobre a organização (produtos, cultura, envolvente externa, entre outros) e promove um maior envolvimento com os assuntos que afetam a organização. Ou seja, contribui para a criação de um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se podem sentir importantes, reconhecidos e envolvidos (Argenti, 2007).

4. Contexto Atual das Relações Públicas

As organizações são um dos principais atores na sociedade atual, desempenhando um papel importante na sua envolvente que está em constante mutação. Naturalmente, os profissionais de Relações Públicas são um dos principais responsáveis por ajudar as organizações a adaptarem-se às mudanças constantes que enfrentam (Tench et al., 2017).

Neste sentido, é essencial analisar as mudanças que estão a impactar a sociedade e as organizações e as consequências que as mesmas têm na prática das Relações Públicas. Em primeiro lugar, será explorado o conceito de hipermodernismo e a sua influência na transformação das organizações. Depois disto, serão abordados alguns temas que têm emergido destas mudanças constantes e dominado a agenda das Relações Públicas. Desta forma, consegue-se obter uma visão geral sobre o contexto atual da atividade das RP, bem como dos principais desafios que a área tem de gerir.

4.1. Uma Sociedade Hipermoderna

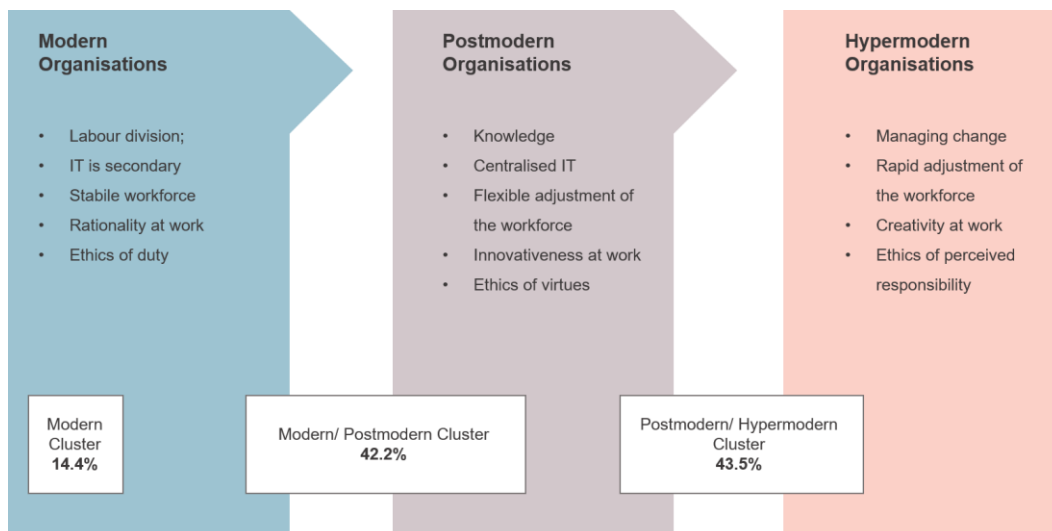
Vivemos atualmente numa *hypermodern society*, ou seja, uma sociedade hipermoderna, caracterizada por elevados **níveis de consumo, modernidade e narcisismo que está em constante mudança**. O conceito de hipermodernidade foi introduzido por Lipovetsky, que diferenciou a hipermodernidade da modernidade, baseada na racionalidade e na divisão do trabalho como uma fonte de competitividade, e da pós-modernidade, caracterizada pela capacidade de inovação e conhecimento. Uma sociedade hipermoderna distingue-se pela sua cultura de **hiperconsumo, hipermudança e hiperindividualismo** (Verhoeven & Verčič, 2017).

A cultura hipermoderna está repleta de paradoxos. Se, por um lado, existe uma crença na racionalidade, na ciência e na tecnologia, ao mesmo tempo, são criticados e colocados em causa os desenvolvimentos tecnológicos. Da mesma forma, é exigido às organizações que sejam mais abertas e flexíveis e, paralelamente, têm de gerir e controlar o seu ambiente interno e externo para alcançar os seus objetivos. Isto coloca aos profissionais de comunicação novos desafios sobre a forma como as organizações devem gerir a sua comunicação (Tench et al., 2017; Verhoeven & Verčič, 2017). Na edição de 2017 do *European Communication Monitor*⁴, foram colocadas algumas questões aos profissionais de comunicação sobre a hipermodernidade. A maioria dos profissionais de comunicação europeus (**71,5%**) **admite que está a ocorrer uma transformação cultural em direção ao hipermodernismo na sua organização**. No entanto, **14% dos profissionais caracterizam a sua organização como moderna** e **42% situam a sua organização no**

⁴ O *European Communication Monitor* é um estudo internacional de comunicação estratégica desenvolvido anualmente pela *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) e pela *European Association of Communication Directors* (EACD). Conta com a participação de milhares de profissionais de comunicação de diferentes países e explora os principais desafios e tendências na área da comunicação.

pós-modernismo, com um foco no conhecimento, nas tecnologias de informação, na inovação e na ética (Tench et al., 2017).

Ilustração 1 - Três tipos diferentes de organização segundo a perspectiva de profissionais de comunicação (Verhoeven & Verčič, 2017)



Como se pode perceber, as organizações estão a atravessar uma transformação cultural em direção a uma cultura hipermoderna na Europa e os profissionais europeus de Relações Públicas reconhecem essa mudança. Os profissionais lidam diariamente com os valores hipermodernos dos *stakeholders* das suas organizações e, segundo alguns deles, este fator já alterou a comunicação estratégica das suas organizações e continuará a fazê-lo no futuro.

É este contexto de competição e ritmo acelerado que as organizações enfrentam hoje em dia e que as obriga a ter capacidade de adaptação e a ser hiperflexíveis, colocando novos desafios aos profissionais de Relações Públicas que têm de gerir a comunicação das organizações. As organizações têm então de adaptar a sua estrutura, atividade e estratégia de comunicação perante este ambiente em constante mudança. Esta evolução está a ser rápida não só no que diz respeito à tecnologia, mas também às próprias dinâmicas e ao modo de gerir a comunicação, levando a que a indústria se reinvente e adapte ao contexto atual (Verhoeven & Verčič, 2018).

Os dados de 2018 do *European Communication Monitor* espelham alguns dos impactos que todas estas mudanças na sociedade estão a ter na prática das Relações Públicas, apresentando os assuntos prioritários para a gestão da comunicação até 2021, que irão influenciar o trabalho dos profissionais.

Tabela 2 - Assuntos estratégicos mais importantes para a gestão da comunicação até 2021 (*European Communication Monitor*, 2018)

Ranking	<i>European Communication Monitor 2018</i>
1	Construir e manter a confiança
2	Ligação entre a estratégia de negócio e a comunicação
3	Acompanhar a evolução digital
4	Corresponder à necessidade de gerir mais audiências e canais com recursos limitados
5	Lidar com a velocidade e volumes do fluxo de informação
6	Fortalecimento do papel da função de comunicação no apoio à tomada de decisão da gestão de topo
7	Lidar com a exigência por mais transparência e audiências ativas
8	Utilizar a <i>big data</i> e/ou algoritmos para a comunicação
9	Lidar com as questões de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social
10	Implementação de rotinas de avaliação
11	Lidar com <i>fake news</i> e informação falsa

Grande parte dos desafios apontados para as Relações Públicas estão relacionados com a sociedade hipermoderna em que vivemos, a qual mudou completamente o panorama social e organizacional, levando a que as organizações tivessem de rapidamente acompanhar esta mudança. Esta sociedade hipermoderna trouxe ao setor das Relações Públicas questões relacionadas com a necessidade de maior transparência, devido ao crescimento das *fake news* e ao surgimento de audiências mais exigentes e com maior nível de conhecimento.

Antes do surgimento da internet, a informação estava apenas disponível a um reduzido número de pessoas. Mas tudo mudou com o aparecimento dos motores de busca. Com um simples clique, qualquer pessoa pode aceder a uma vasta quantidade de informação. A democratização da informação gerou novos riscos reputacionais, trazendo aos profissionais de Relações Públicas desafios ao nível da gestão da informação divulgada sobre as organizações. Qualquer pessoa, mesmo que não seja jornalista, pode criar conteúdo sobre uma organização e divulgar o mesmo em grande escala, independentemente da veracidade dessa informação. Os dados do *European Communication Monitor* referem que 22,5% das organizações já foram afetadas pelas *fake news*. As *fake news* escondem-se sob uma máscara de legitimidade e credibilidade, apresentando conteúdo que, aparentemente, parece de confiança.

O mundo atual é caracterizado por uma hipertransparência, alimentada pela *big data*, pelos *social media*, pelas interações digitais e, em breve, pela utilização de tecnologias

de inteligência artificial. Isto leva a que os profissionais de Relações Públicas, mais do que nunca, sejam capazes de filtrar a informação sobre a sua organização e de trabalhar no sentido de criar oportunidades de a posicionar enquanto uma entidade credível e que comunica de forma transparente e verdadeira com os seus públicos (Zas, 2018).

4.2. Os Desafios de Sempre

Além das questões relacionadas com as mudanças e a evolução da sociedade, as Relações Públicas ainda continuam a lidar com alguns desafios que têm vindo a acompanhar a função ao longo do seu desenvolvimento.

Apesar da franca evolução das Relações Públicas e da sua crescente importância nas organizações, a função ainda enfrenta alguns desafios no que diz respeito à sua **ligação com a estratégia de negócio**. Naturalmente, esta questão tem impacto no **reconhecimento e no valor atribuídos à função**. Para que estas questões sejam ultrapassadas é essencial que exista uma aposta cada vez maior na **avaliação**, no sentido de demonstrar o valor concreto das Relações Públicas para o alcance geral dos objetivos da organização.

Durante mais de 10 anos de análise do *European Communication Monitor*, os profissionais têm sido questionados acerca dos desafios estratégicos da gestão da comunicação. Durante este período, os resultados mostram que, apesar do crescimento das Relações Públicas, a comunicação ainda tem de lutar para ter poder de decisão nas organizações, algo que é determinante para que tenha um papel ativo na gestão estratégica da organização. Importa então perceber o que leva a que esta ligação da comunicação com a estratégia de negócio seja tão difícil de estabelecer.

Neste sentido, é necessário olhar para a forma como a comunicação contribui para o propósito da organização. Muitas vezes, os profissionais de comunicação estão mais preocupados em facilitar os processos de negócio, como influenciar clientes, motivar os colaboradores, gerar atenção, bem como contribuir para a construção da marca, reputação e cultura. No entanto, quando falamos em atividades estratégicas e ligadas ao negócio, como ajustar estratégias organizacionais, que incluem identificação de oportunidades, recolha de preocupações do público ou do *feedback* de clientes, gestão de relações e crises e construção de legitimidade, estas parecem não ser questões às quais os profissionais prestem tanta atenção. O foco é enviar mensagens e não receber (Tench et al., 2017).

Para poder aumentar a sua proximidade com a estratégia de negócio da organização, a comunicação deve posicionar-se enquanto uma função estratégica e incorporar tanto a parte da produção de mensagens, como do *feedback*, assumindo o compromisso de demonstrar e avaliar o seu contributo para os objetivos organizacionais. Tendo isto em conta, importa tratar as questões relacionadas com a avaliação na área das Relações Públicas (Tench et al., 2017).

A avaliação é um dos temas que tem sido mais explorado pelos profissionais e académicos das RP. Ainda assim, as reflexões e discussões em torno do tema não têm gerado consenso. O conhecido Processo de Relações Públicas em 4 Etapas⁵ de Cutlip, Center e Broom (2006) prevê, de facto, a existência de uma etapa denominada Avaliação, sendo que os autores consideram as quatro fases como igualmente importantes e interdependentes. Mas, na prática, será a avaliação um passo tido em conta no trabalho dos profissionais?

É necessário reconhecer que a avaliação em Relações Públicas é algo complexo e que não depende de um número de variáveis como as metas de venda, tal como acontece no Marketing. Além disto, as estratégias de Relações Públicas direcionam-se para públicos específicos e não para grandes massas, sendo projetadas para resultados a longo-prazo e não imediatos, o que coloca em cima da mesa um maior número de variáveis que nem sempre são possíveis de controlar (Watson & Noble, 2005). Além disto, enquanto uma campanha de Marketing é avaliada de acordo com a mudança ou não do comportamento do consumidor em relação a um produto, num plano de Relações Públicas essa avaliação é mais difícil de quantificar, sendo avaliada pelas opiniões dos públicos, pela manutenção de relações que ocorrem, sendo, por isso, um processo complexo (Fawkes, 2008). Existe, portanto, um problema de intangibilidade que está claramente espelhado nos modelos de avaliação e monitorização propostos pelos teóricos das Relações Públicas, que, na sua maioria, apresentam etapas de avaliação e pontos críticos, mas carecem de ferramentas práticas, dificultando a sua aplicabilidade.

Nos anos 90, o *Advertising Value Equivalency* (AVE)⁶ surgia como um método popular, principalmente na avaliação da eficácia das relações com os meios de comunicação social.

⁵ O processo de Relações Públicas em 4 Etapas é um método científico apresentado por Cutlip, Center e Broom (2006) que consiste num processo cíclico e contínuo constituído pelas seguintes fases: Investigação, Planificação/Programação, Ação/Comunicação e Avaliação.

⁶ O AVE corresponde ao valor gerado pela comunicação que teria sido gasto com uma publicidade do mesmo tamanho num determinado meio de comunicação (Jeffries-Fox, 2007, em Gregory, 2010).

É um método que vai além da contabilização das notícias existentes nos *media*, convertendo-as em dinheiro como se estas fossem publicidade (Gregory, 2010). No que diz respeito às Relações Públicas, este é um método questionável, pois não reflete o tipo de notícias existentes, nem considera uma análise qualitativa das mesmas. Neste sentido, em 2010, com o objetivo de fornecer *guidelines* capazes de medir a eficácia das campanhas de comunicação, dando alternativas à utilização de métricas como o AVE, a *International Association for Measurement and Evaluation of Communication – AMEC*, definiu os *Barcelona Principles for PR Measurement*. Os princípios de Barcelona consistem em sete *guidelines* que podem ser utilizadas pelos profissionais de Relações Públicas para medir a eficácia dos seus planos de comunicação, surgindo assim como uma tentativa de uniformizar o processo de avaliação na área. Neste seguimento, a indústria das Relações Públicas iniciou um processo para diminuir a utilização do AVE como metodologia de avaliação, estando mesmo presente no princípio número 5 que os AVE, além de não darem informações sobre as atividades futuras, não representam o valor das Relações Públicas nem valorizam o seu trabalho (Watson, 2013).

A verdade é que em muitas organizações é exigido um valor financeiro para que se possa avaliar o valor acrescentado das Relações Públicas. É necessário ter em atenção que a maior parte das administrações não percebem que os resultados das ações de comunicação não têm um retorno imediato e tangível, mas que, pelo contrário, se refletem na reputação da organização, daí a sua dificuldade de quantificação. O AVE é, por isso, uma forma económica, rápida e fácil de atribuir um valor concreto ao trabalho de um profissional de Relações Públicas, até porque esta é a linguagem que o mundo empresarial conhece (Watson, 2013). Os profissionais e académicos da área defendem a utilização da análise quantitativa e qualitativa do conteúdo⁷ para determinar o impacto da comunicação e se as mensagens transmitidas são favoráveis ou não para a organização (Macnamara, 2006). No âmbito das Relações Públicas, existem alguns modelos de avaliação que permitem medir o impacto das atividades de comunicação. Cutlip et al. (2006) apresentam três níveis de avaliação das Relações Públicas: **preparação, implementação e impacto.**

⁷ A análise de conteúdo é uma metodologia que envolve muito mais do que a categorização positiva ou negativa dos conteúdos, implicando a análise de múltiplas variáveis como a importância do meio de comunicação social e o alcance da audiência, o local, posicionamento, tamanho do artigo ou notícia, ilustrações (fotografias ou logótipos), assuntos, mensagens, fontes citadas e tom. Se for aplicada de forma rigorosa, a análise de conteúdo pode fornecer informações essenciais sobre assuntos, tendências e concorrentes, ao mesmo tempo que nos diz de que forma estamos a impactar e a ter efeito nos nossos públicos (Macnamara, 2002, em Watson & Noble, 2005).

A **preparação** corresponde ao momento no qual é avaliada a qualidade e adequabilidade da informação, ou seja, os *inputs* que o profissional de Relações Públicas introduz na comunicação. É feita uma revisão das informações da análise inicial e uma reorganização e adequação da estratégia e das táticas (Cutlip et al, 2006; Gregory, 2010).

A **implementação** consiste numa etapa de avaliação quantitativa, na qual são avaliados os *outputs*, ou seja, os resultados imediatos. São contabilizadas o número de mensagens enviadas, o número de pessoas que as recebeu, que as considerou, reteve e compreendeu (Thellmann & Szondi, 2006; Gregory, 2010).

O **impacto** está centrado na mudança de atitudes, analisando as alterações de conhecimentos e comportamentos que se verificaram nos indivíduos. Ou seja, são avaliados os *outcomes*. As mudanças de comportamento podem ocorrer em três níveis: cognitivo (mudança de pensamento e nível de consciência), afetivo (mudança de atitude e nível de opinião) e conativo (mudança de comportamento). A avaliação dos *outcomes* pode ser feita através de avaliação de comportamento, *focus group*, entrevistas e análise de conteúdo. Os efeitos acumulados a longo-prazo pelas estratégias de comunicação, ou seja, o acumular dos vários *outcomes*, designa-se por *outflow* (Thellmann & Szondi, 2006; Gregory, 2010).

Como se pode ver, existe ainda um caminho a percorrer no que diz respeito à avaliação. É crucial procurar a definição de modelos de avaliação e monitorização que conjuguem a quantificação com a qualificação e que estejam centrados na mudança de comportamentos. Só será possível posicionar as Relações Públicas como uma função credível e capaz de acrescentar valor para as organizações quando o trabalho dos seus profissionais for sustentado por métricas de avaliação que meçam o alcance dos seus objetivos quanto à relação com os públicos.

Para que as Relações Públicas possam dar este salto no que diz respeito à avaliação, os seus profissionais necessitam também de compreender e reconhecer a sua importância para o bom desempenho do seu trabalho. O setor deve unir esforços para definir padrões e guias globais para as Relações Públicas no que diz respeito à avaliação, no sentido de demonstrar o seu valor económico para a organização e de as posicionar enquanto uma área crítica para o negócio.

Tem existido um trabalho contínuo dos profissionais para que as Relações Públicas alcancem o respeito e o reconhecimento enquanto uma função estratégica essencial para

o sucesso das organizações e a adaptação das mesmas às novas exigências do mercado. O reconhecimento das RP enquanto atividade e a acreditação dos seus profissionais em Portugal é um tema que já foi alvo de reflexão e debate, no sentido de serem encontradas soluções que demonstrem a importância que a área assume não só para as organizações, mas também para a sociedade. Para isso, tem sido essencial o papel das associações de profissionais, a investigação académica e os códigos de conduta que orientam a atividade. Ainda assim, e apesar dos esforços, é necessário que exista um reconhecimento público ou acreditação. Ou seja, os órgãos reguladores devem reconhecer, definir e acreditar os profissionais de RP para estes serem reconhecidos como tal (M. Parkinson & L. Parkinson, 2003).

Até isso acontecer, é importante continuar a posicionar as Relações Públicas como uma função em que é necessária a utilização do pensamento estratégico. Este fator contribuirá não só para uma maior profissionalização e credibilização da área junto das organizações e da sociedade em geral, mas também para um maior reconhecimento e valorização dos seus profissionais (Theaker, 2008).

As Relações Públicas foram evoluindo enquanto uma disciplina aplicada, com conhecimento de várias áreas desde a comunicação, à gestão e até às ciências sociais. No mundo contemporâneo e hipermoderno, o desenvolvimento e o futuro das Relações Públicas está dependente de uma sinergia positiva entre a prática e a investigação, entre o mercado de trabalho e a academia, entre os profissionais e os académicos. A comunicação tem de evoluir no sentido de a sua prática ser baseada em resultados e dados da investigação empírica. E os profissionais de hoje têm de ser cada vez mais exigentes, procurando não só ter qualificações mais abrangentes capazes de dar resposta às necessidades das organizações, mas também darem o seu contributo à academia, partilhando os seus conhecimentos e experiências (Tench et al., 2017).

Capítulo II

Comunicação Interna: Uma Função Essencial das Organizações

«Effective internal communication is a powerful force that not only helps organizations to be more successful, but also helps enrich employees' lives in meaningful ways».

Paul Barton (2016)
Maximizing Internal Communication

1. A Evolução da Comunicação Interna: da origem aos dias de hoje

O surgimento da comunicação interna enquanto área de intervenção das Relações Públicas é recente. No entanto, temos que recuar até 1949 para analisarmos os primeiros passos da função.

As origens da comunicação interna residem no jornalismo industrial e ocorrem na constituição da *British Association of Industrial Editors*, na qual os jornalistas foram atraídos para escreverem notícias para empresas pelos elevados salários (Yeomans, 2006).

Em termos históricos Yaxley e Ruck (2015)⁸ apresentam quatro eras de desenvolvimento da comunicação interna: **paternalismo, apresentação, persuasão e participação**.

Nos finais do século XIX, inícios do século XX, estava-se perante uma sociedade cada vez mais industrializada, na qual as máquinas substituíram o homem, originando uma quebra de relações entre os empregados e as empresas. Assim, surge uma publicação escrita para fazer face a este problema e para introduzir um canal de comunicação entre as duas partes. Entre 1840 e 1845, é editada a primeira revista empresarial, a *Lowell Offering*, que foi escrita, editada e publicada por operárias. Em 1895, um fabricante de sabão britânico, o *Lever Brothers*, publica um jornal mensal, de seu nome *Port Sunlight*, também ele escrito por colaboradores e direcionado para colaboradores. Mais tarde, em 1899, este jornal foi substituído pela revista *Progress*, cujo objetivo era a comunicação entre a sede da empresa e os seus trabalhadores, filiais e escritórios no Reino Unido e

⁸ Apesar de estar a ser apresentada a proposta de Yaxley e Ruck (2015), reconhece-se que existem outras. No entanto, considerou-se que esta era a mais completa e a expressava da melhor maneira a evolução histórica da comunicação interna.

também outros *stakeholders* externos, como os próprios clientes. No início dos anos 90, a empresa alemã Krupp evoluiu no que diz respeito aos suportes de comunicação interna, lançando um jornal para os colaboradores e criando um departamento de filmes para a comunicação interna (Yaxley & Ruck, 2015).

A maioria destas primeiras revistas internas eram propriedade das organizações, sendo financiadas, editadas e produzidas pelas mesmas, mesmo que os seus conteúdos tivessem origem nos colaboradores. Foram poucos os casos em que as revistas foram produzidas unicamente pelos trabalhadores. Esta foi a era do **paternalismo**, na qual a preocupação das organizações com o bem-estar dos colaboradores se traduzia numa forma de combater o trabalho organizado e a agitação social, refletindo uma cultura autoritária e controladora das organizações (Yaxley & Ruck, 2015).

Por volta de 1940, surge a era da **apresentação**. Depois da Primeira Guerra Mundial, as revistas internas começam a ser valorizadas enquanto uma ferramenta de comunicação eficiente. É nesta altura que surgem os jornalistas *in-house* ou o editor industrial, que era pago para escrever histórias que os colaboradores considerassem interessantes. Isto diminuía o contributo dos colaboradores na criação da publicação e aproximava-se de uma campanha de propaganda e persuasão, em vez de ser uma oportunidade para a troca e partilha de ideias. A luta por um papel de editor credível, profissional e independente, sem qualquer tipo de interferência da gestão das organizações, foi um dos principais assuntos desta era da comunicação interna (Yaxley & Ruck, 2015).

Durante 1980 e 1990, assistia-se a um período de mudança económica a nível global, impulsionada pela tecnologia. Estas mudanças introduziram elevados níveis de competitividade nas organizações e, ao mesmo tempo, os colaboradores tornaram-se mais exigentes no que diz respeito às suas necessidades, principalmente as de comunicação. Assim, a comunicação interna começa a ser percecionada como uma importante ferramenta de gestão, cada vez mais alinhada com a administração das organizações, pois estas perceberam que era o seu dever comunicar com os colaboradores, não confiando nas mensagens dos sindicatos. Durante este período, a função de comunicação interna estabeleceu-se em cada vez mais organizações, no entanto, o seu papel era bastante técnico, reduzindo-se à produção de *newsletters* e não se focando nas relações com os colaboradores. Estávamos na era da **persuasão**, em que começaram a ser utilizadas técnicas de comunicação, no sentido de os colaboradores estarem envolvidos com a marca e, conseqüentemente, prestarem um melhor serviço ao cliente.

Por fim, chegámos ao século XXI e à era da **participação**, que viu emergir a *web 2.0* e os *social media*, que transformaram o modo de comunicar das organizações. Neste período, surge o conceito de *engagement*. A partir daqui a comunicação interna deu um salto enquanto função estratégica e é identificada como uma das áreas-chave no domínio da comunicação.

A partir destas eras e fases de desenvolvimento, conseguimos perceber que se verificou uma clara evolução da comunicação interna e um interesse crescente por parte das organizações em relação à função. É importante compreender que isto aconteceu porque não foi apenas a comunicação interna que evoluiu ao longo dos tempos. O paradigma da comunicação, em termos gerais, também se alterou e a forma de comunicar no século XXI não é a mesma do século passado.

1.1. Nova Era da Comunicação Interna

Se olharmos para o século XX, o ambiente de comunicação era caracterizado por determinados fatores que influenciavam a forma como a comunicação era gerida e os objetivos da mesma. Em primeiro lugar, a comunicação era hierarquizada, sendo a informação uma forma de demonstrar poder e reforçar a posição ocupada na organização, imperando a máxima «informação é poder». Além disto, as novas tecnologias começavam a crescer rapidamente, gerando várias ondas de moda e interesse. No entanto, a evolução era tão rápida que se acabavam por tornar obsoletas a um ritmo igualmente acelerado. Tudo isto contribuía para que a comunicação fosse vista unicamente como uma função *broadcast*, ou seja, responsável pela transmissão de informação e como algo que surgia no final dos processos e projetos. A função de comunicação corporativa nas organizações era um elemento ao serviço das mesmas, que apenas seguia aquilo que era definido, estando longe de atuar como um parceiro de negócio e de ter um lugar no processo de tomada de decisão. Como consequência, as audiências eram passivas e não tinham sentido crítico, sendo facilmente levadas por aquilo que era dito nos meios de comunicação social (Cowan, 2014).

No entanto, com a entrada no século XXI, a situação alterou-se e as organizações deixaram de estar focadas em comunicar aquilo que faziam, para passarem a comunicar o porquê de o fazerem. Desta forma, envolveram os públicos, criando uma comunicação participativa que permita criar uma verdadeira conexão entre as duas partes. De facto, o

ambiente de comunicação tornou-se mais fluido, rápido e desafiante, permitindo às pessoas estarem constantemente interconectadas.

Vive-se hoje num mundo global, pleno de diversidade, de novas experiências e de mudanças constantes que exigem às organizações uma maior flexibilidade, capacidade de adaptação e adoção de novas formas de comunicar. Toda esta evolução gerou também um enorme volume de informação digital, colocando às organizações importantes questões relacionadas com a transparência que exigiram a manutenção de uma comunicação aberta e clara, salvaguardando direitos de privacidade das pessoas (Cowan, 2014).

Paralelamente, também os colaboradores mudaram a sua perceção em relação ao trabalho, criando um novo conjunto de desafios para as organizações. Atualmente, as pessoas já não estão à espera de ter um trabalho para a vida toda e, portanto, já não se verifica a lealdade inquestionável do colaborador para com a organização em termos contratuais. A retenção dos bons colaboradores é atualmente um dos maiores desafios das organizações, principalmente no caso da geração *millennial*. Os *millennials* são a geração que mais transformou o mercado, distinguindo-se das outras gerações pelos seus hábitos de consumo, preferências, valores, personalidades e forma de encarar a vida. As relações que esta geração estabelece com as marcas é também muito mais pessoal e emotiva (Barton, 2016). Neste sentido, a comunicação interna tem o papel de construir uma narrativa capaz de mostrar a esta geração de colaboradores aquilo que a organização tem de diferenciador, o que tem para oferecer e o que a torna especial. Esta narrativa irá ligar as pessoas e, ao mesmo tempo, dar a esta ambiciosa geração um propósito e uma direção.

Perante este cenário, as organizações devem-se esforçar para encontrar um equilíbrio entre o controlo e o caos, descobrindo novas formas de dar rápidas respostas sem perderem o seu rumo. Neste contexto, a comunicação interna tem de dar apoio às organizações no desenvolvimento dos seus sistemas e processos de comunicação, que permitam o envolvimento e a colaboração das pessoas (Pilkington, 2015).

Assim sendo, **estamos a entrar numa nova era da comunicação interna**, na qual os profissionais não podem mais ser vistos como meros comunicadores que cumprem instruções, mas como contadores de histórias e impulsionadores da autenticidade, desempenhando um papel ativo no alcance dos objetivos de negócio. Isto exige um maior alinhamento entre a comunicação interna e externa, uma maior proximidade com o

negócio das organizações e, acima de tudo uma comunicação inspiradora e relevante com a qual os colaboradores queiram estar envolvidos, apoiar e partilhar.

Ainda assim, e como se verá mais à frente, continuam a surgir desafios na progressão da função, nomeadamente a necessidade de adaptação aos novos espaços e ambientes de comunicação, o posicionamento da comunicação interna enquanto função estratégica e o devido reconhecimento do seu valor.

2. A Comunicação Interna: uma Função Estratégica

Com a evolução e o desenvolvimento das organizações, é natural que surjam novas visões em relação à comunicação interna e ao seu papel nas organizações, uma vez que é uma função que se relaciona com diversas áreas, como os Recursos Humanos, as Relações Públicas ou o Marketing. No entanto, para esta investigação específica, importa perceber aquela que é a visão das Relações Públicas sobre a comunicação interna.

O termo «comunicação interna» tem sido usado durante vários anos nas Relações Públicas e é entendido como uma função estratégica que tem como objetivo influenciar sistematicamente o conhecimento, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, construindo relações mútuas com os mesmos para melhorar os resultados da organização (Cutlip et al., 2006; Yeomans, 2006). A comunicação interna **gere estrategicamente as relações** e interações no interior de uma organização, estando **alinhada com os objetivos gerais da mesma**, através de um processo sistemático de distribuição e gestão da informação a todos os níveis (Verghese, 2017b). A função deve assumir um **papel estratégico**, servindo como uma fonte de referência de valores e fatores culturais para os colaboradores e atuar como um elemento decisivo das organizações, facilitador da integração das pessoas e agente da mudança e da coesão interna (Brandão, 2018).

Além do seu carácter estratégico e, ao contrário do que se possa pensar, a comunicação interna é muito mais do que aquilo que se diz, estando ligada aos comportamentos, às atitudes e à componente emocional do colaborador, através da gestão de significados no interior da organização. A comunicação interna tem tudo que ver com influência e com a capacidade de construir **entendimento, entusiasmo e compromisso** (FitzPatrick et al., 2014).

O *Institute of Internal Communications* (IoIC) (2017), refere que a comunicação interna deve gerir a compreensão e o conhecimento que une os colaboradores,

independentemente da dimensão da organização. O IoIC entende a comunicação interna como uma *enabling function*, ou seja, uma função que faz com que as coisas aconteçam na organização, «*que ajuda a suavizar o funcionamento da organização ou uma ponte que cria ligações entre as pessoas e as funções*».

Apesar dos diversos entendimentos e tentativas de definição, podemos resumi-las dizendo que a comunicação interna é uma função central, através da qual os colaboradores partilham informações, significados e emoções. Ajuda a criar relacionamentos, a construir a cultura da organização, promove a participação nas tomadas de decisão e facilita as restantes atividades organizacionais. A comunicação interna combina filosofias, valores, propósitos, pessoas, significados, canais e práticas, desempenhando um papel capacitador e servindo de base às organizações modernas (Men & Bowen, 2017).

Como é possível perceber, as Relações Públicas têm uma visão estratégica da comunicação. Para as organizações comunicarem internamente e de forma eficaz tem de existir um racional estratégico, pois é disto que depende o sucesso ou insucesso das ações desenvolvidas (Cowan, 2014). Desta forma, a comunicação interna irá criar mais-valias para as organizações em diversas frentes, funcionando como ponte entre as diferentes áreas, possibilitando a construção e o desenvolvimento das relações internas e envolvendo os colaboradores (Brandão, 2018).

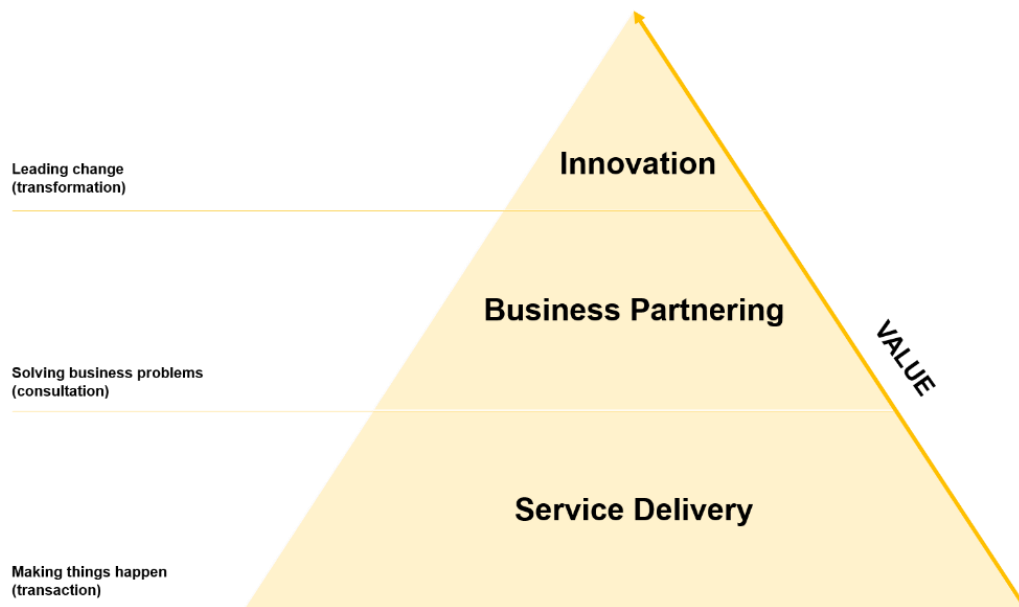
2.1. Mais-valias da Comunicação Interna

Em poucos anos, a comunicação interna passou de ser responsável pela publicação de revistas para os colaboradores para se posicionar enquanto uma função estratégica que contribui para o alcance dos objetivos de negócio. Embora muitos dos profissionais se tenham tornado consultores importantes para os líderes das organizações sobre comunicação estratégica, mudança e transformação, cultura e outros tópicos relevantes, ainda existe um longo caminho a percorrer antes de ser revelado o verdadeiro valor da função.

Dennison (2014), numa tentativa de clarificar o valor da função para as organizações, apresenta o triângulo de valor para a comunicação interna. Na base do triângulo, surge a função de *service delivery*, que corresponde ao lado mais prático e reativo da comunicação interna que faz as coisas acontecerem. No meio do triângulo, encontramos

a função de *business partner*, que acrescenta valor à organização através da resolução de problemas e da gestão das relações da organização com os seus *stakeholders*. Por fim, no topo do triângulo, encontramos a função de *innovation* que gera maior valor para a organização, pois leva à mudança e à transformação.

Ilustração 2 - Triângulo de Valor da Comunicação Interna (Dennison, 2014)



Este modelo demonstra que a comunicação interna contribui para o sucesso organizacional em diferentes níveis, desde os mais táticos aos mais estratégicos. A comunicação só acrescenta valor à organização quando é considerada um elemento crucial para a mudança, quando os líderes ajudam os colaboradores a perceber qual é a sua visão e o seu contributo pessoal para a missão da organização e quando as mensagens são consistentes com as ações.

Assim, pode dizer-se que a comunicação interna é uma função essencial para o sucesso organizacional e para o real envolvimento dos colaboradores, na medida em que (Men & Bowen, 2017; Brandão, 2018):

1. Mantém os colaboradores informados sobre o seu trabalho, sobre a organização e o contexto atual;
2. Satisfaz as necessidades de comunicação dos colaboradores;
3. Possibilita aos colaboradores um adequado *feedback* acerca do desempenho organizacional;

4. Ajuda os colaboradores a compreenderem a organização, as suas estratégias e políticas;
5. Contribui para a construção de uma identidade partilhada, inculcando nos colaboradores os valores e crenças da organização. Desta forma, gera confiança, lealdade e promove o envolvimento;
6. Conecta os colaboradores, constrói relações e fortalece o sentimento de pertença;
7. Funciona como uma máquina, assegurando que a organização continua a trabalhar normalmente;
8. Desempenha um papel essencial em vários processos como a tomada de decisão, socialização, valores e gestão da mudança.

Como podemos concluir, o papel da comunicação interna enquanto fonte de vantagem competitiva é algo cada vez mais claro, tendo impacto nas organizações nos domínios social, económico e da inovação.

2.2. O Propósito da Comunicação Interna

Tendo em conta aquilo que foi anteriormente exposto, reforça-se que a comunicação interna tem de estar alinhada com a organização e com os seus objetivos de negócio. Por isso, o propósito da função tem de servir esses mesmos interesses para que seja possível dar a resposta e o suporte adequados. **O verdadeiro propósito de uma comunicação interna eficaz é alinhar as pessoas com a organização, no sentido de desenvolver a estratégia da mesma.** Desta forma, as pessoas vão compreender o seu papel, como o devem desempenhar e de que forma contribuem para a organização como um todo (O'Murchú, 2015).

O *Institute of Internal Communication* (2017) desenvolveu um mapa da comunicação interna, com o objetivo de ajudar os líderes e os próprios profissionais da área a entender aquilo que a comunicação faz no interior das organizações. No centro deste mapa, reside aquele que é o **propósito da comunicação interna: informar, envolver e conectar os colaboradores.** Além disto, o mapa identifica as **seis áreas profissionais**, ou seja, áreas essenciais de competência e conhecimento, bem como **nove comportamentos** que permitirão aos profissionais desempenhar as suas funções de forma eficaz.

Ilustração 3 - IoIC Profession Map (2017)



As seis áreas profissionais são as seguintes:

- **Estratégia organizacional e planeamento:** os profissionais de comunicação interna devem compreender a estratégia, os objetivos e o negócio da organização, bem como o papel que cada pessoa desempenha no seu sucesso. Além disto, é necessária uma profunda compreensão sobre os fatores que afetam a organização e as suas pessoas, para que seja possível desenvolver os planos de comunicação mais adequados. Neste sentido, é essencial apostar em alguns conhecimentos de negócio, para que os profissionais de comunicação interna possam ganhar uma maior credibilidade e influência na organização, em particular junto da liderança;
- **Pessoas e compreensão cultural:** As pessoas são o centro da comunicação interna e, por isso, para comunicar de forma eficaz com os colaboradores é essencial que os profissionais de comunicação interna percebam os fatores culturais e psicológicos que influenciam as pessoas no ambiente de trabalho e a forma como estas interpretam determinadas mensagens. Desta forma, será possível desenvolver mensagens segmentadas por públicos de acordo com as diferentes necessidades, motivações e perspetivas dos colaboradores e construir modelos que aumentem não só o seu envolvimento com a organização, mas que também os ajudem a compreender o seu papel para o sucesso da mesma;

- **Mensagem, *storytelling* e design:** As mensagens transmitidas pela comunicação interna devem ser claras, inspiradoras e relevantes. Muitas vezes, a melhor forma de o fazer é transformando essas mensagens em histórias e transmitindo-as de forma marcante, original e criativa;
- **Ferramentas, tecnologia e digital:** Com o crescimento exponencial dos meios e plataformas tecnológicas, é cada vez mais importante que os profissionais de comunicação interna dominem estes novos canais e explorem novas formas de comunicar com os colaboradores através dos mesmos;
- **Coaching e apoio:** Os profissionais de comunicação interna devem ouvir, desafiar e influenciar o modo com os líderes das organizações comunicam com os colaboradores, promovendo as ligações entre as duas partes;
- **Ouvir e medir a eficácia:** Para tomarem as decisões certas, os profissionais de comunicação interna devem fazer as perguntas certas e traduzir as respostas em ações que criem valor. É importante que os colaboradores percebam que o seu *feedback* está a ser analisado e a ser tido em conta. Por outro lado, a comunicação interna também deve demonstrar aos líderes das organizações o impacto positivo da função para o negócio. É aqui que reside a importância da avaliação. Sem uma avaliação e medição do impacto das ações, não é possível perceber se estas estão a ser recebidas e interpretadas da forma correta.

Para que estas funções possam ser desempenhadas com sucesso, os profissionais devem reunir algumas **competências para cada uma delas:**

- **Analítico:** examinar a informação ou situação para identificar os elementos-chave para resolver um determinado problema;
- **Pensador criativo:** capacidade de pensar e agir de forma inovadora, no sentido de desenvolver novas propostas para a organização;
- **Influenciador:** para ganhar apoio, inspirar ou influenciar as pessoas através de um conjunto de técnicas interpessoais, de apresentação e de assertividade;
- **Colaborativo:** ser capaz de trabalhar em equipa de forma eficaz através de um pensamento colaborativo para alcançar um objetivo comum;
- **Capacidade de resposta:** ter a capacidade de lidar com os desafios e utilizar os recursos disponíveis para criar uma solução para os ultrapassar;

- **Desafiante:** ter a confiança e capacidade para questionar o modo de pensar atual no sentido de envolver os colegas e criar uma influência positiva;
- **Curioso:** ter uma grande vontade de saber, aprender e explorar;
- **Empático:** capacidade para reconhecer as emoções dos outros;
- **Ouvinte ativo:** demonstrar a capacidade de compreender, responder e lembrar o que foi dito em conversas com colegas;

Por um lado, este mapa permite que os líderes das organizações garantam que o propósito da comunicação interna está alinhado com os objetivos da organização e com os desafios atuais. Por outro, funciona como um guia ou orientação para os profissionais de comunicação interna explorarem as suas competências de acordo com as exigências do mercado. Este mapa da comunicação interna atribui assim uma maior credibilidade e profissionalização à área, podendo ser útil para alguns profissionais defenderem, junto das suas lideranças, a relevância da função para o sucesso organizacional.

2.3. Planeamento estratégico

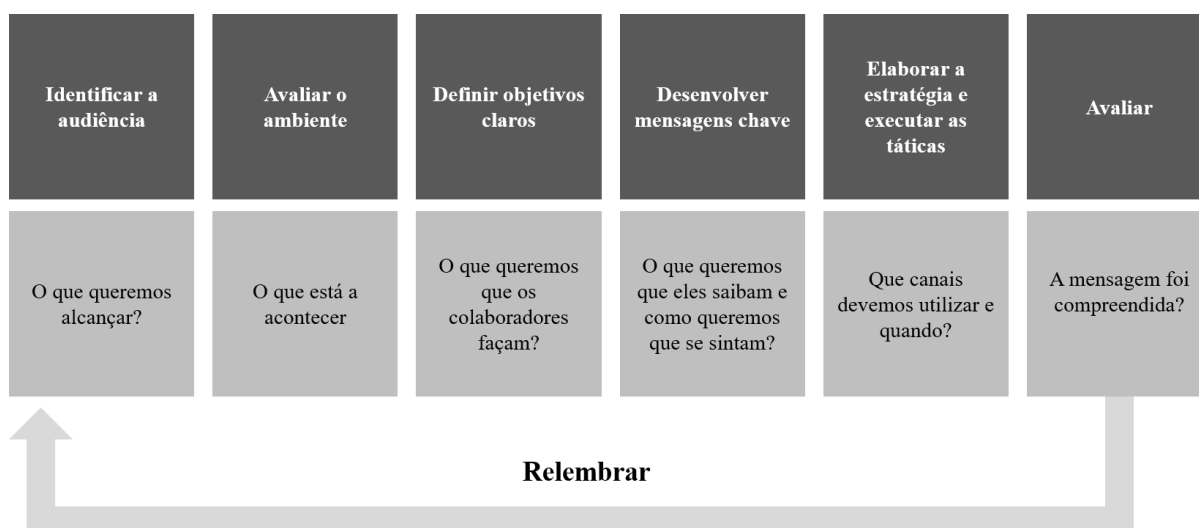
A comunicação interna só irá cumprir o seu propósito através do planeamento estratégico, garantindo que os resultados são eficazes e os objetivos organizacionais cumpridos (FitzPatrick et al., 2014; Barton, 2016).

FitzPatrick et al., (2014) referem que apesar de existirem diversos modelos possíveis de seguir no que diz respeito ao planeamento há seis questões comuns a todos eles:

- **Porquê?** – Qual o motivo para estarmos a comunicar e que resultado relacionado com o negócio da organização pretendemos obter?
- **Quem?** – É necessário definirmos claramente para quem vamos comunicar e tentar perceber se a audiência vai compreender as mensagens;
- **O quê?** – Que comportamentos ou ações queremos obter, que crenças ou atitudes irão ajudar as pessoas a fazer as ações que lhes pedimos, que tipo de informação precisam para que as suas atitudes sejam moldadas?
- **Quando?** – Qual a melhor altura para comunicar? É necessário verificar se existe a probabilidade de ocorrerem conflitos com outras mensagens;
- **Como?** – Quais os canais apropriados para o conteúdo e para a audiência em causa?
- **Feedback?** – De que forma será medido o impacto do plano?

Estas perguntas materializam-se num plano estratégico de comunicação, ao qual poderão ser adicionados mais passos complementares, caso seja necessário:

Ilustração 4 – Processo de comunicação estratégica (Barton, 2016)



Identificar a audiência

A audiência corresponde aos *key stakeholders* da organização. Ao segmentar os públicos está-se, por um lado, a evitar a comunicação de informação desnecessária e, por outro, a partilhar informação específica a quem realmente tem interesse na mesma. Esta segmentação pode ser apenas feita por departamentos ou funções, ou através dos comportamentos e as atitudes das pessoas (FitzPatrick et al., 2014; Barton, 2016).

É importante ter em conta que esta segmentação não deve ser apenas uma listagem dos vários *stakeholders*, mas sim uma análise dos mesmos que inclua os seus interesses, características e os métodos mais adequados de comunicação com estes diferentes grupos. Este processo vai ajudar a estruturar mensagens mais adequadas e eficazes.

Avaliar o ambiente

Antes de definir quaisquer objetivos, é necessário perceber o que está a acontecer na organização. Nesta fase, além de ser importante analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, terão de ser revistas algumas questões, nomeadamente os factos da situação, a informação que os colaboradores possuem, o que mais importa para a organização, qual o motivo para estar nesta situação, de que forma se enquadra na estratégia da organização, entre outros. Esta fase constitui uma oportunidade, pois permite criar um momento de reflexão com todos os envolvidos no projeto (Barton, 2016).

Definir objetivos claros

Depois de avaliada a situação, é chegado o momento de definir os objetivos, ou seja, aquilo que a organização pretende alcançar. Além de claramente definidos, estes objetivos deverão ser mensuráveis (Barton, 2016). Se não forem definidos objetivos gerais e, posteriormente, para cada uma das ações realizadas, não é possível avaliar o impacto da comunicação interna.

Desenvolver mensagens-chave

As mensagens são pontos-chave que os colaboradores devem fixar e que contribuem para a clareza e consistência da comunicação. É importante que estas mensagens sejam credíveis para os colaboradores, caso contrário, serão inúteis e poderão mesmo comprometer o sucesso de todo o plano.

Além disto, na definição das mensagens-chave não deve ser esquecido o facto das mensagens originárias de fontes externas, como meios de comunicação social, são também formas de comunicação com os colaboradores. Por isso, deve existir uma preocupação em alinhar as mensagens externas e internas (Barton, 2016).

Elaborar a estratégia e executar as táticas

A estratégia pode ser entendida como a abordagem mais ampla utilizada para atingir o objetivo do plano e as táticas dizem respeito às ações particulares utilizadas para implementar estratégia. A distinção entre estratégia e táticas é essencial para a definição de um plano de comunicação eficaz e para uma melhor avaliação dos resultados (Barton, 2016).

Escolha dos suportes

Para colocar em prática o plano de comunicação interna que foi definido, os profissionais têm ao seu dispor diversos suportes e canais para comunicarem com os colaboradores. Este leque tem aumentado nos últimos anos devido aos avanços tecnológicos e digitais. Atualmente, as organizações dispõem de canais que vão desde a comunicação tradicional cara a cara, publicações impressas, comunicações eletrónicas, até plataformas de *social media* (Barton, 2016; Men & Bowen, 2017).

Apesar de não existir um único critério para a seleção dos canais de comunicação adequados, existem algumas considerações básicas a ter durante o planeamento estratégico. É responsabilidade dos profissionais de comunicação interna determinar os

suportes de comunicação mais eficazes para comunicar com os colaboradores. Para isso, devem responder a quatro questões fundamentais (Barton, 2016):

- Que audiência se pretende alcançar?
- Quais os canais que alcançam essa audiência?
- Qual é o resultado que se procura atingir?
- Quais os melhores canais ou suportes para atingir esse resultado?

Ao responderem a estas questões os profissionais terão que identificar os colaboradores que serão a sua audiência, fazer um levantamento dos suportes para os alcançar, compreender os objetivos da comunicação e analisar as funcionalidades de cada canal. Esta escolha é crucial para que os objetivos da comunicação sejam atingidos.

Mais importante que a identificação dos canais de comunicação é a **compreensão do propósito estratégico de cada um**. Desta forma, é possível perceber que canal de comunicação resulta melhor para *outcomes* específicos que se pretendem atingir. Este *outcome* é aquilo que se deseja que a audiência faça, pensa ou sinta depois de receber a mensagem.

Um canal de comunicação pode transmitir determinada informação, mas é necessário existir uma estratégia de comunicação eficaz, que envolva diversos suportes, para que a informação seja passada aos colaboradores de forma consistente. O objetivo é que ocorra algum de tipo de mudança ao nível do comportamento ou pensamento e isso requer a colaboração entre múltiplos canais de comunicação durante um determinado período de tempo (Barton, 2014).

Existem diversos canais de comunicação que os profissionais podem explorar e utilizar para que os seus objetivos sejam cumpridos. Cada um deles apresenta vantagens e desvantagens que devem ser tidas em conta no momento de decidir qual o canal a utilizar.

No caso da **comunicação cara a cara**, que inclui reuniões individuais, de equipa, entre todos os colaboradores e com o CEO, é promovida uma comunicação bidirecional e transparente, dando a oportunidade aos colaboradores de colocar questões e de avaliarem pessoalmente a credibilidade das mensagens organizacionais (Men & Bowen, 2017). Este tipo de momentos de comunicação é utilizado para fazer atualizações sobre a gestão da organização em diferentes níveis e para recolher *inputs* dos colaboradores (Yeomans,

2006). Ainda assim, em audiências maiores e dispersas geograficamente, a comunicação cara a cara pode ser um desafio, pois existe a barreira espacial (Men & Bowen, 2017).

As publicações impressas como revistas, brochuras, políticas e procedimentos, *posters* e *memos*, foram os principais suportes de comunicação das organizações durante vários anos. Dão às organizações a possibilidade de controlarem todo o conteúdo e constituem uma forma de manter os colaboradores informados, circulando a informação maioritariamente apenas num único sentido. Estes canais são maioritariamente utilizados para aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre a estratégia, objetivos e atividades da organização e também para os educar acerca de tarefas específicas e operacionais.

As newsletters acabam por ser canais mais dinâmicos, pois estão mais focados nas histórias e reconhecimento dos colaboradores, mudanças pessoais, envolvimento com a comunidade, entre outros. A partir do momento em que estes canais passam para a versão digital, aumentam a possibilidade de existir uma comunicação bidirecional, contando com a participação dos colaboradores na elaboração dos próprios suportes e ainda com o seu *feedback* acerca dos mesmos.

Os canais eletrónicos, como os meios audiovisuais, podem ser importantes na componente informativa e educacional. Por exemplo, uma mensagem transmitida através de vídeo tem mais impacto e expressividade do que um e-mail ou um artigo da *newsletter*. Ainda assim, o **e-mail** continua a ser um dos canais preferenciais das organizações e dos colaboradores para receber informações relativas a políticas, eventos ou mudanças e para comunicarem com os seus pares e líderes.

A **intranet** é atualmente uma das ferramentas mais utilizadas. É um meio formal de comunicação *online* muito utilizado para propósitos estratégicos como reforçar os valores, políticas, estratégias e cultura da organização. Inicialmente, as *intranets* eram construídas como um repositório de informação que incluía documentos internos, notícias organizacionais, *newsletters* e relatórios. No entanto, os conteúdos têm evoluído e as organizações têm disponibilizado informações com um carácter mais direcionado para o entretenimento e envolvimento dos colaboradores, introduzindo fotografias e vídeos para captar o seu interesse. A *intranet* constitui também uma forma de recolher *feedback* da parte dos colaboradores, já que muitas delas permitem comentários e interações (Men & Bowen, 2017).

Contudo, o surgimento dos *social media* alterou a dinâmica da comunicação interna, no sentido em que permitiu aos *stakeholders* internos interagir ao longo de diferentes níveis hierárquicos, equipas ou locais. Estas novas ferramentas, como a *intranet*, *blogs* e *instant messengers* têm contribuído para uma comunicação interna mais eficaz, um maior envolvimento dos colaboradores e a criação de um sentido de comunidade.

Como é possível perceber, não existe um canal de comunicação ideal, que funcione em todas as situações e contextos. Para selecionar os canais apropriados, os profissionais de comunicação interna devem ter um conhecimento profundo de todas as ferramentas disponíveis e de todo o processo de comunicação (Men & Bowen, 2017). No entanto, é necessário ter em conta que os canais de comunicação não são o único fator influenciador da eficácia da comunicação, a qual também está dependente do conteúdo da mensagem, da escolha da audiência, do *timing* e da recolha de *feedback*. Ainda assim, com uma comunicação transparente, credível, bidirecional e coerente qualquer canal de comunicação tem possibilidade de atingir os resultados desejados.

Avaliar

Os profissionais estão envolvidos em vários projetos em simultâneo e, por isso, quando um está completo existe a tentação de saltar a componente da avaliação. Contudo, sem uma avaliação dos planos não é possível perceber se a comunicação interna foi de facto eficaz, se as mensagens foram compreendidas e quais necessitam de ser reforçadas.

A comunicação é um processo bidirecional e, por isso, além das métricas de avaliação das ações, deve ser incluída na avaliação um momento que permita aos colaboradores dar *feedback* e fazer questões. As informações obtidas por esta via também devem ser incluídas no processo de avaliação (Barton, 2016).

Através da avaliação, a comunicação interna é capaz de demonstrar o seu valor e impacto no negócio, servindo assim de base para planos futuros (FitzPatrick et al., 2014; Barton, 2016).

Apesar de estes passos seguirem um planeamento, é sempre importante que a organização tenha alguma comunicação reativa, no entanto este não deve ser o método primordial para comunicar com as pessoas. A estratégia é um elemento fundamental para eficácia da comunicação, bem como o desenvolvimento de um plano que clarifique os objetivos e que sirva de suporte à utilização ferramentas de comunicação e implementação de táticas (O'Murchú, 2015).

3. Gestão da Comunicação Interna

A comunicação interna é uma função que qualquer pessoa considera ter capacidade para gerir, o que pode causar alguns constrangimentos nas organizações e trazer alguns desafios para quem é, efetivamente, um profissional da área (Smith & Mounter, 2008).

3.1. Fatores Críticos na Gestão da Comunicação Interna

Para compreendermos de que forma é gerida a comunicação interna, é essencial termos em conta algumas dimensões da organização que podem moldar a sua atuação, nomeadamente a **estrutura organizacional, a cultura organizacional e o estilo de liderança.**

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional diz respeito às relações de *report* formais dentro de uma organização. Assim, analisar a estrutura de uma organização pode ajudar a compreender como funciona a sua gestão e de que forma a comunicação flui no seu interior (Men & Bowen, 2017).

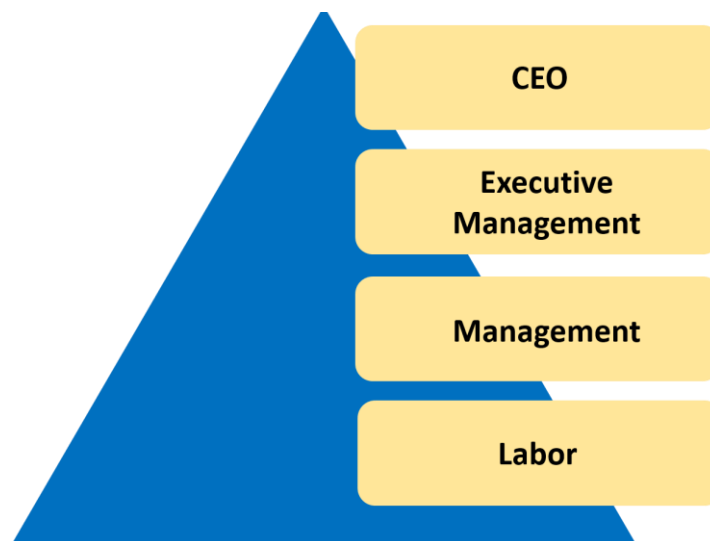
A estrutura organizacional tem diferentes dimensões que irão influenciar o modo com a comunicação acontece (Hage, 1980):

1. **Centralização:** refere-se ao nível de concentração da tomada de decisão no topo da organização;
2. **Estratificação:** descreve em que medida uma organização faz uma clara distinção entre aqueles que são os colaboradores que estão num nível superior e aqueles que estão num nível inferior;
3. **Formalização:** em que medida a organização segue regras e procedimentos escritos;
4. **Complexidade:** representa o nível de educação e profissionalização dos colaboradores que desempenham papéis de especialista;
5. **Participação na tomada de decisão:** refere-se à participação dos colaboradores em ações relacionadas com a estratégia da organização. Esta dimensão é particularmente importante para a comunicação pois aumenta a sua simetria e aumenta os seus resultados relativamente ao envolvimento das pessoas, à inovação e à satisfação com o trabalho.

Em termos gerais, uma organização pode ser concebida como um triângulo, com o CEO no seu topo, os gestores executivos no nível abaixo, os gestores intermédios no centro e na base da pirâmide os colaboradores. Esta é uma estrutura abstrata que pode ser personalizada para diferentes tipos de organizações: **vertical e centralizada ou horizontal e descentralizada** (Men & Bowen, 2017).

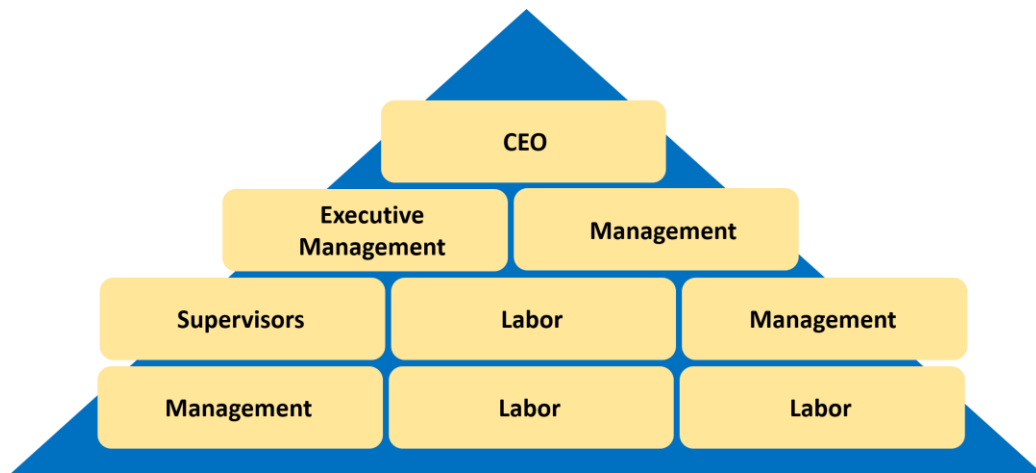
As estruturas organizacionais verticais e centralizadas são mais formais, estratificadas, menos complexas e não possibilitam a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão. As camadas inferiores respondem às superiores e a autoridade da tomada de decisão é centralizada nos gestores de topo. Além disto, as responsabilidades de trabalho estão bem definidas, existem procedimentos operacionais e níveis de autoridade bem reforçados.

Ilustração 5 - Estrutura organizacional vertical (Men & Bowen, 2017)



De forma oposta, as estruturas organizacionais horizontais e descentralizadas são menos formais, menos estratificadas, mais complexas e integram os colaboradores na tomada de decisão. Existem várias pessoas com o mesmo nível de autoridade, mas há menos procedimentos operacionais em vigor. Neste tipo de organizações, os colaboradores são incentivados a participar na resolução de problemas e é promovida a inovação, flexibilidade e rapidez dos processos. No entanto, pode existir alguma confusão no que diz respeito às responsabilidades de cada pessoa e verificar-se sobreposição de funções.

Ilustração 6 - Estrutura organizacional horizontal (Men & Bowen, 2017)



Como consequência, a estrutura também irá influenciar os fluxos de comunicação que acontecem nas organizações. Na teoria das Relações Públicas, podemos encontrar a referência a dois tipos de comunicação, a simétrica e a assimétrica. A comunicação simétrica está presente nas organizações com uma comunicação mais efetiva, já que promove o diálogo, a negociação, o *feedback* e a gestão de conflitos. Por outro lado, a comunicação assimétrica é *top-down*, existindo, tipicamente, em organizações com uma estrutura vertical (Men & Bowen, 2017).

O fluxo de comunicação numa organização vertical e centralizada implica a formalização, bem como a existência de canais oficiais de comunicação interna. Devido à estrutura vertical, a comunicação flui, geralmente, de cima para baixo ou horizontalmente entre os pares. Pelo contrário, o fluxo de comunicação numa estrutura organizacional horizontal e menos centralizada ocorre, normalmente, tanto de forma ascendente como descendente e não é tão formalizado. A falta de centralização é uma vantagem pois oferece flexibilidade, no entanto, pode implicar redundância e pouca eficiência. Neste sentido, é importante que a comunicação interna atue garantindo a eficácia da comunicação e a manutenção dos fluxos ao longo da cadeia (Men & Bowen, 2017).

Cultura organizacional

Da mesma forma que existem diferentes tipos de estrutura, também existem diferentes tipos de **cultura organizacional**, a qual influencia a gestão que é feita pela comunicação interna.

A cultura organizacional pode ser entendida como a personalidade de uma organização. A organização é composta por várias funções, subfunções e unidades. Esses fatores, combinados com a envolvente, políticas e aspetos humanos, incluindo a comunicação e o significado que é criado por ela, formam a cultura organizacional. Portanto, a cultura organizacional é constituída por elementos simbólicos, significados, processos psicológicos, representações e poder. Esta pode ser **autoritária** ou **participativa**.

A cultura organizacional autoritária tem por base a autoridade, controlo e hierarquia. Neste tipo de cultura organizacional estão definidos sistemas formais padronizados e burocráticos. São culturas típicas de empresas de grande dimensão, nas quais os colaboradores são organizados segundo uma economia de escala e com foco na eficiência. Geralmente, apresentam uma taxa de rotatividade elevada. Este tipo de cultura organizacional é previsível, estável e resistente à mudança.

Pelo contrário, uma cultura organizacional participativa, como o nome indica, promove a participação em todos os níveis organizacionais. Este tipo de cultura organizacional está focada na inovação, colaboração e desempenho das equipas. Enquanto nas culturas autoritárias a comunicação ocorre de cima para baixo, nas culturas participativas a comunicação flui também de baixo para cima (Men & Bowen, 2017).

Nas culturas organizacionais autoritárias, a comunicação não é promovida, sendo na maior parte das vezes unidirecional ou de cima para baixo, apresentando-se por isso como um desafio para os profissionais de comunicação interna. Ainda assim, estas barreiras podem ser contornadas através da construção de linhas de comunicação ascendentes para os colaboradores e fazendo um melhor uso das linhas formais descendentes de comunicação que estão implementadas.

Por seu turno, no que se refere às culturas organizacionais participativas, é promovida a comunicação bidirecional simétrica, envolvendo todas as partes na tomada de decisão da organização, procurando soluções de forma colaborativa e promovendo a geração de ideias. Este tipo de cultura apresenta, tendencialmente, baixas taxas de rotatividade, pois inculcem nos colaboradores o compromisso com as metas organizacionais. As relações internas dentro de uma cultura organizacional participativa fluem rapidamente e são menos formalizadas, estando adaptadas ao fluxo de trabalho ou às necessidades específicas da organização.

Naturalmente, é mais fácil motivar os colaboradores numa cultura participativa do que numa cultura autoritária. No entanto, é necessário ter em atenção que o propósito das relações que se estabelecem é diferente. Enquanto as culturas participativas tendem a focar os seus esforços na formação das equipas e na inovação, as culturas autoritárias estão centradas no contributo e eficácia individual. Neste sentido, é essencial que a comunicação interna conheça a cultura da organização, para que esteja adaptada às suas necessidades e às dos colaboradores (Men & Bowen, 2017).

Estilo de liderança

Por fim, outra das dimensões que tem impacto na comunicação interna é o estilo de liderança.

Os líderes são uma fonte de confiança dentro da organização e, portanto, o seu estilo e competências de comunicação influenciam diretamente os colaboradores. Além disto, a liderança, particularmente os CEO, influenciam a estratégia da organização e as relações com *key stakeholders*, estimulando as organizações e contribuindo para a definição do tom e estilo da comunicação. Ainda assim, as chefias intermédias são a fonte de informação preferencial dos colaboradores, tendo junto deles maior credibilidade do que a administração de topo (Men, 2014; Men 2015; Men & Bown, 2017).

O estilo de comunicação dos líderes, ou seja, as diferentes capacidades que utilizam para iniciar, adaptar e responder à comunicação interpessoal, vai influenciar o tipo de comunicação adotado pela organização (Men, 2015).

Para se compreender melhor o impacto que o estilo de liderança tem na gestão da comunicação interna, serão analisadas a **Teoria X** e a **Teoria Y**, apresentadas por McGregor em 1960, que consistem em duas visões opostas sobre a gestão de pessoas (Men & Bowen, 2017).

A Teoria X defende que os colaboradores devem ser controlados pela gestão da organização. É formulada com base na ideia de que os colaboradores não querem e não gostam de trabalhar e, por isso, devem ser controlados. Este estilo de liderança é característico de uma cultura organizacional autoritária. O comportamento e desempenho dos colaboradores é feito através de sistemas de penalização e motivações monetárias. Os colaboradores que são geridos sob estas circunstâncias apresentam baixos níveis de autonomia e satisfação, tendo como resultado uma elevada rotatividade.

Já a Teoria Y considera que os colaboradores terão um melhor desempenho se forem encorajados pela administração da organização. Este tipo de gestão disponibiliza uma maior liberdade de decisão aos colaboradores, bem como a oportunidade de fornecerem *feedback*. É promovida a comunicação bidirecional simétrica e valorizado o diálogo. A comunicação é usada como um meio para capacitar os colaboradores a atingir os seus objetivos. Os líderes que adotam este estilo de gestão, acreditam que os colaboradores satisfeitos farão um melhor trabalho.

O estilo de liderança da Teoria Y é superior ao da Teoria X, uma vez que demonstra resultados organizacionais positivos e taxas de satisfação no trabalho mais elevadas. A comunicação interna deve procurar promover o estilo de gestão da Teoria Y no sentido de envolver as pessoas, criar satisfação, diálogo, retenção e promover a excelência organizacional (Men & Bowen, 2017)

Tabela 3 - Comunicação por dimensões da organização (Men & Bowen, 2017)

Comunicação	Estrutura	Cultura	Estilo de liderança
Unidirecional	Vertical/centralizada	Autoritária	Teoria X
Bidirecional	Horizontal/descentralizada	Participativa	Teoria Y

Como é possível perceber, o contexto organizacional, a estrutura, a cultura e o estilo de liderança influenciam o tipo de comunicação interna das organizações. Uma comunicação bidirecional está mais associada a uma estrutura horizontal descentralizada, a uma cultura participativa e a um estilo de gestão baseado na Teoria Y. Pelo contrário, uma comunicação unidirecional é predominante em organizações com uma estrutura vertical e centralizada, que têm uma cultura autoritária e um estilo de liderança da Teoria X (Men & Bowen, 2017).

Apesar das diversas dimensões que influenciam a comunicação interna, os resultados da função poderão ser potenciados de forma positiva num ambiente capaz de promover a comunicação bidirecional simétrica, onde tem lugar uma cultura participativa e um estilo de liderança que preconiza o diálogo e a partilha.

3.2. Posicionamento da Função

Posicionar da melhor forma a comunicação interna enquanto função das organizações é essencial para o seu reconhecimento, valorização e progressão. Apesar de o papel da comunicação interna parecer estar menos claro nas organizações do que o de outras áreas como as Relações Públicas, os Recursos Humanos ou o Marketing, a função tem força suficiente para defender a sua posição e o seu valor.

Se a função for posicionada corretamente, os seus profissionais terão a oportunidade de desempenhar um papel enquanto parceiro estratégico. Neste novo contexto, é necessário repensar o posicionamento da comunicação interna, para que esta seja percecionada como uma função-chave e para que os seus profissionais sejam reconhecidos enquanto influenciadores e impulsionadores do negócio.

Além do propósito da função e da estrutura organizacional, Ashford (2001, em Smith & Mounter, 2008) sugere que o posicionamento da comunicação interna pode estar ligado à **dimensão da organização**. Segundo a perspetiva do autor, em organizações de maior dimensão é mais comum que a comunicação interna reporte às Relações Públicas, enquanto em organizações menores a função está ligada aos Recursos Humanos, sendo que as duas áreas têm visões distintas relativamente à comunicação interna.

Ashford (2001, em Smith & Mounter, 2008) propõe **cinco modelos possíveis para posicionar a comunicação interna** nas organizações:

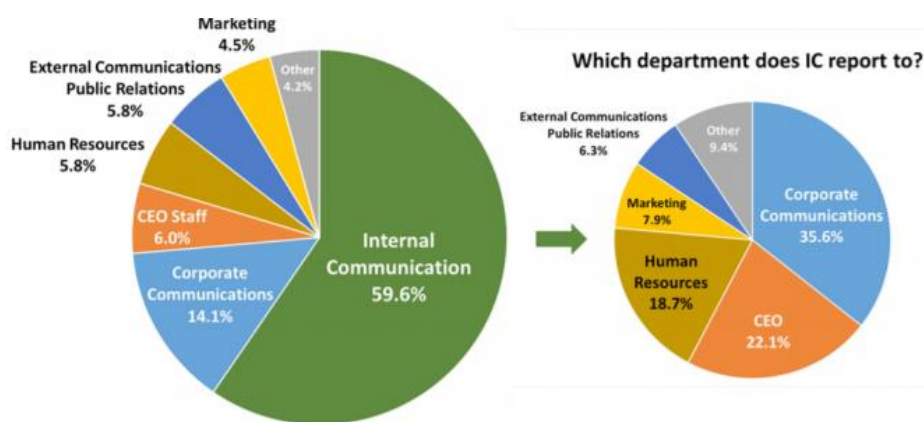
1. Alinhada com os Recursos Humanos;
2. Alinhada com as Relações Públicas;
3. Divisão de responsabilidades entre os Recursos Humanos e as Relações Públicas;
4. Reporte direto ao CEO;
5. Integração total e responsabilidade partilhada entre Recursos Humanos e Relações Públicas.

Como se percebe, as relações de *reporting* da função dizem muito sobre o modo com as organizações veem a mesma. Ou seja, o posicionamento da comunicação interna está dependente daquela que é a missão da própria função no interior da organização. Se uma organização estiver muito focada na gestão das suas pessoas, é natural que a comunicação interna esteja mais ligada aos Recursos Humanos. No entanto, se estivermos perante uma organização onde a comunicação é mais valorizada é expectável que a comunicação

interna faça parte do departamento de comunicação ou de Relações Públicas. Se, por outro lado, a organização estiver focada no envolvimento dos colaboradores no negócio, podemos encontrar a comunicação interna associada ao Marketing ou mesmo com uma linha de reporte direta ao CEO (Barton, 2016).

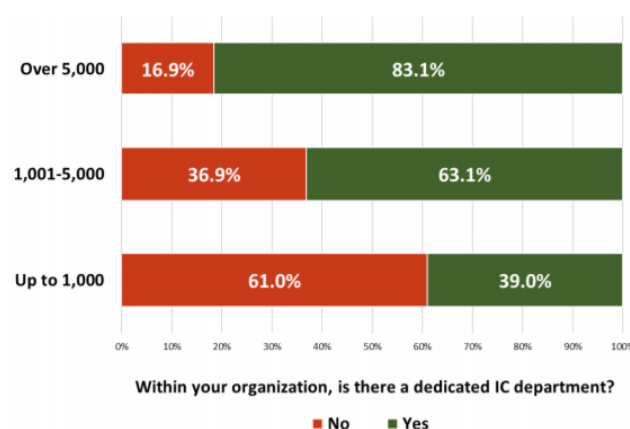
Num estudo recente desenvolvido por Roberto Nelli (2018) que teve como principal objetivo investigar o estado e as tendências da comunicação interna na Europa, foi possível concluir que **em 59,6% das organizações, a comunicação interna possui um departamento dedicado** e que em **40,4%, a comunicação interna faz parte de outro departamento**, dos quais **14,1% estão inseridos no Departamento de Comunicação Corporativa**, **6% fazem parte da equipa do CEO**, **5,8% do Departamento de Recursos Humanos** e em **5,8% dos casos, a comunicação interna está incluída na Comunicação Externa/Relações Públicas**. O estudo diz ainda que o departamento de comunicação interna responde ao departamento de Comunicação Corporativo em 35,6% das organizações, diretamente ao CEO em 22,1% dos casos e ao departamento dos Recursos Humanos em 18,7% das situações.

Ilustração 7 - Linhas de *report* da comunicação interna (Nelli, 2018)



O mesmo estudo refere também que quanto maior o número de colaboradores, maior a probabilidade de existir um departamento de comunicação interna dedicado: 39% em organizações que possuem até 1000 colaboradores, 63,1% em organizações com um número de colaboradores entre 10 001 e 5000 e 83,1% em organizações com mais de 5000 colaboradores.

Ilustração 8 - Existência de um departamento de comunicação dedicado em função do número de colaboradores (Nelli, 2018)



Assim sendo, a comunicação interna começa a ganhar o seu espaço no interior das organizações, surgindo como uma função independente. No entanto, existem alguns fatores que influenciam o posicionamento da comunicação interna na estrutura da organização e as suas linhas de *report*. Este tema tem levado a algumas discussões sobre qual é o lugar da comunicação interna, principalmente entre as áreas dos Recursos Humanos, Relações Públicas/Comunicação e o Marketing.

Os Recursos Humanos passaram por uma evolução semelhante à da comunicação interna. Anteriormente os Recursos Humanos eram encarados como uma função administrativa, dedicada principalmente às questões relacionadas com o *payroll* e, mais tarde, aos aspetos relativos ao ambiente laboral. Hoje em dia, os profissionais de Recursos Humanos já desempenham um papel mais ativo como parceiro de negócio (Pilkington, 2015).

Há muito tempo que a comunicação interna é frequentemente posicionada como uma das funções de responsabilidade dos Recursos Humanos, não só porque se considera que este é o departamento que melhor conhece as necessidades de todos aqueles que fazem parte da organização, mas também porque se entende que esta área é a primeira responsável pela integração e circulação dos fluxos de comunicação das organizações.

No entanto, a função de Relações Públicas também cresceu nos últimos anos, ganhando o seu espaço nas organizações. As Relações Públicas têm uma contribuição em todo o negócio e podem demonstrar uma compreensão mais profunda da necessidade de consistência nas mensagens internas e externas. Por isso, é cada vez menos comum vermos a comunicação interna sob a alçada dos Recursos Humanos, sendo que a tendência é que os departamentos de comunicação façam a gestão das duas áreas (Lalaina, 2017; Quirck 2008, em Pilkington, 2015).

A verdade é que as linhas que separam a comunicação interna e a comunicação externa são cada vez mais ténues e as duas áreas estão a tomar caminhos convergentes. Por isso, é importante que as organizações tenham a capacidade de alinhar as suas mensagens de comunicação, sejam elas direcionadas para os *stakeholders* externos ou internos. Deste ponto de vista, é uma mais-valia que a comunicação interna esteja integrada no departamento de comunicação.

Ainda assim, existem casos nos quais a comunicação interna é parte do departamento de Marketing. O conceito de Marketing Interno é recente e as suas definições são diversas e podem ser encontradas diferentes perspetivas do termo (Sinčić e Vokić, 2007):

- Sinónimo de Gestão de Recursos Humanos;
- Uso de técnicas de Marketing no mercado interno;
- Marketing Interno como uma condição prévia para clientes externos satisfeitos;
- Marketing Interno como uma fonte de vantagem competitiva.

Como é possível perceber, o Marketing Interno baseia-se na ideia do colaborador enquanto cliente e, por isso, a área vê os colaboradores de uma organização como o seu primeiro mercado.

Uma visão mais recente coloca a comunicação interna como uma área independente que responde diretamente ao CEO. Isto aconteceu porque a comunicação interna deu grandes e importantes passos. A função foi capaz de atravessar as barreiras entre Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, alinhando-se com o negócio, passando a ser gerida estrategicamente e demonstrando o seu contributo para os resultados da organização, envolvimento dos colaboradores, retenção de clientes, lucros e impacto social (Verčič et al., 2012).

Parece difícil chegar a um consenso em relação ao posicionamento da comunicação interna nas organizações. O ideal será optar por uma perspetiva integrada da comunicação interna, na qual os seus profissionais sejam capazes de trabalhar em conjunto com os diversos departamentos da organização, não só com Recursos Humanos, Comunicação, Marketing, mas também com outras áreas transversais como o IT, Higiene e Segurança no Trabalho, entre outras.

A opção por uma gestão integrada da comunicação faz todo o sentido tendo em conta os novos métodos de trabalho das organizações. A evolução da tecnologia, o posicionamento

das chefias intermédias enquanto atores fundamentais no processo de comunicação e a importância do diálogo entre as pessoas trouxeram mudanças na comunicação interna das organizações. Estes complexos ecossistemas de comunicação dependem de elementos técnicos (plataformas e canais), comportamentais (cultura e mudança) e de processos (informação partilhada no momento certo) para conseguirem trabalhar em conjunto e de forma integrada (Champ, 2017).

3.3. Gestão de Projetos e Trabalho em Parceria

Atualmente, as organizações orientam cada vez mais as suas dinâmicas de trabalho para uma lógica de projetos. Os projetos implicam uma gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis de forma que sejam cumpridos determinados objetivos, dentro de certos limites de tempo e de dinheiro. No sentido de contribuírem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, os projetos devem ser geridos de forma integrada.

Naturalmente, também a comunicação interna acabou por organizar o seu trabalho através da divisão em projetos, os quais se podem inserir em diversas áreas ou temas mais abrangentes. A comunicação interna é uma *enabling function*, que contribui para que as coisas aconteçam e se desenrolem na organização, e os restantes departamentos e áreas são os seus clientes, a quem dá suporte e aconselhamento, potenciando a eficácia dos resultados (Institute of Internal Communication, 2017).

Parcerias entre diferentes áreas, como a Comunicação, os Recursos Humanos ou o Marketing, são relativamente comuns. **Deve olhar-se para estas áreas numa perspetiva de parceria tendo em conta as prioridades organizacionais.** Este modelo de parceria que procurar responder às prioridades das organizações permite criar um sistema de organização e gestão mais flexível e informal, procurando ultrapassar questões burocráticas. Assim, as estruturas mudam e adaptam-se no sentido de ser dada resposta a um determinado problema. Nestes moldes de parceria, **os profissionais de comunicação desempenham o papel de agregador, reunindo os envolvidos e facilitando o processo** (Champ, 2017).

Tabela 4 - Modelo de parceria (Champ, 2017)

Prioridade	Parceiro Principal	Parceiros Chave
Marca (projeto de vendas e <i>customer experience</i>)	Marketing Chief Marketing Officer	Comunicação Interna Talento Produto <i>Customer Experience</i> Comunicação Externa/RP
	Engagement (projetos de liderança e cultura)	Recursos Humanos Direção
Reputação (projetos regulamentares)		Chief Operating Officer <i>Corporate Affairs</i> Comunicação Externa
	Estratégia/Inovação	CEO CFO Equipa de Transformação

As melhores parcerias internas ocorrem quando todas as partes envolvidas podem contribuir de forma positiva para um resultado final que será partilhado com todos. Este tipo de parceria traz alguns benefícios (Champ, 2017):

- **Maior agilidade organizacional:** estabelecer a parceria numa fase inicial pode ser difícil, mas aumenta a capacidade de a organização ser ágil e de se focar nos desafios certos;
- **Conhecimento partilhado e aprendizagem:** as perspetivas e perceções de parceiros internos melhoram a qualidade da tomada de decisão;
- **Redução do risco:** o trabalho em grupo permite a partilha de *feedback* e ideias que contribuem para o desenvolvimento;
- **Confiança:** o alcance de resultados em parceria promove a confiança entre as funções no interior da organização.

Tendo em conta o modo como a organização percebe a função, o profissional de comunicação interna pode desempenhar um papel mais estratégico ou operacional. Mas, independentemente disso, este terá de utilizar vários «chapéus». Um dia pode estar a

organizar um evento, no outro a preparar apresentações para administração. Um dia pode ser fotógrafo, no outro pode ser um consultor interno (Barton, 2016). Estes diversos perfis que o profissional de comunicação interna pode assumir no interior das organizações acabam por espelhar o papel abrangente da comunicação interna numa organização e o espectro de atividades e projetos nos quais pode estar incluída.

4. O Futuro da Comunicação Interna

As mudanças às quais as organizações estão expostas são constantes. Vive-se num mundo **VUCA - Volátil, Incerto, Complexo, Ambíguo**. Os profissionais de comunicação interna têm de lidar com a incerteza à qual as organizações estão sujeitas hoje em dia, nos planos económico, social e legal (Institute of Internal Communication, 2017).

Com todas as mudanças que se têm vindo a verificar no mundo do trabalho as regras da comunicação interna não são as mesmas, levando a que os profissionais de comunicação enfrentem novos desafios (Verghese, 2017b).

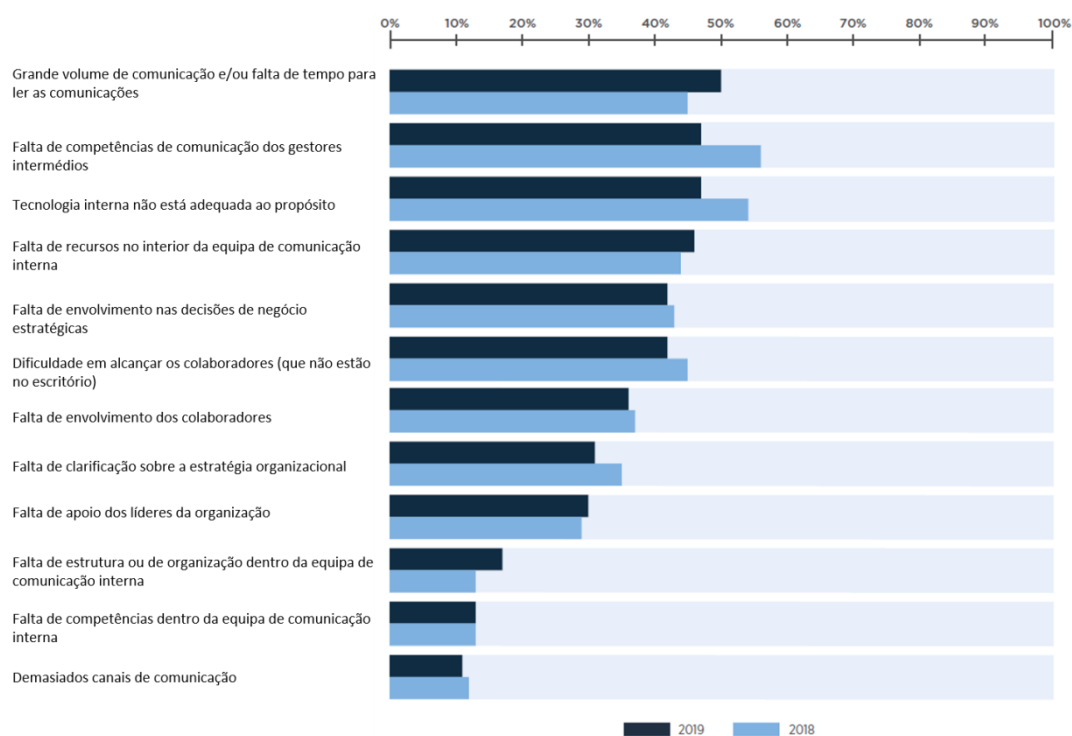
Os resultados do *State of The Sector 2019*⁹, referem que os três principais desafios para a comunicação interna alcançar o sucesso são **(1) o grande volume de comunicação e/ou falta de tempo dos colaboradores para lerem as comunicações e estarem envolvidos com as mensagens, (2) a falta de competências de comunicação dos gestores intermédios e (3) não adequação da tecnologia interna**. Ainda que os valores percentuais tenham diminuído comparativamente com 2018, estes três pontos continuam a apresentar-se como desafios para a comunicação interna.

Importa ainda ter em atenção o facto de os profissionais de comunicação interna referirem que a falta de recursos na equipa é uma barreira para o sucesso, bem como a falta de envolvimento nas estratégias de negócio e ainda o pouco apoio das lideranças.

⁹O *State of The Sector* é um estudo desenvolvido pela Gatehouse, em parceria com a Gallager Communications sobre comunicação interna e *employee engagement*, no qual participam milhares de profissionais em todo o mundo. Este estudo procura reunir informações sobre o estado da comunicação interna, incluindo tendências, prioridades e desafios. Em 2019, o estudo obteve 820 respostas de profissionais de 40 países.

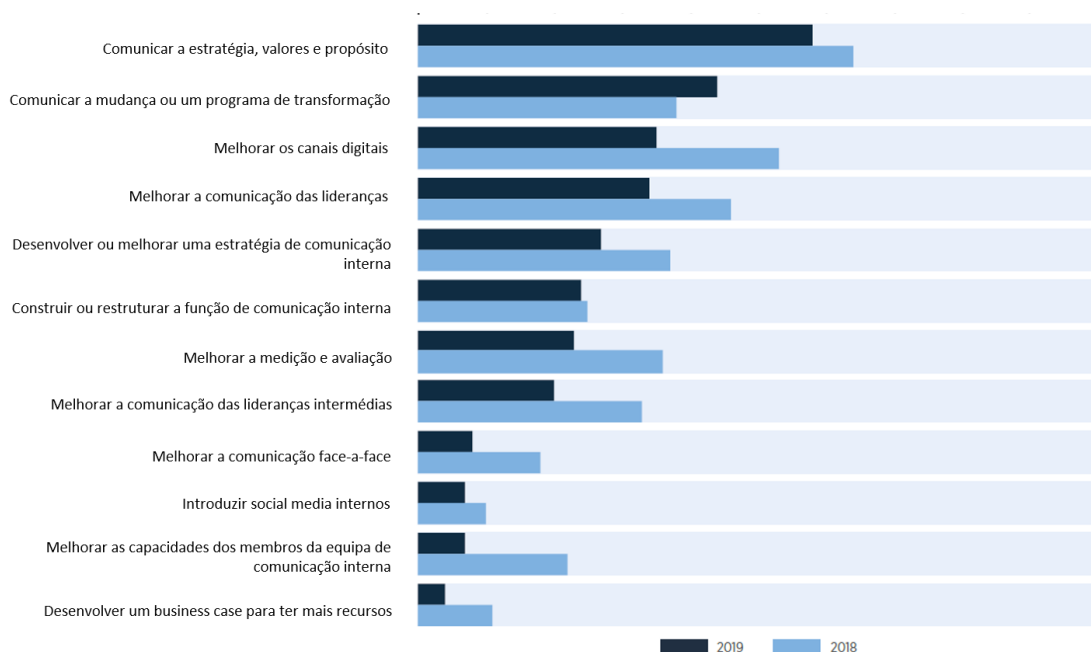
Os resultados estão disponíveis para consulta em: <https://www.gatehouse.co.uk/stateofthesector/>

Ilustração 9 - Desafios da Comunicação Interna (State of the Sector, 2019)



Perante estes desafios, os profissionais de comunicação interna apresentam também aquelas que são as suas prioridades. Assim, o mesmo estudo revela que **58% dos profissionais estará focado na comunicação da estratégia, valores e propósito da organização, 44% darão maior relevância à comunicação dos programas de transformação e mudança e 35% vão apostar na melhoria e desenvolvimento dos canais digitais.**

Ilustração 10 - Prioridades da Comunicação Interna (State of the Sector, 2019)



Tendo em conta estes dados, as organizações devem adotar um comportamento proativo e adaptativo, fazendo uma análise dos desafios e estando a par das tendências e dos assuntos emergentes, monitorizando a envolvente e procurando a inovação. Para isso, as organizações têm de contar com a comunicação interna para fazer a gestão deste tema com os colaboradores, pois estes irão lidar melhor com a incerteza se tiverem acesso à informação e, conseqüentemente, um maior controlo sobre os eventos futuros (Men & Bowen, 2017; D'Aprix, 2017).

Para se perceber qual será o futuro da comunicação interna, é importante falar sobre algumas tendências da área que as organizações devem acompanhar.

4.1. Tendências

O mundo está a mudar, as organizações passam por processos de transformação e a comunicação interna lida com novas formas de se redefinir e posicionar para acompanhar todas estas alterações.

Assim sendo, existem várias tendências que poderão alterar a atuação da comunicação interna no futuro e às quais os profissionais deverão estar atentos. Algumas delas serão apresentadas de seguida, tendo em conta a perspectiva de vários autores.

Employee engagement

O *employee engagement* surgiu como um tema central em 1990, tendo-se tornado nos últimos anos num termo popular no mundo das organizações (Barton, 2016; Men & Bowen, 2017).

Ao falar-se deste tema é necessário ter em atenção o modo como as organizações entendem o conceito de *engagement* e de que forma o estão a utilizar. Muitas vezes, o *engagement* é entendido como um estado de espírito isolado que é iniciado com uma monitorização da satisfação dos colaboradores, seguido de programas e ações que demonstrem a preocupação que a organização tem com os mesmos. Isto não é suficiente. Em primeiro lugar, porque o *engagement* é um conceito dinâmico e não estático, podendo mudar a qualquer momento e sendo influenciado por diversos fatores. Além disto, é um conjunto de emoções e comportamentos, não sendo por isso um conceito simples de analisar. Por fim, o *engagement* tem de estar alinhado com a estratégia e com os objetivos da organização, caso contrário resultará apenas num conjunto de iniciativas que não terão qualquer tipo de impacto. É aqui que a comunicação interna faz a diferença, dando às

iniciativas de *engagement* um carácter estratégico que permite aos colaboradores a compreensão dos valores da organização e o seu verdadeiro envolvimento no sucesso da mesma (Welch, 2015).

Podem ser identificados vários fatores que contribuem para o envolvimento dos colaboradores, nomeadamente a sua satisfação com as condições salariais e de trabalho, a cultura organizacional, o sucesso da organização, a perceção que têm sobre a importância do seu trabalho para o sucesso organizacional e a sua compreensão sobre o caminho que a organização quer seguir. A comunicação interna tem um papel fundamental nestas áreas, podendo ajudar a organização a melhorá-las e a contribuir assim para o sucesso da organização (Barton, 2016).

Uma comunicação transparente, autêntica, consistente e que promova o envolvimento contribui para a construção de relações entre os colaboradores e a organização. Os colaboradores devem ter o espaço e a liberdade para falarem com as organizações, pois estes só podem tentar ser os melhores se forem respeitados, envolvidos, ouvidos e valorizados e isto também faz parte do envolvimento (Men & Bowen, 2017).

O desenvolvimento de estratégias de *employee engagement* por parte das organizações contribui para a exploração de todo o potencial das suas pessoas. «Colaboradores envolvidos» significa pessoas satisfeitas com o seu trabalho e, acima de tudo, dedicadas, empenhadas e focadas, reduzindo a possibilidade de conflitos. A comunicação interna pode então criar um envolvimento que contribua para comportamentos alinhados com os valores e missão organizacional, no sentido de garantir a consistência e a autenticidade, ao mesmo tempo que é incentivada a opinião e a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Tudo isto se vai agregar e fazer dos colaboradores verdadeiros embaixadores da organização, capazes de influenciar públicos externos e também outros colaboradores de forma positiva (Barton, 2016; Men & Bowen, 2017).

Employee advocacy

Nos últimos anos, o conceito de *employee engagement* tem evoluído, falando-se agora de *employee advocacy*. As ações de *employee advocacy* incentivam os colaboradores a partilhar os conteúdos das organizações através das suas próprias redes de contactos, sendo uma forma de defender a reputação das mesmas.

Existem alguns riscos associados a este tipo de ações, por isso, é essencial que as organizações sejam capazes de dar a formação necessária aos colaboradores e efetuar uma monitorização constante dos acontecimentos. A verdade é que as pessoas confiam mais na palavra das pessoas do que na das organizações. O *word-of-mouth* é uma ferramenta poderosa e que é interpretada como uma comunicação mais autêntica e com mensagens mais credíveis (Jones, 2017).

Neste momento de transformação, é essencial que as organizações demonstrem capacidade de adaptação. Os profissionais de comunicação interna podem ajudar nesta situação, promovendo um clima de abertura que incentive os colaboradores a falar livremente e a partilhar os seus problemas, preocupações e ideias. Para isso, é essencial construir e promover momentos de diálogo que permitam recolher *inputs* dos colaboradores que serão úteis para a formulação da estratégia, identificação de interesses partilhados ou conflitos e também para melhorar a comunicação no interior das equipas (Do Amaral, 2017).

Employer branding

Com a importância crescente que os colaboradores passaram a assumir para as organizações, estas começaram a perceber que a sua marca enquanto entidade empregadora, embora possa ser atraente de uma perspetiva externa, tem de tocar em todos os pontos de contacto estabelecidos com o colaborador. É a partir daqui que surge o *employer branding*.

O *employer branding* consiste no desenvolvimento e comunicação da cultura de uma organização para o mercado de trabalho. Corresponde à imagem projetada por um empregador, através das suas políticas, procedimentos e ações, tendo impacto na atitude e envolvimento dos colaboradores e na perceção de futuros colaboradores (Mandhanya & Shah, 2010). No fundo, muito daquilo que está por detrás do *employer branding* é a procura pelos pontos diferenciadores e distintivos do empregador e a comunicação dos mesmos tanto para *stakeholders* externos como internos (Jenner & Taylor, 2008 em Figurska & Matuska, 2013), «assegurando que tanto os atuais como os potenciais colaboradores se identificam com a organização e correspondem aos resultados desejados pela mesma» (Martin, 2008, p.19, citado por Figurska & Matuska, 2013, p.37).

Existem quatro razões principais para o surgimento do *employer branding* (Figurska & Matuska, 2013):

1. **O poder da marca**, que surgiu nas organizações como conceito central e essencial para o crescimento, a influência e a rendibilidade da mesma;
2. **A procura de credibilidade** por parte dos Recursos Humanos, que trabalham para ter influência estratégica nas organizações;
3. **As condições do mercado de trabalho** que se encontram difíceis e marcadas por um ambiente de grande competitividade;
4. **Employee engagement**, pois as organizações procuram envolver os seus colaboradores com a organização e a identificação destes com a mesma.

Atualmente, o *employer branding* é um dos tópicos tendência, tanto na área da comunicação interna, como nos Recursos Humanos. Muitas organizações já reconhecem a importância da construção de *employer branding* para o sucesso das mesmas, principalmente no recrutamento, na gestão do talento e na retenção dos colaboradores. Entre as razões que levam as organizações a apostarem no *employer branding* encontram-se as seguintes:

- Alcançar uma reputação enquanto um empregador de eleição;
- Facilitar a integração na sequência de fusões e aquisições;
- Ajudar os colaboradores a reter os valores da organização;
- Recrutamento de colaboradores com melhor qualidade;
- Retenção dos colaboradores;
- Criação de vantagem competitiva;
- Aumento do nível de envolvimento dos colaboradores;
- Cultura organizacional mais forte.

As marcas são construídas de dentro para fora e a comunicação interna é essencial nesse processo. Quanto mais eficaz a comunicação interna for, menos preocupações terá de ter a comunicação externa (Barton, 2016). Quando se fala em *employer branding*, grande parte das vezes o foco é dado aos Recursos Humanos. Contudo, não podemos esquecer que a comunicação interna desempenha um papel essencial neste processo. A comunicação interna permite uma gestão do conteúdo da informação para que as

mensagens utilizadas no *employer branding* sejam consistentes com os valores e cultura da organização (Barrow e Mosley, 2005).

Importa ainda referir que o *employer branding* é relevante para a comunicação interna do ponto de vista de reconhecimento da função, pois contribui para que as chefias das organizações percecionem a comunicação com os colaboradores de forma semelhante à comunicação com o cliente, reforçando assim o papel estratégico da comunicação interna (Barrow e Mosley, 2005).

Comunicação Personalizada, Humanizada e Focada nos Colaboradores

As pessoas são o centro da comunicação. Para construir relações mais fortes e duradouras com os colaboradores e aumentar a sua satisfação, a comunicação deve tornar-se mais humanizada e personalizada, com um maior foco no bem-estar, felicidade e desenvolvimento.

Paralelamente, a comunicação interna caminha no sentido de se tornar cada vez mais personalizada por segmentos de colaboradores. Este tipo de segmentação da comunicação vai permitir às organizações alcançarem *outcomes* específicos para determinados grupos, como por exemplo, colaboradores internacionais, *millennials*, *managers* e comunicar com estes de forma regular e personalizada (Men & Bowen, 2017).

Partilha e colaboração

A tendência é que os colaboradores estejam mais envolvidos no processo de comunicação interna, agindo enquanto *storytellers* e não apenas como recetores de informação, participando desta forma na criação de conteúdo.

As organizações contam, cada vez mais, com colaboradores multifacetados, o que tem incentivado a uma forma de trabalho descentralizada e autónoma que promove o trabalho em grupo e não a vertente individual. Esta situação cria espaço para que a comunicação interna possa estar focada em incentivar a colaboração e impulsionar o negócio. Por isso, espera-se que os profissionais de comunicação interna sejam capazes de ligar os vários elementos da organização. Em vez de serem meros gestores dos fluxos de informação, os profissionais de comunicação interna devem convidar os colaboradores a participar no processo e a gerir as suas mensagens (Verghese, 2017b).

Além disto, uma cultura organizacional colaborativa permite aproximar a gestão da organização dos colaboradores e incentiva-os a participar e a partilhar as suas ideias.

Neste sentido, é essencial que as organizações recorram à comunicação bidirecional simétrica, incentivando o diálogo em diversos níveis. As reuniões de colaboradores, os *town halls*¹⁰ e a caixas de sugestões são algumas das formas para o fazer (Men & Bowen, 2017).

Esta colaboração entre as pessoas será um dos maiores pilares do futuro da comunicação interna, promovendo a inovação, compreensão mútua e ultrapassando barreiras culturais.

Avaliação Integrada

A comunicação interna é, geralmente, uma função pequena no interior das organizações e na qual são utilizados poucos factos concretos *ou Key Performance Indicators* (KPI) capazes de provar o seu valor para o negócio. Neste sentido, é essencial identificar metas tangíveis, mensuráveis e relevantes para a administração das organizações (Zetterquist, 2017).

A avaliação das estratégias de comunicação interna deve ser efetuada como um todo, no sentido de se obter uma visão geral da mesma, passando pelos vários pontos que dela fazem parte, como os canais, audiências, departamentos, idade, papel, entre outros. Desta forma, a gestão da organização terá acesso às mais-valias das ações da comunicação interna (Men & Bowen, 2017).

Outro ponto importante passa por educar a administração da organização sobre a relevância da comunicação interna para o negócio e fazê-lo com o recurso a uma linguagem que os gestores dominem e compreendam (Zetterquist, 2017).

Novas formas de comunicação para responder a novos padrões de trabalho

Um número crescente de organizações está a optar por novas formas de trabalho e as organizações têm de perceber de que forma terão de gerir a comunicação interna no sentido de remover as barreiras de comunicação existentes.

O trabalho à distância tem ganho tanta adesão que organizações pertencentes ao *ranking Fortune 500* já eliminaram parcial ou totalmente os seus escritórios tradicionais. Esta é uma opção benéfica para as organizações e colaboradores devido às vantagens económicas, de flexibilidade e autonomia (Mulki et al., 2009; Dunstan & Osborne, 2017).

¹⁰ *Town Hall* é uma reunião com todos os colaboradores de uma organização na qual são discutidos diversos tópicos como resultados, objetivos alcançados, novos projetos, oportunidades de negócio, entre outros. Durante um *Town Hall* é promovido o diálogo entre *managers* e colaboradores, sendo dada a oportunidade a estes de colocarem questões à administração.

Ainda assim, Mulki et al. (2009) referem que esta forma de trabalho coloca também alguns desafios às organizações:

- **Encontrar o *work-life balance*:** um dos aspetos que tornam o trabalho remoto mais atraente é a perceção de que este vai permitir uma melhor gestão do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. De facto, permite uma maior autonomia e flexibilidade de horário, no entanto, também pode ter o efeito contrário. Dados indicam que os colaboradores que trabalham a distância acabam por trabalhar mais horas, apresentando dificuldades em se desligarem do trabalho;
- **Combater o isolamento do local de trabalho:** os colaboradores que se sentem mais isolados têm, frequentemente, níveis baixos de satisfação com o trabalho e baixo compromisso organizacional. Estes colaboradores desenvolvem uma perceção de isolamento devido à ausência de apoio dos colegas e dos *managers*.
- **Falta de comunicação presencial:** no trabalho a distância, o modo de comunicação mais utilizado é o virtual, através de *emails*, *conference calls*, mensagens de texto. Este tipo de comunicação não possui o mesmo valor e presença social associada à comunicação *face-to-face*. Para ultrapassar este constrangimento, os *managers* devem, pelo menos uma vez por ano, agendar reuniões presenciais de equipa com estes colaboradores e fazer uso da tecnologia para uma comunicação mais informal, caso contrário, as interações com os colaboradores que trabalham a partir de casa vão-se restringir a assuntos meramente profissionais.
- **Falta de visibilidade:** muitos dos colaboradores que trabalham à distância sentem que a sua falta de visibilidade limita o seu contributo para a organização e a sua progressão na carreira. Perante isto, os *managers* devem implementar estratégias que permitam dar a toda a organização visibilidade sobre o trabalho destes colaboradores e ainda estabelecer objetivos individuais e de equipa.

A comunicação interna apresenta-se como uma função essencial para apoiar os colaboradores que trabalham à distância, no sentido de os manter informados e envolvidos com a organização, ao mesmo tempo que trabalha com os *managers* para os ajudar a definir um plano que permita ultrapassar os desafios anteriormente referidos. No fundo, a comunicação interna deve remover as barreiras espaciais entre os colaboradores à distância e a organização.

Digitalização e multicanais

O impacto das novas tecnologias e dos meios digitais tem tido uma grande influência nas sociedades e, conseqüentemente nas organizações, transformando o local de trabalho e o panorama da comunicação interna (Men & Bowen, 2017). O surgimento do *email*, da *intranet*, das mensagens de texto e das redes sociais corporativas tem alterado o modo como as organizações e os colaboradores interagem entre si e com a envolvente (Williams, 2017). A digitalização veio alterar múltiplos aspetos da vida do colaborador, diminuindo a comunicação hierárquica, promovendo o envolvimento direto da liderança e a conversação com os colaboradores, bem como a comunicação horizontal entre os pares (Men & Bowen, 2017).

Apesar de os canais tradicionais, como a comunicação cara a cara, vídeo e *emails* dificilmente serem substituídos, a comunicação interna tem-se tornado gradualmente mais digital e multidimensional, integrando a componente *online*, social e *offline*. Um único canal de comunicação já não é suficiente. Os colaboradores têm diferentes tipos de necessidades e preferências em relação à comunicação, o que faz com que estejam mais recetivos a determinados tipos de mensagem. Contudo, a solução não passa por isolar os vários canais de comunicação, mas sim por integrar, sendo utilizados como um todo, e de acordo com as suas forças e aspetos positivos (Men & Bowen, 2017).

As plataformas móveis e os *social media* permitem às organizações comunicarem com os colaboradores em qualquer momento e em qualquer lugar e de forma mais pessoal, correspondendo assim à necessidade crescente de maior flexibilidade e mobilidade.

Ainda assim, os *social media* são os canais menos utilizados no meio organizacional, pelo risco a que estão associados, por medo de *feedback* negativo por parte das organizações, falta de tempo, inexistência de uma estratégia de *social media* e por questões de segurança e confidencialidade. No entanto, é inegável que a utilização de ferramentas como redes sociais internas, *blogs*, *websites*, mensagens, vídeo e áudio, afetam de forma positiva o envolvimento das pessoas.

O futuro da comunicação interna passa por apostar na inovação, acompanhar a transformação digital e reinventar a forma como chega até aos colaboradores, fazendo uso das novas ferramentas que tem ao seu dispor.

Estas tendências não devem ser encaradas como meros desafios, mas sim como oportunidades de demonstrar o valor da função e posicionar a comunicação interna como

um parceiro estratégico que pode ajudar as organizações a ultrapassar este momento de transformação. Só assim poderá expandir a sua área de atuação, ter um papel mais ativo e conquistar um lugar na mesa de decisão das organizações.

Capítulo III

Metodologia

Uma investigação científica possui três atos principais que devem ser seguidos e orientar o estudo: a **rutura**, a **construção** e a **verificação**.

A **rutura** constitui o primeiro ato do procedimento científico e consiste em romper com preconceito e falsas evidências. É o momento de questionar e explorar a realidade. Mas esta rutura só se pode verificar a partir de um sistema conceptual organizado. Por isso, o investigador tem de passar à **construção** da sua base teórica, que lhe permitirá estudar o fenómeno em causa e fazer proposições acerca do mesmo. É esta construção teórica que permitirá a criação de um trabalho racional e baseado em factos. O processo termina com a **verificação** desses mesmos factos, na qual é feita uma análise das informações e, conseqüentemente, apresentada uma conclusão (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste sentido, este capítulo pretende explicar o processo metodológico seguido para responder à questão de partida, cumprir os objetivos da investigação, analisando todas as etapas da mesma e as decisões tomadas.

1. Delimitação do Objeto de Análise

O campo de análise desta investigação está centrado na comunicação interna, do ponto de vista da comunicação aplicada, particularmente da área das Relações Públicas.

A área da comunicação interna é um campo de interesse e de estudo por parte de várias áreas como os Recursos Humanos, Marketing, Comportamento Organizacional ou mesmo Gestão. No que diz respeito às Relações Públicas, é uma área que tem suscitado cada vez mais interesse por parte dos académicos, profissionais e associações, apresentando-se como um dos aspetos mais importantes na gestão da comunicação e na prática das RP (Welch, 2015).

A presente investigação reúne a visão de várias organizações sobre a comunicação interna e a forma como esta se manifesta no modo de gestão da função. Por isso, analisam-se questões relacionadas com a componente estratégica, planeamento, posicionamento e modelos de gestão da comunicação interna. No entanto, não se exploram em profundidade aspetos relacionados com os meios de comunicação interna, envolvimento dos

colaboradores, impacto da tecnologia, competências dos profissionais ou comunicação com as lideranças. Estes temas são referenciados, no entanto, o que se pretende é uma análise global e com uma perspetiva mais macro do funcionamento da função nas organizações.

2. Questão de Partida

O objetivo principal desta investigação é conhecer e partilhar boas práticas na área da comunicação interna em Portugal, contribuindo assim para um maior conhecimento acerca da função.

No final da investigação, pretende-se responder à questão «*Quais são as boas práticas de comunicação interna em Portugal?*».

3. Objetivos de Investigação

O1. Apresentar uma investigação sobre comunicação interna que seja relevante para as Relações Públicas;

O2. Perceber de que forma a comunicação interna pode contribuir para o sucesso organizacional;

O3: Compreender de que forma é percecionada a comunicação interna por organizações de diferentes setores de atividade;

O4. Apresentar boas práticas em comunicação interna que possam ajudar os profissionais a melhorar o seu trabalho nas organizações e os resultados da função.

4. Tipologia de Investigação

No presente estudo utiliza-se uma **tipologia de investigação qualitativa**.

Na área das Relações Públicas, o recurso a métodos qualitativos de investigação é algo que pode trazer valor acrescentado a uma investigação, pois, através da interpretação, ajuda a revelar diversas dimensões e interações relacionadas com a estratégia e com a gestão da comunicação (Daymon & Holloway, 2010). Na investigação qualitativa, o investigador procura dar sentido aos dados, olhando para o processo como uma forma de aprendizagem e de criação de conhecimento. Este é um processo não só colaborativo, mas

também criativo, dando oportunidade ao investigador de explorar novas emoções, perspectivas e experiências, indo além da simples observação dos dados.

Pelo contrário, a investigação quantitativa limita-se à análise dos factos e dos números, mantendo o investigador distante e sendo a sua relevância excluída, nomeadamente as suas experiências, *background*, emoções e preconceitos. A investigação qualitativa permite ainda uma flexibilidade que não seria possível alcançar recorrendo a métodos quantitativos (Daymon e Holloway, 2010).

Os métodos qualitativos, ao serem aplicados neste estudo, permitirão compreender e explorar a perspectiva das organizações, dos seus profissionais e de outras entidades do setor sobre a comunicação interna. Além disto, a presente investigação implica a construção de um produto final, um Guia de Boas Práticas, que nasce não de um processo fixo e estático que segue uma linha temporal pré-definida, mas sim de algo dinâmico, que vai evoluindo através de suposições, novas ideias, informações, dados e decisões, bem como de alterações constantes. Numa investigação qualitativa, todos os aspetos do estudo são passíveis de ser alterados à medida que o investigador recolhe mais dados (Schreier, 2012).

Importa ainda referir que o presente estudo não procura realizar extrapolações ou generalizações, ou seja, aplicar os resultados e conclusões a outros contextos ou a uma população mais vasta.

5. Revisão de Literatura

A revisão de literatura foi a primeira etapa deste trabalho de investigação e permitiu estabelecer um enquadramento teórico do estudo. Esta é a base de um projeto de investigação e consiste num propósito inicial que estabelece o racional por detrás do estudo e demonstra a importância do mesmo (Daymon & Holloway, 2010).

Para um projeto qualitativo, a revisão de literatura consiste numa síntese em construção, numa análise crítica ou numa avaliação de textos relevantes que se possam relacionar com a pergunta ou tópico de investigação. Por isso, é um trabalho que está em constante atualização à medida que os dados vão sendo recolhidos e analisados.

Durante esta fase, fez-se um enquadramento da comunicação interna do ponto de vista das Relações Públicas e uma análise às conceções e propostas sobre a função, fornecendo

assim uma visão atual da comunicação interna do ponto de vista académico. Foram ainda identificadas as principais áreas de intervenção, bem como os principais desafios que os profissionais de comunicação interna enfrentam.

Tendo em conta que o presente trabalho de investigação analisa a comunicação interna na perspetiva das Relações Públicas, procedeu-se a uma revisão de literatura inicial dentro deste campo. Neste sentido, foram consultados autores de Relações Públicas, como Alison Theaker, Allen H. Center, Anne Gregory, Glen M. Broom, Liz Yeomans, Ralph Tench e Scott Cutlip. Além disto, e no sentido de obter uma perspetiva mais atualizada, foi também analisado o trabalho de autores mais recentes da área das Relações Públicas e que se têm especializado na área da comunicação interna, nomeadamente Mary Welch, Kevin Ruck, Paul Barton, Aniisu Verghese, Rita Men, Ana Verčič e Dejan Verčič. Muitos destes autores publicam de forma regular artigos em revistas de referência na área das Relações Públicas, como a *Public Relations Review* e o *Journal of Public Relations Research*. Ainda na área das Relações Públicas, foram também consultados publicações e relatórios de associações do setor, entre as quais: *Public Relations Society of America* (PRSA), *International Public Relations Association* (IPRA), *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) e a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE).

No que se refere especificamente à comunicação interna, também existem associações e publicações dedicadas exclusivamente a este tema. O *Journal of Internal Communication* foi uma publicação bastante consultada durante todo o estudo, bem como as informações disponibilizadas pela *European Association of Internal Communication* (FEIEA), pelo *Institute of Internal Communication* (IoIC) e ainda, a nível nacional, pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI). Para confrontação de conceitos e perspetivas, também foi consultada alguma informação na área dos Recursos Humanos e Marketing.

O período de recolha de dados decorreu entre julho de 2017 a janeiro de 2019.

6. Procedimento de Recolha de Dados

Tendo em conta a revisão de literatura, realizaram-se entrevistas presenciais a responsáveis de comunicação interna de organizações de diversos setores de atividade, bem como a instituições que trabalham o tema da comunicação interna e que estão a acompanhar a evolução da área no interior das organizações.

A revisão de literatura e as entrevistas são complementares entre si. Se por um lado a revisão de literatura contribui para sistematizar a informação base do tema, a questão de partida complementa esse conhecimento, alargando e retificando o campo de investigação das leituras realizadas. (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Por fim, para complementar a revisão de literatura e as entrevistas, foram também consultados e analisados alguns artigos de meios de comunicação especializados da área.

6.1. Entrevistas

Tendo sempre como foco aquele que é o objetivo final da investigação, a definição de um guia de boas práticas de comunicação interna, chegou-se à conclusão de que seria essencial que esta fosse suportada não só por informação académica, mas também pelas próprias experiências das organizações.

As entrevistas são uma grande fonte de dados, pois permitem explorar as perspetivas e perceções dos entrevistados. As entrevistas qualitativas diferem das quantitativas pois são menos estruturadas, permitindo envolver o entrevistador e os participantes e criando uma forma de interação social através da qual eles colaboram para produzir relatos com significados e capazes de contextualizar as suas experiências (Daymon & Holloway, 2010).

Na área das Relações Públicas, a investigação qualitativa é frequentemente associada à entrevista, pois permitem recolher dados num determinado contexto social. Ou seja, as respostas obtidas têm origem nas visões e opiniões subjetivas dos entrevistados, as quais são baseadas nas suas próprias experiências.

Neste estudo, optou-se por recorrer a entrevistas presenciais semiestruturadas, ou seja, as questões estão incluídas num guião de entrevista, que foca os principais assuntos e tópicos para serem desenvolvidos e linhas de investigação a serem seguidas. No entanto, a sequência das questões não é a mesma para cada participante, estando dependente do desenrolar da entrevista e das respostas de cada indivíduo. Isto dá uma certa liberdade ao entrevistador, no sentido em que lhe permite desenvolver questões *à priori* e, depois, decidir que tópicos explorar (Daymon & Holloway, 2010).

Entrevistas a organizações

Realizaram-se entrevistas a organizações de referência nos setores onde atuam. Tendo em conta que os dados recolhidos não serão utilizados para efetuar generalizações, mas sim para conhecer boas práticas de comunicação interna, optou-se por uma amostra por conveniência.

Ainda assim, foi mantida a sua heterogeneidade, dentro do possível, de modo a respeitar os objetivos da investigação e para recolher as mais diversas visões em relação à comunicação interna (Quivy & Campenhoudt, 2008). Por isso, para a seleção das organizações foram ainda utilizados os seguintes critérios:

- **Setor de atividade:** foram escolhidas organizações de diferentes setores, tendo em conta a sua natureza jurídica – públicas, privadas e do terceiro setor – e a sua atividade:
 - ✓ **Organizações Públicas:** ramo das Forças Armadas Portuguesas;
 - ✓ **Organizações Privadas:** consultoria, indústria aeronáutica, retalho, transportes aéreos, energia;
 - ✓ **3.º Setor:** defesa do consumidor;

- **Prémios e distinções:** para a seleção das organizações foi tido em conta o reconhecimento e distinção do seu trabalho na área da comunicação interna e o seu contributo para a o desenvolvimento da função;

- **Presença nos meios de comunicação social:** a presença mediática das organizações no que diz respeito a temas ou projetos relacionados com a comunicação interna, foi também tida em conta na seleção. Algumas das organizações selecionadas têm muitas vezes projetos e iniciativas que são divulgados e analisados em revistas de referência na área da comunicação, nomeadamente a *Marketeer* e a *Human Resources*;

A identificação e apresentação das organizações poderá ser consultada no Anexo 1. Além das organizações entrevistadas, foram contactadas empresas dos setores das tecnologias de informação, distribuição, indústria do papel e serviços de apoio ao cliente, que não quiseram participar na investigação. No total foram feitos 14 contactos, tendo sido realizadas 9 entrevistas. O guião utilizado nas entrevistas poderá ser encontrado no apêndice 2.

Entrevista ao Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa

Para cumprir com os objetivos deste estudo, além das perceções de organizações dos mais diversos setores de atividade, percebeu-se que seria também essencial recolher as visões de associações/instituições que trabalhem o tema da comunicação interna e que estejam a par da evolução da área no interior das organizações.

Assim sendo, com o objetivo de compreender o estado atual da comunicação interna, as principais tendências e desafios da área e o modo como as organizações estão a apostar na função, decidiu-se realizar uma entrevista ao Observatório da Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI).

Foi convidada a participar no estudo outra associação relevante no setor da Comunicação e Relações Públicas, no entanto, não se obteve resposta.

O Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa surge em 2010, através de uma iniciativa conjunta da agência de comunicação ATREVIA e da Universidade Católica Portuguesa.

A missão do Observatório de Comunicação Interna passa por investigar, criar e divulgar conhecimento sobre comunicação interna e identidade corporativa das empresas.

A atuação do OCI assume a forma de Prémios de boas práticas e de *Get Together*, encontros periódicos que incentivam o intercâmbio de boas práticas entre os responsáveis da comunicação interna e recursos humanos das empresas e organizações participantes. O Observatório divulga ainda diversos relatórios e publicações com o objetivo de analisar o valor que a Comunicação Interna traz às organizações.

O guião da entrevista poderá ser consultado no apêndice 11.

6.2. Análise Documental e de *Media*

Existem diversos documentos disponíveis que podem ser utilizados como fonte durante uma investigação, nomeadamente, *blogs*, páginas pessoais, fotografias, vídeo e ainda documentos que são produzidos em contexto corporativo, como *emails*, *websites*, atas de reunião, relatórios, documentários, *newsletters*, etc. Pode-se ainda recorrer a documentos produzidos pelos meios de comunicação social, como notícias, artigos ou textos (Daymon e Holloway, 2010).

Todos estes documentos são fontes ricas de informação que permitem complementar evidências, principalmente na área de investigação das Relações Públicas, podendo indicar a forma que cada indivíduo, consumidor, grupo de *stakeholders* ou organização percecionam as suas ações passadas e atuais, conquistas e interações sociais. Estes documentos transmitem um conhecimento valioso em termos de dimensões culturais e de contexto do mercado.

O período de análise ocorreu de junho de 2018 a janeiro de 2019.

7. Método de Análise de Dados

Para cumprir com os objetivos definidos, optou-se por analisar os dados recolhidos através de uma Análise de Conteúdo Qualitativa, um dos métodos mais utilizados para analisar documentos e entrevistas. Com um vasto campo de aplicação, apresenta-se como um método importante para a identificação e análise de valores (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A Análise de Conteúdo que será utilizada neste estudo terá como base o livro *Qualitative Content Analysis in Practice* de Margrit Schreier (2012). A análise de Conteúdo Qualitativa é um método para descrever sistematicamente o significado de determinados dados, atribuindo categorias de forma sucessiva ao material. Ou seja, as várias unidades de registo são identificadas, agrupadas em categorias e contabilizadas.

Este significado não é dado, mas sim construído de acordo com a perceção e contexto do investigador. A Análise de Conteúdo Qualitativa é um método adequado para descrever material que requer algum nível de interpretação, daí ser a escolha para a análise de dados do presente estudo. Além disto, este tipo de análise pode ser aplicado a uma grande variedade de materiais, desde entrevistas, textos, brochuras, *website*, artigos, entre outros (Schreier, 2012).

Apesar do seu cariz qualitativo, serão também utilizados alguns dados quantitativos, para atribuir à interpretação dos resultados um maior suporte. Por isso, será feita uma contabilização do número de unidades de registo presentes em cada categoria para perceber quais os assuntos mais abordados pelas organizações.

A contabilização das unidades de registo e a posterior análise dos dados serão feitas manualmente. Entendeu-se que não seria necessário o recurso a *software* informático para a análise dos dados.

7.1. Codificação

A codificação é um processo central e importante na Análise Qualitativa de Conteúdo, através da qual o investigador escolhe quais as palavras que vai utilizar para identificar as ideias ou temas que surgem nos dados.

A codificação ajuda a organizar a elevada quantidade de informação, ao mesmo tempo que contribui para a interpretação dos fenómenos estudados. Além disto, em termos práticos, evita a confusão, no sentido em que obriga o investigador a selecionar os pontos-chave do material e a focar-se nos mesmos (Quivy & Campenhoudt, 2008; Schreier, 2012).

São estes elementos que constituem a base do quadro de codificação e que formam as **categorias principais**, ou seja, os aspetos específicos acerca dos quais se pretende saber mais. Depois das categorias principais serem definidas, é necessário identificar o que é dito nos dados obtidos sobre estes aspetos, o que dará origem às **subcategorias** (Schreier, 2012).

É importante estruturar de forma adequada o quadro de codificação, ou seja, decidir que dimensões serão utilizadas para descrever os dados e quais as subcategorias que terão de ser geradas para cada dimensão. Existem três formas de o fazer (Schreier, 2012):

1. **Concept-driven way:** categorias baseadas naquilo que o investigador já sabe e conhece, sem analisar quaisquer dados. Este conhecimento pode derivar de diferentes fontes de informação, como a teoria, investigação interior, experiência do dia-a-dia ou lógica;
2. **Data-driven way:** as categorias emergem do material analisado. Esta estratégia é especialmente útil se o objetivo for analisar os dados em detalhe;

3. Combinação das duas estratégias: este será o método utilizado no presente estudo, uma vez que, após a revisão de literatura já existe informação suficiente para serem definidas algumas categorias antes da análise dos dados.

Após esta etapa é essencial definir de forma exata o significado de cada categoria. Estas definições são as regras para a codificação do material. Cada categoria deve ter nome, descrição, exemplos e regras para a tomada de decisão (Schreier, 2012).

Assim sendo, foi construído um quadro de codificação baseado nas seguintes dimensões e categorias:

I. Gestão da Comunicação Interna

Sendo a comunicação interna o tema central deste estudo, com esta dimensão pretende-se obter uma visão geral sobre o modo de funcionamento da comunicação interna nas organizações, incluindo o seu posicionamento, áreas de atuação, constituição da equipa, suportes e ações de comunicação. É essencial começar por este ponto para se compreender a realidade das organizações e o modo como a comunicação interna atua e, posteriormente, analisar outras questões mais relacionadas com a perceção e reconhecimento da função.

i.i. Posicionamento

Nesta categoria pretende-se obter informação acerca do posicionamento¹¹ da função de comunicação interna nas organizações. Incluem-se nesta categoria referências sobre as linhas de *report* da função e estrutura de departamentos.

Tabela 5 - Subcategorias relativas ao posicionamento da comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
Marketing	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as referências que indiquem que a comunicação interna faz parte do departamento de Marketing ou que tem linhas de <i>report</i> direto a esta área
Recursos Humanos	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as referências que indiquem que a comunicação interna faz parte do departamento de Recursos Humanos ou que tem linhas de <i>report</i> direto a esta área.
Comunicação	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as referências que indiquem que a comunicação interna faz parte do departamento de Comunicação ou que tem linhas de <i>report</i> direto a esta área.

¹¹ Neste caso, o entendimento de «posicionamento» não é o do ponto de vista do Marketing, referindo-se apenas ao lugar que a comunicação interna ocupa na organização.

Função Independente	<i>Concept Driven</i>	Fazem parte desta categoria as referências que indiquem que a comunicação interna é uma função independente no interior da organização
Report Direto ao CEO	<i>Concept Driven</i>	Encontramos nesta categoria as unidades de registo que indiquem que a comunicação interna é uma função com <i>report</i> direto ao CEO.

i.ii. Propósito da comunicação interna

Nesta categoria, o objetivo é perceber quais os diferentes propósitos que a comunicação interna pode assumir em diferentes organizações.

Tabela 6 - Subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
Informar	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as unidades de registo que indicam que o propósito da comunicação interna em determinada organização é manter os colaboradores informados acerca do que se passa na organização.
Envolver	<i>Concept Driven</i>	Fazem parte desta categoria todas as unidades de registo que referem que o propósito da comunicação interna é envolver os colaboradores.
Ligar	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão inseridas as unidades de registo que referem que a comunicação interna tem como propósito efetuar a ligação entre todas as partes da organização, alinhando-as com os objetivos de negócio.
Difusão da cultura organizacional	<i>Data Driven</i>	Encontram-se nesta categoria as unidades de registo que referem que o propósito da comunicação interna passa pela difusão da cultura organizacional.
Transformar	<i>Data Driven</i>	Estão incluídas nesta categoria as unidades de registo que indiquem que o propósito da comunicação interna é transformar.
Criar coerência entre as mensagens	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as unidades de registo que indicam que o propósito da comunicação interna em determinada organização é criar coerência entre as mensagens.
Mediação entre os colaboradores e a organização	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as unidades de registo que indicam que o propósito da comunicação interna passa pela mediação entre os colaboradores e a organização.

i.iii. Contributo da comunicação interna para o sucesso organizacional

Nesta dimensão, pretende-se analisar de que forma é que a comunicação interna contribui para o sucesso da organização. Para tal, é importante compreender em que pontos acrescenta valor, tanto ao nível das pessoas, como do negócio.

Tabela 7 - Subcategorias relativas ao contributo da comunicação interna para o sucesso organizacional

Subcategoria	Tipologia	Definição
Criação de significados	<i>Concept Driven</i>	Estão incluídas nesta categoria todas as unidades de registo que referiam que a comunicação interna contribui para o sucesso

		organizacional através da criação de significados entre os colaboradores.
Sentimento de pertença	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria inserem-se as unidades de registo que indicam que a comunicação interna promove o sentimento de pertença entre as pessoas.
Adaptação à mudança	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo que referem que a comunicação interna apoia as organizações a ultrapassar momentos de mudança de forma bem-sucedida.
Alcance dos objetivos de negócio	<i>Concept Driven</i>	Fazem parte desta categoria as unidades de registo que indicam que a comunicação interna contribui para o alcance dos objetivos de negócio da organização.
Retenção dos colaboradores	<i>Concept Driven</i>	Estão incluídas nesta categoria as unidades de registo que sugerem que a comunicação interna contribui para a retenção dos colaboradores na organização.
Envolvimento dos colaboradores	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria encontram-se as unidades de registo que indicam que a comunicação interna contribui para o envolvimento dos colaboradores.
Atração do talento	<i>Concept Driven</i>	Encontram-se nesta categoria todas as unidades de registo que referem que comunicação interna promove a atração de talento.
Aumento da reputação	<i>Concept Driven</i>	Inserem-se nesta categoria as unidades de registo que indicam que a comunicação interna tem influência no aumento de reputação da organização.
Reconhecimento dos colaboradores	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo que referem que a comunicação interna contribui para o reconhecimento dos colaboradores.
Criar relação com a marca	<i>Data Driven</i>	Encontram-se nesta categoria todas as unidades de registo que referem que comunicação interna cria relação entre os colaboradores e a marca.
Satisfação dos colaboradores	<i>Data Driven</i>	Encontram-se parte desta categoria as unidades de registo que indicam que a comunicação interna contribui a satisfação dos colaboradores.
Integração de novos colaboradores	<i>Data Driven</i>	Desta categoria fazem parte as unidades de registo que referem que comunicação interna contribui para a integração de novos colaboradores
Colaboradores enquanto embaixadores da organização	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo que referem que a comunicação interna contribui para tornar os colaboradores embaixadores da organização.

i.iv. Parceria e colaboração

Tabela 8 - Subcategorias relativas ao trabalho em parceria e de colaboração da comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
Colaboração com diferentes áreas	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão incluídas as unidades de registo que se referem à colaboração da comunicação interna com outras áreas da organização.

Gestão de projetos	<i>Concept Driven</i>	Encontram-se nesta categoria as unidades de registo que se referam ao trabalho da comunicação interna numa lógica de gestão de projetos.
---------------------------	-----------------------	--

II. Estratégia

Depois de se analisar o modo de atuação da comunicação interna nas organizações, é essencial perceber se a função é percecionada enquanto uma função estratégica da organização e se está alinhada com os objetivos de negócio da organização.

ii.i. Plano de comunicação interna

Nesta categoria, pretende-se apurar se as organizações definem um plano de comunicação interna e, caso o façam, de que forma é que este é construído. Neste ponto, é importante perceber se o plano é definido consoante a estratégia da organização e se é elaborado tendo por base as diretrizes de outras áreas, como o Marketing, Recursos Humanos ou Comunicação.

Tabela 9 - Subcategorias relativas ao plano de comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
Alinhado com os objetivos da organização	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão incluídas todas as unidades de registo que referem que o plano de comunicação interna está alinhado com objetivos de negócio da organização.
Alinhado com o plano de Comunicação	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as unidades de registo que referem que o plano de comunicação interna é definido a partir do plano geral de comunicação.
Alinhado com o plano de Marketing	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria inserem-se todas as unidades de registo que indicam que o plano de comunicação interna é definido a partir do plano de Marketing.
Alinhado com o plano de Recursos Humanos	<i>Concept Driven</i>	Fazem parte desta categoria todas as referências que indicam que o plano de comunicação interna é definido a partir do plano de Recursos Humanos.
Plano integrado	<i>Data Driven</i>	Estão incluídas nesta categoria as unidades de registo que referam que existe um plano integrado de comunicação interna, construído com a participação de outras áreas.

ii.ii. Suportes de comunicação interna

Nesta categoria, estão incluídas todas as unidades de registo referentes a suportes de comunicação interna utilizados pelas organizações. Pretende-se perceber a abrangência dos suportes utilizados pelas diferentes organizações.

Tabela 10 - Subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
<i>Newsletter interna</i>	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as referências relativas à utilização de <i>newsletters</i> internas para comunicar com os colaboradores.
<i>Intranet</i>	<i>Concept Driven</i>	Estão incluídas nesta categoria as unidades de registo que se referem à existência de uma <i>intranet</i> enquanto suporte de comunicação com os colaboradores.
<i>Email</i>	<i>Concept Driven</i>	Fazer parte desta categoria todas as unidades de registo que se referem à utilização do <i>email</i> enquanto um meio de comunicação interna.
TV Corporativa	<i>Concept Driven</i>	Inserem-se nesta categoria todas as referências relativas à existência de uma televisão corporativa nas organizações.
<i>Social Media</i>	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as unidades de registo que digam respeito à utilização de <i>social media</i> para comunicação entre a organização e os seus colaboradores.
Revista interna	<i>Data Driven</i>	Estão nesta categoria todas as unidades de registo relativas à existência de uma revista interna.
<i>App</i>	<i>Data Driven</i>	Fazer parte desta categoria todas as unidades de registo que se referem à existência de uma <i>app</i> para comunicar internamente com os colaboradores.
Videoconferências	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as unidades de registo que digam respeito à utilização de videoconferências para comunicação com os colaboradores.
Website interno	<i>Data Driven</i>	Estão incluídas nesta categoria as unidades de registo que se referem à existência de um <i>website</i> interno.
Outros suportes específicos	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria encontram-se as unidades de registo que digam respeito à existência de outros suportes de comunicação específicos de determinada organização.

ii.iii. Ações de comunicação interna

Nesta categoria, estão incluídas todas as unidades de registo referentes a ações de comunicação interna concretas. O objetivo desta categoria passa por compreender os diferentes tipos de ações que são desenvolvidas pelas organizações no âmbito da comunicação interna.

Tabela 11 - Subcategorias relativas às ações de comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
Eventos	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as referências em relação à organização de eventos internos.
Ações de reconhecimento dos colaboradores	<i>Concept Driven</i>	Fazem parte desta categoria todas as unidades de registo relacionadas com ações de comunicação que visam reconhecer os colaboradores pelo seu trabalho.
Responsabilidade Social Corporativa	<i>Concept Driven</i>	Inserem-se nesta categoria todas as referências que a ações de comunicação interna no âmbito da responsabilidade social corporativa interna.
Ações com envolvimento das lideranças	<i>Concept Driven</i>	Fazem parte desta categoria todas as unidades de registo que se refiram a ações que envolvam as lideranças e cujo objetivo principal sejam promover uma aproximação entre estas e os colaboradores.
Campanhas de awareness	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão incluídas todas as unidades de registo que se refiram a ações de comunicação interna que têm como objetivo promover a consciencialização dos colaboradores para determinados temas, por exemplo, Saúde e Segurança no trabalho. Estes tipos de ações têm, na maior parte dos casos, um carácter mais informativo.
Reuniões internas	<i>Data Driven</i>	Estão nesta categoria as unidades de registo relativas a reuniões internas enquanto uma ação da comunicação interna.
Integração de novos colaboradores	<i>Data Driven</i>	Estão nesta categoria as unidades de registo que se referem a ações de comunicação interna que promovam a integração dos colaboradores.

ii.iv Reconhecimento e valorização da comunicação interna

Nesta categoria estão incluídas as unidades de registo referentes ao reconhecimento e valorização da comunicação interna. Pretende-se perceber se é atribuído valor à função pela administração e colaboradores.

Tabela 12 - Subcategorias relativas ao reconhecimento e valorização da comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
Por parte da administração	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão incluídas as unidades de registo que se refiram ao reconhecimento e valorização da comunicação interna por parte da administração da organização.
Por parte dos colaboradores	<i>Concept Driven</i>	Encontram-se nesta categoria as unidades de registo que se refiram ao reconhecimento e valorização da comunicação interna por parte dos colaboradores.

III. Futuro da comunicação interna

Por fim, é essencial tentar perceber qual o futuro que se perspectiva para a comunicação interna, tendo em conta todas as mudanças que se verificam na sociedade, nas organizações, bem como os desafios atuais que a função atravessa.

iii.i. Desafios

Esta categoria pretende analisar quais são os principais desafios da comunicação interna e dos seus profissionais.

Tabela 13 - Subcategorias relativas aos desafios da comunicação interna

Subcategoria	Tipologia	Definição
Grande volume de comunicação	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que indicam que o grande volume de comunicação é um desafio para a comunicação interna.
Falta de tempo dos colaboradores	<i>Concept Driven</i>	Desta categoria fazem parte as unidades de registo que afirmem que a falta de tempo dos colaboradores para lerem as comunicações é um dos desafios da comunicação interna.
Falta de competências de comunicação dos gestores	<i>Concept Driven</i>	Estão nesta categoria as unidades de registo que refiram a falta de competências de comunicação das lideranças como um desafio para a comunicação interna.
Falta de tecnologia adequada	<i>Concept Driven</i>	Pertencem a esta categoria as unidades de registo que se refiram à falta de tecnologia como uma barreira para o sucesso da comunicação interna.
Falta de recursos no interior da equipa	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria encontram-se as unidades de registo que se refiram à falta de recursos no interior da equipa de comunicação interna como um desafio ou dificuldade da função
Falta de envolvimento nas decisões estratégicas	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as referências à falta de envolvimento da comunicação interna nas decisões estratégicas da organização.
Dificuldade em comunicar com todos os colaboradores	<i>Concept Driven</i>	Estão nesta categoria as unidades de registo que refiram a dificuldade em comunicar com todos os colaboradores como um desafio.
Falta de clarificação sobre a estratégia organizacional	<i>Concept Driven</i>	Desta categoria fazem parte todas as unidades de registo que referem que a falta de clarificações sobre a estratégia organizacional constitui um desafio para a comunicação interna.
Falta de apoio dos líderes	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que afirmam que a falta de apoio dos líderes é um desafio para a comunicação interna.
Falta de estrutura ou organização dentro da equipa de comunicação interna	<i>Concept Driven</i>	Estão nesta categoria as unidades de registo que mencionam a falta de estrutura ou de organização dentro da equipa de comunicação interna como um dos desafios da função
Falta de competências na equipa de comunicação interna	<i>Concept Driven</i>	Pertencem a esta categoria as unidades de registo que refiram a falta de estrutura ou de organização dentro da equipa de comunicação como um dos desafios da função.

Demasiados canais de comunicação	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria encontram-se as unidades de registo que se refiram à existência de demasiados canais de comunicação enquanto um desafio da comunicação interna.
Heterogeneidade dos colaboradores	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que se refiram à heterogeneidade dos colaboradores como um dos desafios da função.
Diferenças geracionais	<i>Data Driven</i>	Pertencem a esta categoria as unidades de registo que mencionam as diferenças geracionais dos colaboradores como um dos desafios da comunicação interna.
Orçamento dedicado à comunicação interna	<i>Data Driven</i>	Encontram-se nesta categoria as unidades de registo que se refiram ao orçamento dedicado à comunicação interna como um dos desafios da função.

7.2. Segmentação em Unidades de Análise

Depois de definido o quadro de codificação é necessário fazer a segmentação dos dados em unidades de análise que serão posteriormente colocadas em categorias.

Durante a segmentação do material, tem de ser definido algum critério para que se perceba em que ponto termina uma unidade e começa outra. Neste sentido, será utilizada uma segmentação baseada no critério temático. Neste tipo de segmentação, o investigador procura as mudanças de tópico para compreender quando ocorre a mudança de unidade (Schreier, 2012).

A codificação do material foi feita sem recurso a qualquer tipo de *software*, por questões relacionadas com constrangimentos de tempo. Para se proceder a essa codificação, foi analisado cada material individualmente e, de forma sistemática.

7.3. Análise e Interpretação dos Dados

Depois de codificado todo o material, foi efetuada uma análise aos resultados do mesmo. O principal objetivo desta análise é interpretar o significado dos dados em relação aos pontos abordados durante a investigação.

A descrição dos resultados e a sua interpretação são apresentados no próximo capítulo.

Capítulo IV: Proposta de um Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna

1. Comunicação Interna na Prática

Ainda que a componente teórica seja essencial para uma comunicação interna eficaz, o contexto específico das organizações tem um peso determinante na sua gestão.

Neste sentido, depois de ter sido feita uma revisão dos conteúdos teóricos e após a realização de entrevistas, é o momento de analisar e interpretar os dados recolhidos, apresentando uma visão prática da comunicação interna que espelhe a realidade das organizações.

No fundo, o que se pretende é confrontar os aspetos teóricos com a experiência das organizações e retirar daí boas práticas em comunicação interna que possam ser aplicadas noutros contextos.

O resultado final materializa-se numa proposta de Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna. Na última secção deste capítulo encontra-se uma contextualização do mesmo, na qual são explicados os seus objetivos, a forma como está organizado, a quem se destina e a sua relevância para a função de comunicação interna e para as organizações.

1.1. Apresentação dos Resultados

A apresentação dos resultados que se segue não será feita de forma detalhada, categoria a categoria. O que se pretende é transmitir uma visão global de cada setor em relação às diferentes dimensões analisadas, sendo descritos os pontos mais relevantes.

Nesta apresentação de resultados não foi incluído o Observatório de Comunicação Interna, uma vez que continha um guião de entrevista distinto do das demais organizações. A sua análise foi apenas qualitativa e os seus dados foram utilizados para suportar e complementar aqueles que foram obtidos nas restantes entrevistas.

I. Gestão da Comunicação Interna

i.i. Posicionamento

Tabela 14 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao posicionamento da comunicação interna

Subcategoria	Setor das organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Marketing	3	0	0	0	1	0	0	6	10
Recursos Humanos	0	0	3	9	0	0	0	0	12
Comunicação	1	1	0	0	2	0	1	0	5
Função Independente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Report Direto ao CEO	0	0	0	0	0	1	0	0	1

O posicionamento da comunicação interna nas organizações entrevistadas varia de setor para setor, sendo que o mais comum é estar associada ao departamento de Recursos Humanos (12), Marketing (10) e Comunicação (5).

i.ii. Propósito da comunicação interna

Tabela 15 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Informar	0	0	2	6	1	1	4	1	15
Envolver	0	3	0	3	0	1	0	0	7
Ligar	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Difusão da cultura organizacional	6	3	3	0	1	0	0	0	14
Transformar	0	0	0	0	3	0	0	2	5
Criar coerência	3	1	0	0	1	0	0	0	2

entre as mensagens									
Mediação entre os colaboradores e a organização	0	0	1	0	0	0	0	0	1

O propósito da comunicação interna diz muito acerca do tipo de estratégia que as organizações vão seguir. Em grande parte das organizações entrevistadas, o propósito da função passa pela informação dos colaboradores (15). No entanto, isto não significa que a comunicação interna não tenha outros objetivos, até porque a vertente informativa faz parte da génese da função e que, de uma maneira ou de outra, é transversal a todas as organizações.

Verifica-se ainda que é atribuída importância à componente da transmissão da cultura organizacional (14) e do envolvimento (7) dos colaboradores, bem como à difusão da cultura organizacional. Isto acontece não só por fatores ligados à retenção e atração de talentos, mas também por questões relacionadas com redefinições estratégicas.

i.iii. Contributo da comunicação interna para o sucesso organizacional

Tabela 16 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao contributo da comunicação interna para o sucesso organizacional

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Criação de significados	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sentimento de pertença	0	1	0	0	0	0	0	3	4
Adaptação à mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alcance dos objetivos de negócio	0	2	3	0	0	0	0	0	5
Retenção dos colaboradores	2	1	0	1	0	0	0	3	7

Envolvimento dos colaboradores	0	0	0	0	2	0	0	1	3
Atração do talento	4	2	0	0	0	0	0	0	6
Aumento da reputação	0	3	0	0	0	0	0	1	4
Reconhecimento dos colaboradores	0	3	0	1	1	4	0	0	9
Criar relação com a marca	4	1	0	0	0	0	0	0	5
Satisfação dos colaboradores	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Integração de novos colaboradores	0	1	0	2	0	0	0	0	3
Colaboradores enquanto embaixadores da organização	0	2	0	1	1	0	0	1	5

Relativamente ao contributo que a comunicação interna tem para o sucesso organizacional, é inegável que este acontece em diversos níveis. Ainda assim, os entrevistados destacam principalmente as questões relacionadas com o reconhecimento dos colaboradores (9), retenção dos colaboradores, atração de talento (6), alcance dos objetivos de negócio (5) e o seu papel enquanto embaixadores da organização (5).

Adicionalmente, uma das consultoras foca-se na importância da função para a criação de uma relação entre os colaboradores e a marca, o que é coerente com a relevância da cultura organizacional analisada anteriormente.

i.iv. Parceria e colaboração

Tabela 17 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao trabalho em parceria e colaboração da comunicação interna

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Colaboração com diferentes áreas	7	7	0	2	2	3	0	5	26
Gestão de projetos	1	0	4	0	0	0	0	2	7

A comunicação interna é, cada vez mais, uma função que funciona como um agente agregador das organizações, estabelecendo uma relação de reciprocidade com as restantes áreas. Esta troca e partilha entre todas as áreas faz com que o trabalho por projetos seja algo cada vez mais frequente.

A responsável pela comunicação de uma das consultoras entrevistadas refere que «a comunicação interna é, de facto, gerida pelo núcleo de comunicação, [...] mas é feita depois por muitas outras pessoas e outros stakeholders internos, porque na realidade uma organização desta dimensão comunica internamente e tem várias fontes de comunicação» (entrevista 1, 2018, apêndice 3). Seguindo esta mesma linha, um dos elementos do Gabinete de Relações Públicas da instituição do ramo das Forças Armadas, afirma que «a comunicação é realmente feita aqui [no gabinete de comunicação], mas diariamente tem que ser feita em cada gabinete, por cada chefe, por cada unidade de serviço» (entrevista 5, 2019, apêndice 7), enaltecendo assim a importância da colaboração de todos para o sucesso da comunicação interna.

De forma geral, podemos dizer que a comunicação interna funciona, cada vez mais, como um prestador de serviços junto das áreas de negócio e como uma função central em projetos transversais a toda a organização. Um exemplo prático disso é o que acontece na organização do setor energético, em que uma das áreas específicas da comunicação interna é denominada «Gestão de Projetos», na qual existe uma pessoa alocada que desenvolve planos de comunicação transversais a todo o grupo, articulando com todas as áreas da organização.

II. Estratégia

ii.i. Plano de comunicação interna

Tabela 18 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao plano de comunicação interna

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Alinhado com os objetivos da organização	0	0	2	0	1	1	1	0	5
Alinhado com o plano de Comunicação	0	0	3	0	1	0	0	1	5
Alinhado com o plano de Marketing	4	0	0	2	0	0	0	0	6
Alinhado com o plano de Recursos Humanos	0	0	1	2	0	0	0	0	3
Plano integrado	0	1	0	0	0	0	1	5	7

A definição do plano de comunicação interna está de certa forma relacionada com o posicionamento da função. Assim sendo, grande parte das organizações tem o seu plano de comunicação interna alinhado com o da área na qual se insere.

Ainda assim e independentemente do posicionamento da função, existe uma preocupação por parte das organizações em alinhar a comunicação interna com a estratégia geral da organização e com os seus objetivos (5).

Verifica-se também que existe uma tendência para trabalhar o plano de comunicação interna de forma integrada (7), contando com os *inputs* de diversas áreas acerca dos seus projetos iniciativas e objetivos.

ii.ii. Suportes de Comunicação Interna

Tabela 19 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
<i>Newsletter interna</i>	4	0	0	0	3	0	0	4	11
<i>Intranet</i>	2	0	0	3	1	3	2	6	17
<i>Email</i>	8	0	0	0	2	0	3	0	13
TV Corporativa	1	0	0	0	1	0	0	3	5
<i>Social Media</i>	0	0	0	0	1	1	0	6	8
Revista interna	2	0	1	0	3	0	0	7	13
<i>App</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Videoconferências	0	0	0	0	0	0	2	0	2
<i>Website interno</i>	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Outros suportes específicos	0	15	0	0	0	3	0	0	18

No que diz respeito aos meios de comunicação interna, a *intranet* (17), o *email* (13) e a *newsletter* (11), continuam a ser os meios preferenciais e que são utilizados com mais frequência. Ainda assim, é importante notar que a *social media* (8) e a TV Corporativa (5) são suportes que começam a ganhar espaço nas organizações, principalmente naquelas com um elevado número de colaboradores.

Os dados recolhidos demonstram ainda que as organizações estão a apostar mais nos canais digitais, tornando a comunicação interna não só mais acessível a todos os colaboradores, mas também mais colaborativa e participativa.

A especificidade dos setores reflete-se nos meios de comunicação interna utilizados pelas organizações, tal como se verifica no setor energético, nas forças armadas, no retalho e numa das consultoras entrevistadas.

Por exemplo, a organização do setor energético tem como meio de comunicação mais recente o *Workplace*¹². Esta ferramenta veio democratizar a comunicação nesta organização, uma vez que promove a troca de conteúdos de forma bidirecional entre a organização e os colaboradores. Ao mesmo tempo, permite responder às necessidades de comunicação das novas gerações e ajuda a organização a chegar mais rápido aos seus colaboradores.

No caso da instituição de um dos ramos das Forças Armadas Portuguesas, um dos seus suportes mais importantes são as *Ordens da Armada* uma vez que são publicações feitas numa base diária, que contêm toda a informação sobre todos os militares, desde entradas, saídas, licenças de maternidade, distinções, casamentos, etc.

Numa das consultoras encontramos uma série de suportes de comunicação interna mais direcionados para a informação dos colaboradores acerca dos procedimentos da organização, sendo muitos deles entregues ainda durante a fase de recrutamento. Exemplos destes suportes são a Proposta de Valor, Princípios de Gestão e o Código de Ética e Conduta Empresarial. Existe ainda o jornal digital interno, o meio de comunicação mais utilizado. Tem uma frequência diária e nele os colaboradores podem encontrar desde notícias até informações sobre os gastos da organização.

ii.iii. Ações de Comunicação Interna

Tabela 20 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas às ações de comunicação interna

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Eventos	0	25	2	1	0	4	2	1	35
Ações de reconhecimento dos colaboradores	0	5	2	0	2	0	0	0	9
Responsabilidade Social Corporativa	2	2	0	7	1	2	0	0	14

¹² O *Workplace* é uma rede social interna para empresas, desenvolvida pelo Facebook, que permite a interação e partilha entre todos os colaboradores de uma organização. Inclui diversas ferramentas como o envio de mensagens instantâneas, vídeo, partilha de notícias e outros conteúdos e ainda a reação e comentários a publicações por parte dos seus utilizadores.

Ações com envolvimento das lideranças	0	0	5	0	0	1	0	1	7
Campanhas de awareness	0	0	3	0	1	0	0	0	4
Reuniões Internas	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Integração de novos colaboradores	0	0	0	0	0	0	0	2	2

No que diz respeito às ações de comunicação interna, encontra-se alguma diversidade. De forma geral, pode dizer-se que as organizações centram grande parte das suas ações nos eventos (35), na Responsabilidade Social Corporativa (14) e no reconhecimento dos colaboradores (9). No entanto, a maioria do tempo dos profissionais é dedicado à gestão das tarefas do dia-a-dia.

Ainda assim, podemos verificar que em determinadas organizações existe uma aposta clara num certo tipo de ação. Por exemplo, numa das consultoras a comunicação interna está mais direcionada para os eventos. Este é um setor exigente e altamente competitivo, no qual os colaboradores estão sob altos padrões de exigência e, portanto, a comunicação interna procura proporcionar momentos às suas pessoas que lhes permitam descontraír, interagir e, acima de tudo, viver o espírito da organização.

Da mesma forma, a Responsabilidade Social Corporativa é um dos focos da comunicação interna no setor do retalho, existindo uma preocupação em comunicar de forma regular e consistente aos colaboradores todos os benefícios e programas que a organização tem à sua disposição.

No que diz respeito ao reconhecimento dos colaboradores, as organizações fazem-no de diferentes formas. Por exemplo, a organização da indústria aeronáutica, celebra e reconhece os colaboradores mais antigos, uma vez que uma grande parte pertence a uma faixa etária mais elevada. Já a instituição das Forças Armadas Portuguesas tem reconhecimentos e distinções específicas, os designados louvores, que consistem em textos explicativos acerca do que determinada pessoa fez de positivo. Estes louvores estão disponíveis para a leitura de todos aqueles que fazem parte da instituição e são uma forma de reconhecimento muito valorizada neste contexto.

ii.iv. Reconhecimento e valorização da comunicação interna

Tabela 21 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas ao reconhecimento e valorização da comunicação interna

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Por parte da administração	1	2	2	1	1	1	1	7	16
Por parte dos colaboradores	1	1	0	1	3	0	0	7	13

De forma geral, a função de comunicação interna é reconhecida e valorizada pela administração da organização e pelos seus colaboradores, ainda que em algumas organizações essa realidade seja mais explícita do que noutras.

As administrações começam não só a perceber o importante papel que a comunicação interna assume nas organizações, mas também a querer estar envolvidos e mais próximos dos colaboradores.

Mesmo no caso da organização de Defesa do Consumidor, que constitui um caso um pouco diferente das restantes organizações, uma vez que a sua Direção é composta por voluntários e, portanto, que não trabalham na organização, existe uma preocupação em acompanhar o trabalho que é feito pela comunicação.

III. Futuro da comunicação interna

iii.i. Desafios

Tabela 22 - Apresentação dos resultados: subcategorias relativas aos desafios da comunicação interna

Subcategoria	Organizações								Total
	Consultoria (1)	Consultoria (2)	Indústria Aeronáutica	Retalho	Transportes Aéreos	Forças Armadas Portuguesas	Defesa do Consumidor	Energia	
Grande volume de comunicação	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Falta de tempo dos colaboradores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de competências de comunicação dos gestores	0	0	2	0	0	0	0	0	2
Falta de tecnologia adequada	0	0	0	3	0	0	0	0	3
Falta de recursos no interior da equipa	0	0	5	0	0	5	0	0	10
Falta de envolvimento nas decisões estratégicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dificuldade em comunicar com todos os colaboradores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de clarificação sobre a estratégia organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de apoio dos líderes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de estrutura ou organização dentro da	0	0	0	0	0	0	0	0	0

equipa de comunicação interna									
Falta de competências na equipa de comunicação interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demasiados canais de comunicação	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Heterogeneidade dos colaboradores	0	2	0	0	1	0	0	6	9
Diferenças geracionais	2	0	5	0	0	0	0	1	8
Orçamento dedicado à comunicação interna	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Os principais desafios que foram referidos pelas organizações estão relacionados principalmente com a falta de recursos no interior da equipa de comunicação interna (10), com a heterogeneidade dos colaboradores (9) e com as diferenças geracionais (8).

Apesar da importância atribuída à comunicação interna ser cada vez maior, as administrações das organizações continuam a dar prioridade aos temas diretamente relacionados com o negócio e as equipas de comunicação acabam por ter estruturas e *budgets* reduzidos.

Atualmente, as organizações são marcadas por uma grande diversidade no que diz respeito ao perfil dos colaboradores. A entrada das novas gerações no mercado de trabalho tem originado um *gap* geracional que, muitas vezes, se apresenta como um desafio para a comunicação interna. Ao mesmo tempo, as organizações estão cada vez mais abertas, expandido a sua área de atuação para outros negócios e geografias, criando uma heterogeneidade ainda maior. Perante isto, os profissionais têm dificuldades acrescidas em definir o tom de comunicação e a garantir que a mensagem chega a todas as pessoas.

1.2. Oito Organizações, Oito Visões

Quando se iniciou esta investigação, existia a convicção de que se iria perceber de que forma é gerida a comunicação interna nas organizações. O foco era encontrar o exemplo a seguir, a excelência ao nível da comunicação interna e que cumprisse com aquilo que era defendido pela teoria. Mas, ao longo do desenvolvimento da investigação e particularmente com a realização das entrevistas, colocou-se a questão «*com que base se pode afirmar que determinada forma de gestão da comunicação interna é certa ou errada e é ou não eficaz?*».

Em primeiro lugar, a envolvente das organizações é algo muito específico e que é influenciado por diversos fatores, nomeadamente o setor de atividade, negócio, estrutura, estratégia, liderança, dimensão, entre outros. Tudo isto vai criar condições particulares para a comunicação interna que, dificilmente, poderão ser replicadas para outros contextos, mesmo que existam pontos comuns. Além disto, atualmente as organizações estão sujeitas a pressões externas, também elas influenciadas pelas transformações constantes que ocorrem na sociedade, levantando outras necessidades e respostas cada vez mais adaptadas à situação.

Assim sendo, optou-se por procurar boas práticas em comunicação interna junto de diversas organizações em Portugal. As organizações que participaram no estudo são uma referência nos setores onde atuam, contando com estruturas sólidas e bem definidas e estando bem posicionadas no mercado. Muitas delas são também reconhecidas por entidades externas pelo seu trabalho em comunicação interna.

Os setores abrangidos nesta investigação foram: **(1) consultoria, (2) indústria aeronáutica, (3) retalho, (4) transportes aéreos (5) forças armadas portuguesas (6) defesa do consumidor e (7) energia.**

Começando pela consultoria, participaram na investigação duas organizações que, apesar de serem do mesmo setor de atividade, a gestão que fazem da comunicação interna é distinta. Enquanto numa a comunicação interna é uma área que está integrada no Departamento de Marketing, na outra, a comunicação interna faz parte do departamento de comunicação, sendo o *report* feito diretamente ao CEO. Naturalmente, isto influencia o modelo de gestão da comunicação interna.

No primeiro caso, a comunicação interna está muito focada nas necessidades do negócio e das áreas. Funciona como *advisoring*, trabalhando em conjunto com os departamentos da organização e dando resposta às suas necessidades de comunicação. No segundo caso, a área da comunicação interna está essencialmente focada no envolvimento dos colaboradores. O potencial da comunicação interna é explorado ao máximo, através do papel dos colaboradores enquanto embaixadores da marca e dando visibilidade externa às ações internas. É interessante perceber que, em ambos os casos, a comunicação interna desempenha um papel importante ao nível da retenção dos colaboradores e atração dos talentos. Por a consultoria ser um setor competitivo, geralmente com elevada rotatividade e que procura atrair os colaboradores das novas gerações, a comunicação interna ultrapassa as barreiras da organização e é utilizada como um meio para reforçar os laços com os colaboradores, transmitir a cultura organizacional e atrair os novos talentos. A responsável pela área da comunicação de uma das consultoras refere que *«esta geração encara a vida profissional como um acumular de experiências. O acumular de experiências, tipicamente, não se compadece com uma longevidade numa organização e, portanto, reforçar os laços em relação à nossa organização parece-me que é basilar»* (entrevista 1, 2018, apêndice 3).

Seguindo para a indústria aeronáutica, tem-se uma visão interessante do ponto de vista da gestão da comunicação com as lideranças. É um dos principais focos da comunicação interna: ser mediador entre os colaboradores e a organização, na figura dos seus líderes, garantindo que os colaboradores conhecem os objetivos do negócio e o contributo do seu trabalho para o alcance dos mesmos. Neste caso, a comunicação interna é da responsabilidade dos Recursos Humanos. Naturalmente, o foco da função está na comunicação com as pessoas e no apoio às iniciativas de RH. É importante perceber que esta organização tem um elevado número de colaboradores, sendo que grande parte são técnicos altamente especializados. Isto significa que a saída de uma pessoa com este perfil implica mais custos de recrutamento, daí a preocupação em reter as pessoas e fazer com que estas sintam abertura para falar com a administração. Para isso acontecer, é incentivada a comunicação e interação entre os líderes e as suas equipas, incluindo com o CEO. Além do elevado número de colaboradores, a sua heterogeneidade também é um desafio. Está-se a falar de diferentes gerações que têm de trabalhar em equipa, mas possuem valores e perspetivas diferentes. Isto apresenta-se como um desafio para a comunicação interna que procura passar mensagens comuns, no sentido de envolver todas

as pessoas na cultura da organização. A responsável pela comunicação interna desta organização refere que o principal desafio das diferenças geracionais é «*conseguir comunicar com todos, porque nem todos veem as coisas da mesma forma*» (entrevista 3, 2018, apêndice 5).

Encontra-se um cenário semelhante no setor do retalho. Este é um setor que tem um elevado número de colaboradores, bastante diferentes entre si, com as mais diversas funções e em zonas geográficas distintas. Existe uma preocupação constante em manter todos os colaboradores informados, o que constitui um desafio, pois alguns deles estão no escritório, outros em lojas ou armazéns. Para ultrapassar esta questão, é feita uma utilização integrada dos suportes de comunicação, para que a informação chegue a todas as pessoas, ainda que de diferentes maneiras. Nem sempre é possível utilizar os meios digitais para comunicar com os colaboradores, no entanto, nestes casos o melhor meio para comunicar é o quadro de avisos. A comunicação interna pertence aos Recursos Humanos, dando suporte às necessidades da área, tal como acontece na indústria aeronáutica. Além de garantir que a informação chega a todos os colaboradores, outro dos focos da comunicação interna é o apoio à Responsabilidade Social Corporativa, existindo um investimento significativo nesta área. Existe um esforço por parte da organização em disponibilizar e comunicar os benefícios existentes ao dispor dos colaboradores e das suas famílias. Os benefícios são um aspeto importante na atração e retenção dos colaboradores. Neste sentido, a comunicação dos mesmos garante que os colaboradores os conhecem e compreendem e, acima de tudo, os valorizam (Barton, 2016). Além disto, também se procura promover os programas de carreira, para que os colaboradores tenham oportunidade de crescer e evoluir no interior da organização.

Durante a revisão da literatura, percebeu-se que a comunicação interna pode ser desafiante se os colaboradores de uma organização estiverem em geografias diferentes. Esta questão é ainda mais complexa quando se fala de organizações de transportes aéreos, nas quais uma parte dos colaboradores, nomeadamente os pilotos e o pessoal de cabine, passam a maior parte do seu tempo a voar. A organização que participou nesta investigação supera este desafio através de uma integração completa de todos os canais de comunicação interna disponíveis, nomeadamente a *intranet*, *newsletter* e a *app*, garantindo assim que os colaboradores têm acesso a toda a informação necessária. Além disto, a informação transmitida aos colaboradores é segmentada segundo as funções que desempenham e necessidades, o que aumenta a possibilidade de a comunicação ser eficaz.

Para esta organização é também muito importante o impacto que a comunicação interna pode ter na sua reputação. É uma *love brand* e, por isso mesmo, é essencial que os seus colaboradores estejam satisfeitos com o seu trabalho, uma vez que são fontes credíveis junto dos públicos externos. Para trabalhar esta questão, é feita uma aposta nos benefícios dos colaboradores, tal como acontece no setor do retalho, e no dinamismo da organização. Existe a preocupação de envolver os colaboradores na vida da organização e fazer com que estes vivam a sua cultura.

Passando para o setor do Estado, encontra-se o exemplo de uma organização pertencente a um dos ramos das Forças Armadas Portuguesas. Antes da realização da entrevista aos responsáveis pela área da comunicação interna desta organização, existia a expectativa de encontrar um cenário completamente diferente das restantes organizações consideradas, não só por ser uma instituição do Estado, mas por se tratar do ramo militar. No entanto, apesar das suas especificidades, é interessante perceber que os responsáveis pela comunicação interna olham para a instituição como se de uma empresa se tratasse. A prioridade e o foco é a comunicação externa e é o exemplo claro de como as barreiras entre a comunicação externa e interna são cada vez mais difusas. As ferramentas mais utilizadas por esta organização são o *Facebook* e o *Instagram*. Ainda que sejam utilizadas para fins externos, não podemos esquecer que muitas das pessoas que fazem parte da organização estão longe de casa durante longos períodos de tempo. E, por isso, começou a acontecer um fenómeno no qual as famílias dos colaboradores tentam entrar em contacto com eles através destes meios. Os próprios colaboradores enviam mensagens nestas redes, porque sabem que do outro lado está alguém da sua confiança e que irá dar uma resposta. Outro ponto fundamental na comunicação interna desta instituição é o reconhecimento das pessoas. Sendo uma instituição pública, não é possível compensar os colaboradores com o aumento salarial, havendo honras e reconhecimentos específicos, que constituem uma componente importante da satisfação das pessoas. Assim sendo, é possível perceber que a proximidade e transparência são valores basilares para a comunicação interna desta instituição, que ganhou a confiança da organização e de todos os que dela fazem parte.

No 3º setor, tem-se o exemplo de uma associação de defesa do consumidor que conta com delegações por todo o país e cujo foco está na comunicação externa, particularmente com os meios de comunicação social. A comunicação interna tem um carácter prático para a associação, tendo como propósito garantir que todos os colaboradores sabem o que está

a acontecer e que todas as pessoas têm o mesmo nível de informação. O que se pretende é que seja «prática, pragmática e rápida. Sem formalismos e com base na informação» (entrevista 7, 2019, apêndice 9). Este é um ponto essencial e que, muitas vezes, falta às organizações privadas e com estruturas e procedimentos mais rígidos. Aqui, a comunicação interna acontece através de todos.

Por fim, no setor energético encontra-se um contexto semelhante ao das organizações da indústria aeronáutica, retalho e transportes aéreos: uma grande heterogeneidade de colaboradores em termos de idade, funções e perfis, tornando desafiante a definição de um tom de comunicação capaz de atingir pessoas com características tão distintas. Além disto, a organização é formada por um grupo de 14 empresas de diferentes unidades de negócio, presente em 16 países e com 12 000 colaboradores de 41 nacionalidades. Perante realidades tão díspares, a missão da comunicação interna passa por informar os colaboradores sobre o rumo da organização no sentido de ligar estes diferentes mundos e para que as pessoas sintam que o seu trabalho tem um propósito. Para dar resposta a estas diferentes necessidades de comunicação, os meios de comunicação interna assumem um papel crucial, sendo utilizados de forma integrada, com fins distintos e apresentando conteúdos com diferentes graus de profundidade. Paralelamente, existe um trabalho próximo com as áreas de negócio, no sentido de garantir que existe uma coerência entre a comunicação das diferentes empresas com a estratégia que está a ser seguida pelo grupo. Para que isto seja cumprido, é também importante a estrutura adotada pelo grupo, que mantém nas empresas e geografias mais relevantes equipas de comunicação próprias que, apesar de estarem articuladas com as diretrizes da casa-mãe, têm autonomia local.

Para esta sistematização de ideias e para uma melhor compreensão das questões que foram sendo levantadas durante as entrevistas, foi essencial a entrevista com o Observatório da Comunicação Interna e da Identidade Corporativa (OCI). Primeiramente, esta é uma entidade que nos últimos anos tem contribuído para dar uma maior visibilidade à função de comunicação interna. Em segundo lugar, mantém um contacto regular e trabalha em parceria com diversas organizações e instituições do ensino superior no sentido de investigar e divulgar o conhecimento de iniciativas, tendências e boas práticas entre os profissionais.

Os desafios previstos pela academia estão de facto a surgir no dia-a-dia das organizações. O cenário onde estas atuam está a tornar-se cada vez mais competitivo, não só em termos de negócio, como ao nível da gestão das pessoas, questões legais e de *compliance* e

exigências dos consumidores. A par disto, e de forma transversal a todas estas questões, surge a digitalização, como o caminho que as organizações devem seguir para se manterem relevantes e diferenciadoras no mercado. Mas esta digitalização não se pode ficar pelo negócio. As novas formas de trabalho, a dispersão geográfica das organizações e a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, faz com que as organizações procurem ferramentas alternativas para comunicar com os colaboradores em qualquer altura e em qualquer lugar. Assim, os *social media* internos, as *app* de comunicação interna e o *mobile* desempenham um papel crucial nesta mudança de paradigma de comunicação com os colaboradores.

Ainda que nos últimos anos tenha existido um pico de interesse relativamente à comunicação interna, o seu desenvolvimento nas organizações em Portugal tem sido feito passo a passo. Apesar de a teoria defender que deve ser uma função estratégica das organizações e com influência na tomada de decisão, a verdade é que no contexto real, não existe o tempo e os recursos necessários para o fazer, pois a prioridade é o negócio. Além disto, são raros os casos em que a comunicação tem representatividade no *board* das organizações. Por isso, a questão principal não se prende tanto com o seu lugar e com as linhas de *report*, como foi apresentado na teoria, mas sim com a sua representatividade junto das administrações. Desta forma, a função seria devidamente reconhecida e valorizada.

Apesar de tudo isto, prevê-se um futuro positivo. Todas estas mudanças e desafios fazem com que as organizações necessitem cada vez de uma comunicação interna estratégica e eficaz, que seja capaz de atrair, envolver e reter os colaboradores, ao mesmo tempo que contribui para o sucesso organizacional. É uma época dinâmica, desafiante e interessante para os profissionais de comunicação.

Todas as visões e formas de gestão apresentadas anteriormente são igualmente válidas, pois estão perfeitamente adaptadas à realidade e às necessidades das respetivas organizações. Isto não significa que tudo seja perfeito, até porque existem constrangimentos relacionados com *budget*, dimensões da equipa e/ou prioridades do negócio. No entanto, de todos estes casos é possível retirar boas práticas que podem ser seguidas por outras organizações que queiram melhorar a sua comunicação interna ou mesmo servir como inspiração para algo novo.

2. Guia de Boas Práticas

O Guia de Boas Práticas resulta da revisão de literatura existente e da recolha, análise e interpretação de dados empíricos obtidos através das entrevistas realizadas a organizações de diferentes setores.

De seguida, será explicado em detalhe em que consiste, os seus objetivos e a sua relevância para a área da comunicação interna e para os seus profissionais.

2.1 O que são Boas Práticas?

O conceito de boas práticas surgiu na literatura durante a era industrial. A ideia é que apesar de poderem ser utilizadas diversas estratégias para atingir um determinado objetivo, normalmente existe uma técnica, método ou processo que é mais eficaz que os restantes. Assim sendo, podemos dizer que as boas práticas são a melhor forma de realizar um determinado processo através do qual as organizações alcançam um melhor desempenho, servindo de exemplo para outras empresas que procuram a excelência (Michaelson e Macleod, 2007).

Os guias de boas práticas são, geralmente, produzidos por associações de profissionais, funcionando como orientações práticas para os seus membros seguirem, no sentido de alcançarem melhores resultados. Por exemplo, a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) disponibiliza no seu *website* um conjunto de boas práticas de comunicação interna nas organizações, nas quais «*propõe aos seus membros um referencial para a função de Comunicação Interna e recomenda a sua adoção – no quadro de políticas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – de forma flexível e ajustada à natureza, especificidades e expectativas dos públicos internos*» (APCE, 2016).

No entanto, alguns autores, como Paul Barton, elaboram e apresentam as suas obras com uma componente mais prática, disponibilizando ao leitor ferramentas, modelos, metodologias e boas práticas podem aplicar no seu dia-a-dia enquanto profissionais, no sentido de melhorarem a eficácia da comunicação interna. O seu livro *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*, publicado em 2016, é um exemplo disso, estando organizado segundo uma lógica de *roadmap* que guia os profissionais através de uma série de questões sobre a comunicação interna e que contribuirá para elevar a função em termos estratégicos e de

resultados. No final, podemos encontrar uma síntese dos vários temas explorados que se materializa em 20 Princípios Orientadores para a Comunicação Interna.

Assim sendo, ao serem aplicadas boas práticas, estamos a aprender através da experiência dos outros, através da comparação de resultados e da identificação de áreas nas quais se pode melhorar.

É importante reforçar que as boas práticas que serão apresentadas no guia não constituem exemplos reais e concretos ou ações específicas colocadas em prática por organizações, mas sim guias e orientações genéricas que podem ser aplicadas em diversos contextos ou apenas servir de inspiração para os profissionais.

2.2. A quem se destina

Este guia destina-se a todos os estudantes, académicos, profissionais ou interessados na área da comunicação interna.

2.3. Objetivo

Este guia tem como objetivo partilhar boas práticas em comunicação interna, ajudando os profissionais a melhorarem a função ou mesmo a introduzi-la nas organizações, para que esta seja mais eficaz e contribua para o sucesso organizacional.

2.4. O Valor do Guia

Como se percebe ao longo do estudo, a função de comunicação interna está a passar por um momento de transformação, acompanhando todas as mudanças que se estão a verificar no ambiente organizacional. Neste sentido, a elaboração de um guia de boas práticas permitirá, por um lado, dar uma maior visibilidade à função e, por outro, irá ajudar os profissionais a estarem preparados para a mudança ao nível da sua gestão.

Ao mesmo tempo, constitui um documento importante na partilha do conhecimento acerca da comunicação interna junto dos estudantes, académicos e organizações.

O valor deste guia reside em quatro pontos principais:

1. Reforça a posição dos profissionais de comunicação interna enquanto consultores estratégicos da organização;

2. É construído não só com base em evidências teóricas, mas também tendo como referência a experiência e o conhecimento de profissionais e organizações de referência no âmbito da comunicação interna;
3. Fornece recomendações práticas sobre como levar a comunicação interna ao sucesso e, conseqüentemente, contribuir para os resultados da organização;
4. Antecipa questões e tendências da comunicação e do mercado que poderão ajudar as organizações a adaptarem-se ao ambiente de mudança.

2.5. Como está organizado

Em primeiro lugar, encontra-se no guia a visão acerca da comunicação interna, tendo em conta a revisão de literatura e as entrevistas analisadas.

De seguida, surgem os princípios básicos, que servem de base às boas práticas que serão posteriormente apresentadas. Incluem pontos essenciais acerca da comunicação interna e deverão ser tidos em consideração antes de ser seguida qualquer prática. Enquanto as boas práticas constituem recomendações que poderão ou não resultar em determinada organização, os princípios básicos são transversais à prática da comunicação interna e, portanto, o seu cumprimento é essencial para o sucesso da função.

Por último, encontram-se as boas práticas, que constituem recomendações gerais acerca de diversas componentes da comunicação interna, do ponto de vista estratégico e operacional e que podem melhorar a eficácia da comunicação interna.

As diversas organizações que participaram no estudo forneceram perspetivas diferentes sobre o modo como pode ser gerida a comunicação interna, demonstrando que nenhuma delas é certa ou errada. Neste sentido, as boas práticas apresentadas absorvem o melhor da realidade dessas organizações e, em conjunto com os conhecimentos teóricos, tornam o guia o mais completo e abrangente possível.

O conteúdo do Guia de Boas Práticas poderá ser consultado no Apêndice 1. Junto com o presente trabalho de investigação foi entregue uma versão em suporte digital do mesmo.

Notas Finais

Ainda que comecem a surgir na área das Relações Públicas investigações sobre diversos temas relacionados com a comunicação interna, como a comunicação com as lideranças, *employee engagement*, *employer branding*, canais de comunicação interna, avaliação entre outros, falta uma visão abrangente sobre a forma como esta é gerida pelas organizações.

Por isso, o presente trabalho de investigação centrou-se na visão e perceção das organizações em relação à comunicação interna, o propósito que a mesma assume, as áreas de atuação, principais desafios, bem como na perspetiva dos seus profissionais em relação ao futuro. Posteriormente, retiraram-se daqui boas práticas que poderão ser úteis não só para aumentar o conhecimento sobre a comunicação interna, mas também para ajudar os seus profissionais a melhorar ou mesmo a criar a função nas suas organizações.

Para as Relações Públicas, a comunicação interna é uma função estratégica da organização, que segue um determinado plano para atingir os seus objetivos e contribuir para o seu sucesso global da organização. A comunicação tem também uma componente comportamental, ligada aos significados no interior da organização, influenciando as atitudes dos colaboradores no sentido de gerar entendimento, entusiasmo e compromisso. A função constitui um sistema de interações através do qual são partilhados significados, valores, emoções e práticas, contribuindo desta forma para a existência de uma cultura partilhada e dando aos colaboradores um sentimento de pertença.

Neste sentido, pode-se olhar para a comunicação interna enquanto um agente agregador, que une as pessoas através da criação de fluxos de comunicação acessíveis e transparentes, contribuindo desta forma para o dinamismo da organização. Assim, o seu verdadeiro propósito passa por alinhar as pessoas com a organização, desenvolvendo e contribuindo para a estratégia da mesma em diferentes níveis.

Este propósito funciona como um guião para a comunicação interna. Toda a função gira em seu torno e todos os objetivos, ações e mensagens são definidos para o cumprir. Assim sendo, todas as visões e formas de gestão analisadas na presente investigação tornam-se igualmente válidas, pois estão alinhadas com a organização e com o contexto da mesma.

Apesar das diferenças verificadas nas diversas organizações, o processo de transformação que a sociedade, as pessoas e os negócios experienciam, são comuns a todas elas. Vivem-

se tempos de mudança, marcados por uma grande competitividade e elevados níveis de exigência no que diz respeito à transparência da informação. Ao mesmo tempo, as novas gerações vão agitando o ambiente organizacional que, com a sua maneira distinta de ver o mercado de trabalho, levam as organizações a refletir acerca de novas formas de atrair, motivar e reter estes novos talentos e, paralelamente, gerir o *gap* geracional que se vai verificando. A transformação digital vai marcando o ritmo destas mudanças, trazendo novas formas de fazer negócio, de atuar nos mercados e de comunicar.

Perante este cenário, a comunicação interna tem desempenhado um papel importante, ajudando as organizações a serem mais flexíveis e adaptarem-se a esta nova realidade, criando novas espaços e formas de comunicação que acompanhem estas mudanças.

Está-se, de facto, a entrar numa nova era da comunicação interna, na qual as organizações não podem negar o papel que a função assume em diferentes níveis organizacionais, seja ao nível da gestão da relação dos colaboradores, atração do talento, reputação ou melhorias do negócio.

Existem fatores que influenciam a forma como a função é gerida, nomeadamente a estrutura organizacional, a cultura organizacional e o estilo de liderança. Ainda assim, para uma comunicação interna mais eficaz, o ideal é que as organizações optem por um uma comunicação bidirecional simétrica e que promovam uma cultura participativa, bem como um estilo de liderança aberto ao diálogo e à partilha.

O posicionamento da função, ao contrário do que se poderia pensar, não se apresenta como uma das principais preocupações das organizações. As suas linhas de *report* ou associação a outras áreas estão dependentes do modo como a organização percebe a função e da sua própria missão e objetivos. Assim sendo, o que se defende é que o posicionamento da função esteja alinhado com estas questões, para que a comunicação interna esteja nas melhores condições para cumprir o seu propósito. O mais importante é que a função seja capaz de trabalhar de forma integrada com as restantes áreas e departamentos da organização.

A tendência é que as organizações alterem cada vez mais as suas dinâmicas de trabalho, trabalhando por projetos. Este tipo de organização do trabalho, permite a colaboração e parceria entre diversas áreas, que contribuem para a conclusão de um objetivo comum. A comunicação interna, durante este processo, funciona como uma função agregadora,

podendo dar suporte e aconselhamento aos restantes departamentos, potenciando assim os resultados.

Ainda assim, existe espaço para melhorar e desafios para ultrapassar. A verdade é que a comunicação ainda não é uma das principais prioridades das organizações, ficando atrás das áreas de negócio e não estando devidamente representada nos *boards* das organizações. Isto faz com que o principal desafio da função seja a sua valorização. Para um dos membros do Conselho Fundador do Observatório de Comunicação Interna, «*um dos principais issues e desafios da comunicação em geral e da comunicação interna é, claramente, atribuírem-lhe valor... o devido valor*» (entrevista 9, 2019, apêndice 12). Neste sentido, é importante que a comunicação interna ocupe um lugar junto da administração das organizações e que estas passem a olhar para o negócio não só do ponto de vista das vendas, mas também tendo em consideração a importância da construção da reputação. Só assim é que a comunicação interna terá o espaço necessário para demonstrar o seu verdadeiro valor.

De facto, as organizações têm uma visão prática da comunicação interna, e, por isso, a forma como os seus profissionais a percebem e gerem está relacionada com a vivência do dia-a-dia da organização, com as suas prioridades estratégicas e com o perfil dos seus colaboradores. Daí que se tenham notado diferenças significativas de organização para organização e tenha sido possível identificar em todas elas boas práticas distintas. Mas, acima de tudo, foi possível comprovar o importante papel que a comunicação interna tem vindo a desempenhar nas organizações Portuguesas.

Através da partilha das experiências destas organizações foi possível identificar seis princípios básicos acerca da comunicação interna, que deverão ser sempre seguidos pelos profissionais, pois são essenciais para o sucesso da função: (1) colaboradores em primeiro lugar, (2) conhecer as pessoas, (3) conhecer a organização, (4) envolver a liderança, (5) ouvir e medir a eficácia, (6) cada organização é única.

Depois da aplicação destes princípios, surgem as boas práticas que poderão ser úteis para melhorar a comunicação interna ou introduzir a função na organização:

1. Definir o propósito da comunicação interna;
2. Posicionar a função de acordo com o seu propósito;
3. Alinhar os objetivos da comunicação interna com os da organização;
4. Integrar a comunicação interna e externa;

5. Trabalhar em parceria e colaboração;
6. Reconhecer os colaboradores;
7. Ser coerente e transparente;
8. Integrar os suportes e meios de comunicação: do *offline* ao digital;
9. Adaptar as mensagens;
10. *Keep it simple*;

Ainda que tenham que ser adaptadas ao contexto, dimensão, estratégia e propósito de cada organização, acredita-se que estas boas práticas podem fazer a diferença nos resultados e eficácia da comunicação interna.

Em termos metodológicos, existiram alguns constrangimentos. Pretendia-se realizar mais entrevistas, para serem abrangidos outros setores e obtidos resultados mais ricos e diversificados. No entanto, algumas das organizações convidadas não aceitaram participar no estudo. Ainda assim, tendo em conta a especificidade da realidade das organizações, tem que existir um grande trabalho qualitativo, o acaba por ser exigente em termos de tempo e de volume de informação para analisar.

Para futuras investigações, seria interessante estudar a gestão da comunicação interna das organizações pertences ao *ranking* do *Great Place To Work*, uma vez que a atribuição é feita tendo em conta a dimensão da organização, estando representados os mais diversos setores. No mesmo sentido, e para complementar a informação do Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, seria importante contar com a visão de entidades internacionais, como a *European Public Relations Education and Research Association* ou o *Institute of Internal Communication*.

Tendo isto em conta, considera-se que esta é uma investigação relevante para as Relações Públicas, pois contribui para a clarificação da sua visão acerca da comunicação interna e para um maior conhecimento acerca da função, dos aspetos práticos da mesma e do papel crucial que desempenha no sucesso das organizações. Da mesma forma, o Guia de Boas Práticas representa uma aproximação e um cruzamento entre o meio académico e o mercado de trabalho, sendo possível obter duas visões distintas que se complementam.

Referências Bibliográficas

- Argenti, P. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa. (2016). *Boas Práticas de Comunicação Interna nas Organizações*.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Barton, P. (2016) *Maximizing internal communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York, NY: Aviva Publishing.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, 18(33), 91-102. Disponível em https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Champ, J. (2017). The future is shared: partnerships are essential for the future of organisational communication. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 169-173). Disponível em: <https://www.ickollektiv.com/ebook>
- Chartered Institute of Public Relations. (2018). What is PR?. Disponível em <https://www.cipr.co.uk/content/policy/careers-advice/what-pr>
- Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication how to build employee engagement and performance*. New York: Kogan Page.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective public relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- D'Aprix, R. (2017). Delivering meaning in a turbulent workplace. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 20-23). Disponível em: <https://www.ickollektiv.com/ebook>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.
- Denninson, R. (2014, Janeiro 15). Internal Communication 101 #InternalComms [Web blog post]. Disponível em <https://richarddenninson.wordpress.com/2014/01/15/ic-101/>
- Do Amaral, M. (2017). A new purpose for corporate communication. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 25-29). Disponível em: <https://www.ickollektiv.com/ebook>

Dunstan, A., & Osborne, I. (2017). *The people business: how ten leaders drive engagement through internal communications*. London, England: Kogan Page.

Edwards, L. (2006). Public relations origins: definition and history. Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 2-15), London, England: Routledge.

Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2004). Que públicos para as Relações Públicas? Em Universidade da Beira Interior [UBI] (Ed.), *Teorias e Estratégias Discursivas: Vol.II. Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO* (pp.456-461).

Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2012). 3rd sector PR or when community is our main stakeholder. *Sinergie – Italian Journal of Management*, 89, 167-182. Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7288/1/3RD%20SECTOR%20PR.pdf>

Fawkes, J. (2008). What is Public Relations?. Em A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 4-17), London, England: Routledge.

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51. Disponível em https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

FitzPatrick, L., Valskov, K. & Mounter, P. (2014). *Internal communication: A manual for practitioners*. London, England: Kogan Page.

Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns A strategic approach*. London, England: KoganPage.

Grunig, J., & Repper, F. (1992). Strategic management, publics and issues. Em J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117-151). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L., Grunig, J., & Ehling, W. (1992). What is an effective organization?. Em J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65-90). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hage, J. (1980). *Theories of organizations: Form, process, & transformation*. New York: Wiley-Interscience.

Institute of Internal Communication. (2018). The IoIC Profession Map. Disponível em <https://www.ioic.org.uk/about-ioic/ioic-profession-map>

Jones. S. (2017). Communication from the inside out. Em IC Kollektif (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 137-141). Disponível em: <https://www.ickollektif.com/ebook>

Kitchen, P. (Ed.). (1997). The evolution of public relations: Principles and practice. Em *Public Relations Principles and Practice* (pp.22-42). London, England: Thomson Learning.

Lalaina, R. (2017). Are the traditional lines between internal and external communications blurring?. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 155-159). Disponível em: <https://www.ickollektiv.com/ebook>

Langford, M. (2006). Crisis in public relations Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 396-413), London, England: Routledge.

Löwensberg, D. (2006). Corporate image, reputation and identity Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 250-264), London, England: Routledge.

Mações, M. (2017). *Planeamento, estratégia e tomada de decisão*. Lisboa: Actual Editora.

Macnamara, J. (2006), Advertising values to Measure PR: Why they are invalid. *Public Relations Institute of Australia*.

Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding: a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.

Men, R. (2014). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Men, R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>

Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.

Michaelson, D., & Macleod, S. (2007). The application of “best practices” in public relations measurement and evaluation systems. *Public Relations Journal*, 1(1), 1-14. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/228515453_The_Application_of_Best_Practices_In_Public_Relations_Measurement_and_Evaluation_Systems

Moloney, K. (2006). Public affairs. Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 446-464), London, England: Routledge.

Moss, D., & Warnaby, G. (1997). A strategic perspective for public relations. Em P. Kitchen (Ed.), *Public Relations: Principles and Practice* (pp. 43-73). International Thomson Learning.

Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63-69. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/264844669_Set_Up_Remote_Workers_to_Thrive

Nelli, R. (2018). *Internal communication in Europe: Key success factors and managerial approaches*. Disponível em http://www.vitaepensiero.it/scheda-ebook/roberto-paolo-nelli/internal-communication-in-europe-9788834336410_2-345922.html

O'Murchú, L. (2015). Set yourself up for success, four steps to effective internal communication. Em K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication towards informed employee voice* (pp. 95-105). Farnham, England: Gower.

Parkinson, M., & Parkinson, L. (2003). Constitutional mythology in United States: the arguments against public relations licensing refuted, *Intercultural Communication Studies*, XII-2, 135-149.

Pilkington, A. (2015). The role of the internal communication practitioner. Em K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication towards informed employee voice* (pp. 177-188). Farnham, England: Gower.

Porto-Simões, R. (1995). *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo, Brasil: Summus Editorial.

Public Relations Society of America. (2018). About Public Relations. Disponível em <http://www.prsa.org/all-about-pr/>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London, England: SAGE Publications Inc.

Sinčić, D., & Vokić, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *Working Paper Series: Faculty of Economics and Business, University of Zagreb*.

Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. London, England: Kogan Page.

Steyn, B., & Puth, G. (2000). *Corporate communication strategy*. Johannesburg: Heinemann.

Tench, R. (2006). Community and society: corporate social responsibility (CSR). Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 94-111), London, England: Routledge.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence How to develop, manage and lead exceptional communications*. Disponível em doi: 10.1007/978-3-319-48860-8

Theaker, A. (Ed.) (2008). Media relations. Em *The Public Relations Handbook* (pp. 121-130), London, England: Routledge.

Theaker, A. (Ed.). (2008). Professionalism and regulation. Em *The public relations handbook* (pp. 58-63), London, England: Routledge.

Theilmann, R., & Szondi, G. (2006). Public relations research and evaluation Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 208-231), London, England: Routledge.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Vergheze, A. (2017a). Internal Communication: Practices and Implications. *Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113. Disponível em: https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf

Vergheze, A. (2017b). The evolving rules of internal communication. Em IC Kollektif (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 199-203). Disponível em: <https://www.ickollektif.com/ebook>

Verhoeven, P., & Verčič, D. (2017, Novembro 28). Organising and communicating in hypermodern times [Web blog post]. Disponível em <https://www.communication-director.com/issues/strategy-and-cco/organising-and-communicating-hypermodern-times/#.XWGCAOhKhPZ>

Watson, T. (2013). Advertising value equivalence PR's orphan metric, *Public Relation Review*, 39, 139-146.

Watson, T., & Noble, P. (2005). *Evaluating public relations: A best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. London, England: Kogan Page.

Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2),177-198. Disponível em <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Welch, M. (2015). Dimensions of internal communication and implications for employee engagement. Em K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication Towards Informed Employee Voice* (pp. 25-34). Farnham, England: Gower.

Williams, S. (2017). The impact of electronic communication on internal communication. Em IC Kollektif (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 70-77). Disponível em: <https://www.ickollektif.com/ebook>

Yaxley, H. & Ruck, K. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication. Em K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication towards informed employee voice* (pp. 3-13). Farnham, England: Gower.

Yeomans, L. (2006). Internal communication. Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 332-352), London, England: Routledge.

Zas, I. (2018, Novembro 6). The evolution of the public relations industry in the era of modern digital media [Web blog post]. Disponível em <https://resources.audiense.com/blog/the-evolution-of-the-public-relations-industry-in-the-era-of-modern-digital-media>

Zaumane, I. (2018). Internal communication challenges in 21st century organization. *Journal of Business Management*, 4(2), 92-101.

Zetterquist, P. (2017). The biggest changes and challenges for internal communication. Em IC Kollektif (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 37-41). Disponível em: <https://www.ickollektif.com/ebook>

Apêndices e Anexos

Apêndice 1. Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna

GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM COMUNICAÇÃO INTERNA

INÊS VEIGA

Escola Superior de Comunicação Social
Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas

ÍNDICE

03

INTRODUÇÃO

04

A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA

05

COMUNICAÇÃO INTERNA

06

PRINCÍPIOS BÁSICOS

13

BOAS PRÁTICAS

17

NOTAS FINAIS



INTRODUÇÃO

O mundo mudou, os negócios mudaram, as pessoas mudaram. Vivemos agora numa sociedade hipermoderna, caracterizada pelo consumismo, individualismo e por uma transformação constante.

O cenário atual trouxe às organizações novos desafios, não só em termos de competitividade e de negócio, mas também no âmbito da relação com os colaboradores que acompanham igualmente esta transformação, tendo novos objetivos, necessidades e expectativas em relação ao seu trabalho. Assim sendo, existiu a necessidade por parte das organizações de refletirem acerca destas alterações, bem como sobre o papel do colaborador neste processo.

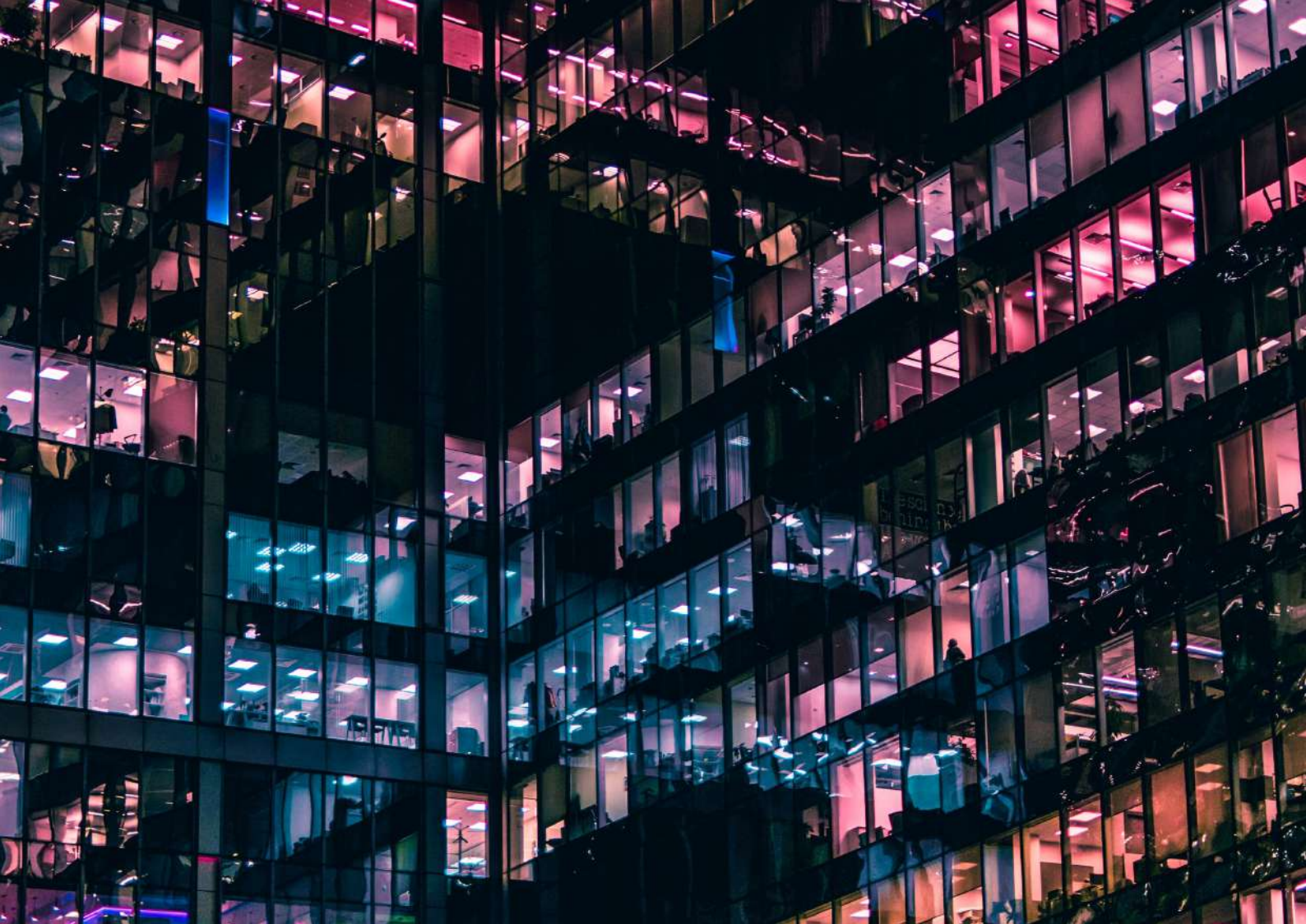
Este é um caminho exigente e demorado, no entanto, várias organizações já o estão a fazer e de forma bem-sucedida, contando com o contributo da comunicação interna que se apresenta cada vez mais como uma função importante para as organizações em termos estratégicos no que toca à gestão de pessoas.

Desta forma, foram consultadas organizações no sentido de perceber qual a sua visão sobre a comunicação interna e de que forma a estão a gerir. Os dados recolhidos foram complementados com informação teórica. Como resultado, surge este Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna.

O que se pretende é partilhar boas práticas que ajudem os profissionais a melhorar a comunicação interna, posicionando-a enquanto uma função estratégica, com um propósito e capaz de fazer a diferença nos resultados das organizações. Adicionalmente, espera-se que possa contribuir para que os profissionais reforcem a sua posição enquanto consultores estratégicos, seja no apoio às lideranças, no envolvimento das pessoas, no apoio às equipas ou na gestão de projetos.

Para as organizações que ainda não olham para a comunicação interna como uma prioridade, existe a expectativa de que este Guia as possa ajudar a compreender a importância da função não só para o seu sucesso em termos globais, mas sobretudo para se adaptarem às mudanças que estão a ocorrer na sociedade. Por fim, para todos os académicos, estudantes e interessados na área, espera-se que este Guia seja uma fonte útil de conhecimento, capaz de incentivar a reflexão sobre algumas questões relativas à comunicação interna e motivar uma maior investigação na área.

Tal como o nome indica, este é um Guia de Boas Práticas e não um livro de receitas capaz de solucionar todos os problemas das organizações. Por isso, as indicações e recomendações que dele fazem parte deverão ser interpretadas e adaptadas à luz do contexto, dimensão, estratégia e propósito da organização.



A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA

Este guia destina-se a todos os estudantes, académicos, profissionais ou interessados na área da comunicação interna.

COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é uma **função estratégica** que combina filosofias, valores, propósitos, pessoas, significados, canais e práticas, sendo um **elemento decisivo nas organizações** e atuando como um **agente de mudança e coesão interna**.

No entanto, para que a comunicação interna seja bem-sucedida, deve ser **planeada e intencional**, no sentido de atingir **objetivos específicos**.

Além do seu carácter estratégico, a comunicação interna é **muito mais do que aquilo que se diz**, estando ligada aos **comportamentos, às atitudes e à componente emocional do colaborador**. É uma função que atua muitas vezes como **mediadora**, criando **pontes de ligação** entre as pessoas e a organização, através da **partilha de informações e significados**.

A comunicação interna contribui para o sucesso da organização de diversas formas:

- Mantém os colaboradores informados sobre o seu trabalho, sobre a organização e o contexto atual;
- Possibilita aos colaboradores um adequado *feedback* acerca do desempenho organizacional;
- Ajuda os colaboradores a compreenderem a organização, as suas estratégias e políticas;
- Contribui para a construção de uma identidade partilhada;
- Gera confiança, lealdade e promove o envolvimento;
- Conecta os colaboradores, constrói relações e fortalece o sentimento de pertença;
- Desempenha um papel essencial em vários processos como a tomada de decisão, socialização, valores e gestão da mudança.





PRINCÍPIOS BÁSICOS

Os Princípios Básicos da comunicação interna servem de suporte às boas práticas que serão posteriormente apresentadas.

Incluem pontos essenciais acerca da comunicação interna e deverão ser tidos em consideração antes de ser seguida qualquer prática.

Enquanto as boas práticas constituem recomendações que poderão ou não ser adequadas em determinada organização, os princípios básicos são transversais à prática da comunicação interna e, portanto, o seu cumprimento é essencial para o sucesso da função.

Os Princípios Básicos são:

- Colaboradores em primeiro lugar;
- Conhecer as pessoas;
- Conhecer a organização;
- Envolver a liderança;
- Ouvir e medir a eficácia;
- Cada organização é única.



COLABORADORES EM PRIMEIRO LUGAR



Os colaboradores são o **principal elemento das organizações**. Além do seu sucesso depender do trabalho e bom desempenho dos colaboradores, estes são a cara da organização e **agentes credíveis** junto dos *stakeholders* externos.

Assim sendo, perante o impacto que os colaboradores têm para a **reputação** da organização, é essencial que **sejam os primeiros a saber** tudo o que se passa de forma transparente. Desta forma, será fortalecida a confiança entre as duas partes e aumentará o *engagement* dos colaboradores.

Além disto, e sendo os colaboradores a **personificação dos valores** da organização, o seu contributo poderá ser potenciado se for promovido o seu **envolvimento com a organização**, apresentando-se como verdadeiros **embaixadores** da mesma junto dos públicos externos.

CONHECER AS PESSOAS

Perante a importância que os colaboradores assumem, os responsáveis pela comunicação interna têm de conhecer as pessoas, nomeadamente as suas **motivações, competências, interesses, conhecimentos, atitudes e comportamentos.**

É **necessário perceber aquilo que motiva as pessoas** e o que procuram em diferentes aspetos, seja ao nível da aprendizagem, formação, evolução na carreira, estabilidade, saúde ou segurança. Desta forma, a comunicação interna, em conjunto com outras áreas, poderá desempenhar um papel importante na **resposta às expectativas dos colaboradores.**

Tendo em conta a **heterogeneidade** que atualmente caracteriza as organizações, é importante que os colaboradores sejam **segmentados em diferentes grupos**, tendo em conta as suas características e funções facilitando assim a adequação das mensagens.



CONHECER A ORGANIZAÇÃO



Os profissionais de comunicação interna devem compreender a estratégia, os objetivos, o setor e o negócio da organização, bem como o papel que cada pessoa desempenha para o seu sucesso.

Também é importante que a comunicação interna tenha uma visão e compreensão clara sobre os fatores que podem afetar a organização, para que seja possível dar uma resposta rápida e eficaz aos desafios que surgem.

Os **procedimentos** da organização são igualmente elementos importantes, ainda que por vezes sejam desvalorizados pela organização e considerados como mera burocracia. No entanto, contêm informações relevantes sobre o modo de funcionamento da organização.

Além destes processos formais, a comunicação interna tem de estar igualmente a par dos **fluxos de comunicação e informação** que ocorrem nas organizações. Deve existir uma atenção e auscultação permanente às informações que circulam nos corredores, para que possam ser evitados eventuais boatos.



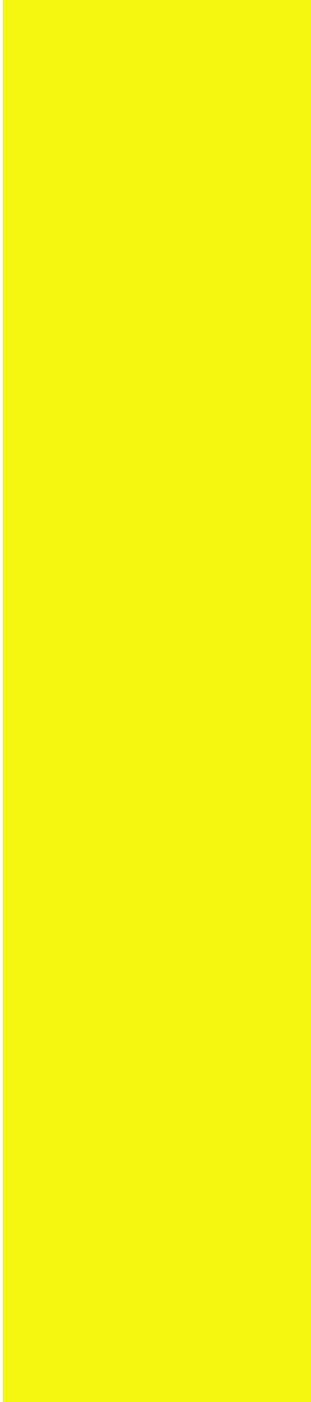
ENVOLVER A LIDERANÇA



Os líderes devem ser fontes de informação credíveis dentro da organização e ser percebidos pelos colaboradores como tal. Para que isto aconteça é essencial que estejam presentes em vários momentos de comunicação, mantendo uma presença consistente e próxima junto dos colaboradores.

É importante que existam comunicações regulares em nome da administração, demonstrando não só que existe transparência, mas também abertura para o diálogo. Aliado a isto, é crucial que se promovam momentos de comunicação face-a-face, nos quais os colaboradores tenham oportunidade de ouvir e de ser ouvidos.

Por vezes, pode existir alguma resistência por parte de certos líderes a este tipo de interação com os colaboradores. Por isso, a comunicação interna deve trabalhar em conjunto com as lideranças, demonstrando a importância do seu envolvimento para os colaboradores e ajudando a que desenvolvam as suas capacidades de comunicação.



Para tomarem as melhores decisões, os profissionais de comunicação interna devem colocar as perguntas certas e traduzir as respostas em ações que criem valor.

Neste sentido, é necessário ouvir a organização, ouvir os líderes e, principalmente, ouvir os colaboradores. O *feedback* contínuo é fundamental para compreender o estado da organização, identificar problemas e oportunidades e também para perceber se a comunicação interna está a ser eficaz.

A medição da eficácia através da avaliação é um passo essencial no trabalho de um profissional de comunicação interna. Por um lado, permite perceber se os objetivos estão a ser cumpridos e, por outro, possibilita a recolha de dados que sustentem a importância da função para o sucesso organizacional e o seu impacto no negócio.

OUVIR E MEDIR A EFICÁCIA



CADA ORGANIZAÇÃO É ÚNICA

Cada organização é única e, portanto, a forma como gerem a sua comunicação interna também o é.

Existem diversos fatores que podem influenciar a forma como é gerida a comunicação interna de uma organização, nomeadamente a sua **estrutura organizacional**, o seu **estilo de liderança**, a **cultura organizacional**, a **dimensão** e o **setor em que atua**.

Neste sentido, é uma tarefa desafiante definir um modelo de gestão de comunicação interna que possa ser aplicado a diferentes organizações e de forma bem-sucedida.

Por este motivo, optou-se por apresentar boas práticas que consistem em recomendações para ajudar as organizações a ter uma comunicação interna mais eficaz. No entanto, a sua aplicação deverá ser adaptada à realidade e ao contexto de cada organização.



BOAS PRÁTICAS

01

DEFINIR O PROPÓSITO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Antes de ser definida qualquer ação, é essencial que sejam feitas algumas questões que permitam definir o propósito da organização: «porquê?», «para quê?», «com que objetivos?». Se não for feita esta reflexão, não é possível definir um caminho para a função que seja coerente com a missão e objetivos da organização. É a resposta a estas perguntas que faz com que a função de comunicação interna seja tão distinta de organização para organização. Os seus objetivos, papel e funções vão depender do propósito que for definido.

02

POSICIONAR A FUNÇÃO DE ACORDO COM O SEU PROPÓSITO

Não podemos dizer que a função será mais eficaz nos Recursos Humanos, na Comunicação ou no Marketing. Tudo depende do propósito definido para a função e dos próprios objetivos da organização. Além disto, também existem outros fatores que podem influenciar esta decisão, nomeadamente a estrutura, dimensão e a própria visão das lideranças em relação à área. Independentemente do seu posicionamento e linhas de *report*, os profissionais deverão trabalhar em parceria e de forma próxima com as restantes áreas, funcionando como um elemento agregador que liga toda a organização.

03

ALINHAR OS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA COM OS DA ORGANIZAÇÃO

A comunicação interna, tal como qualquer outra função, tem de contribuir para o alcance dos objetivos da organização. Neste sentido, o plano de comunicação interna deverá estar alinhado com a estratégia organizacional. Se os objetivos da organização passarem pela inovação e transformação do negócio, a comunicação interna terá de, por exemplo, colocar em prática ações que preparem os colaboradores para a mudança.

04

INTEGRAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

As barreiras entre a comunicação externa e interna estão cada vez mais diluídas. Os colaboradores são fontes de informação credíveis para o exterior. Isto pode representar uma ameaça se as mensagens internas e externas não forem coerentes. No entanto, se os colaboradores forem devidamente preparados com as ferramentas de comunicação certas, podem tornar-se verdadeiros embaixadores da organização e gerar um impacto positivo na sua reputação.

05

TRABALHAR EM PARCERIA E COLABORAÇÃO

Atualmente, as organizações orientam cada vez mais as suas dinâmicas de trabalho para uma lógica de projetos, o que implica um trabalho conjunto entre diversas áreas da organização e uma gestão eficaz dos recursos disponíveis. A comunicação interna pode desempenhar um papel importante neste processo, apoiando as áreas nos seus projetos não só através de aconselhamento estratégico, mas também em termos comunicacionais, dando uma maior visibilidade às iniciativas que estão em curso. Assim, a comunicação interna pode assumir-se enquanto um parceiro estratégico, desempenhando um papel agregador e facilitando a gestão de projetos. Da mesma forma, a comunicação deve envolver as restantes áreas nos seus próprios projetos, promovendo a colaboração e a partilha, estabelecendo-se assim uma relação de reciprocidade.

06

RECONHECER OS COLABORADORES

O reconhecimento dos colaboradores é importante para que estes sintam que a organização está atenta e valoriza o seu trabalho. Este reconhecimento não tem necessariamente de ser materializado em benefícios extra ou aumentos salariais. Uma simples reunião com as chefias ou uma comunicação enviada a toda a organização é muitas vezes mais impactante para o colaborador.

07

SER COERENTE E TRANSPARENTE

No contexto atual existe uma enorme pressão sob as organizações para que estas sejam transparentes com os seus públicos, não só por questões de regulamentação, mas também reputacionais. Por isso, a organização deve ser transparente com os colaboradores e, acima de tudo, **manter a coerência entre a comunicação e a ação**. A comunicação cria nos colaboradores determinadas expectativas sobre o modo de atuação da organização e, por isso, é essencial que estas sejam correspondidas para manter a **confiança das pessoas**.

08

INTEGRAR OS SUPORTES E MEIOS DE COMUNICAÇÃO: DO OFFLINE AO DIGITAL

As organizações atravessam um período de grande **transformação digital**, sendo obrigadas a reinventar a sua estratégia, o seu modo de atuação nos mercados e a sua forma de trabalhar. Para acompanhar estas mudanças, a comunicação interna tem de **agir cada vez mais rápido e estar disponível a qualquer hora e em qualquer lugar**. Neste sentido, os meios e ferramentas digitais como os *social media*, *apps* e *instant messengers* contribuem para uma maior **flexibilidade e mobilidade** da comunicação interna. Garantem não só que colaboradores têm sempre acesso à informação, como também permitem um maior *feedback* e envolvimento. No entanto, independentemente dos suportes utilizados pelas organizações, é importante que exista uma compreensão do propósito de cada um e uma estratégia integrada para a sua utilização que permita que a informação transmitida seja consistente. A **colaboração entre múltiplos canais** de comunicação tem um maior impacto e é mais eficaz.

09

ADAPTAR AS MENSAGENS

As organizações são formadas por uma grande **diversidade** de colaboradores, começando a existir diferenças geracionais significativas. Além disto, estes colaboradores fazem parte de diferentes níveis da organização e desempenham funções distintas. Neste sentido, e mais do que nunca, é essencial **adaptar as mensagens e os conteúdos transmitidos**, aumentando assim a probabilidade da comunicação ser eficaz.

10

KEEP IT SIMPLE

Por vezes, existe a tendência para complicar o que é simples. Apesar de ser estratégica, a comunicação interna não tem de ser algo pesado e burocrático, principalmente no que se refere à gestão do dia-a-dia. Por isso, é **essencial que mantenha o carácter prático e simples**, que permita aos seus profissionais agir de forma rápida sempre que necessário.



this
must be
the place

NOTAS FINAIS


Este guia foi construído a partir de uma revisão de literatura acerca da comunicação interna, mas, sobretudo, tendo em conta a experiência de várias organizações portuguesas de diversos setores de atividade. São organizações de referência que, apesar de todos os desafios e constrangimentos, fazem o seu melhor na gestão da comunicação interna, sempre tendo em vista o contributo para o sucesso global da organização.

São a prova de que, independentemente dos recursos disponíveis e do contexto em que estão inseridas, é possível ter uma comunicação interna eficaz e que seja capaz de motivar os colaboradores, envolver as chefias e dinamizar os fluxos de comunicação.

Espera-se que este Guia possa gerar alguma discussão e reflexão, não só sobre a comunicação interna em si, mas, também sobre papel que poderá desempenhar neste momento de transformação que as organizações enfrentam e que tem moldado o seu modo de atuação, as formas de trabalho e, naturalmente, a relação com o *stakeholder* mais importante: os colaboradores.

Para que a comunicação interna possa continuar a melhorar os seus resultados e a ser cada vez mais valorizada é essencial que, tal como foi feito neste guia, os profissionais, académicos, estudantes e as próprias organizações partilhem mais sobre as suas visões e perceções acerca da comunicação interna, contribuindo assim para um maior desenvolvimento e reconhecimento da função.





«The opportunities for employee communicators have never been greater, and the possibilities have never been more exciting. Organizations increasingly need effective internal communication to stay competitive»

Paul Barton (2016, p.5)
Maximizing Internal Communication

INÊS VEIGA
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS