

# Comunicação Pública

Vol.13 nº 25 | 2018

Comunicação Interna Estratégica

---

## Introdução

Sandra Pereira

---



### Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/2918>

ISSN: 2183-2269

### Editora

Escola Superior de Comunicação Social

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 7 Dezembro 2018.

---

# Introdução

Sandra Pereira

---

## NOTA DO EDITOR

Recebido: 30 de novembro de 2018

Aceite para publicação: 30 de novembro 2018

- 1 Muitos são os desafios que se colocam hoje na comunicação com os colaboradores das organizações. A forma como as organizações comunicam internamente está a ganhar novos contornos, que trazem a debate inúmeras matérias. A natureza cada vez mais global dos negócios, que altera os princípios e os modelos de trabalho e colaboração, as crescentes exigências dos clientes, investidores e reguladores, os novos contornos do panorama mediático e as dinâmicas impostas pelos meios digitais e sociais obrigam as empresas, sejam estas grandes corporações ou microprojetos empresariais inovadores, do setor público ou privado, a repensar as suas formas de informar e dialogar com os colaboradores. Fala-se hoje em conceitos como “trabalho remoto” e “*gig economy*”, que representa um contexto económico em que as ocupações temporárias são comuns e as organizações contratam trabalhadores independentes para compromissos de curta duração com contratos mais precários. Assistimos a uma força de trabalho cada vez mais móvel em que as tarefas podem ser feitas fora da organização, com o colaborador “desacoplado” geograficamente da empresa. Da mesma forma, o advento do mundo digital propõe diferentes soluções, que resultam num contexto comunicacional mais centrado na partilha e colaboração entre todos os níveis e geografias da organização.
- 2 A viragem nos modelos de comunicação interna resulta também num certo declínio dos estilos de liderança autoritários e coercivos, com uma crescente aproximação entre os gestores e as bases. Existe hoje nas organizações um maior espaço para a voz dos trabalhadores e um maior foco nas suas necessidades, podendo estes publicar comentários sobre as suas expectativas e realizações, ou apresentar críticas à linha de comando. Os colaboradores estão constantemente a enviar conteúdos, a participar em conversas, a recolher e a partilhar informações em diferentes departamentos, setores e

regiões, de forma totalmente transparente e sem limites. Quando um trabalhador se sente informado e confiante, esse clima interno nota-se igualmente no exterior da sua empresa, junto de amigos, familiares ou mesmo clientes. Esta constatação faz com que os gestores olhem com mais interesse para a comunicação interna. E é por isso que assistimos a uma tendência evolutiva para uma abordagem mais estratégica da comunicação interna, cujos propósitos passam por promover a *goodwill* e a moral interna, fundamentais para alcançar o sucesso junto de todos os restantes *stakeholders* da organização.

- 3 A globalização, a mobilidade, as mudanças e adaptações constantes, bem como as próprias condições do atual mercado de trabalho, impostas pelo contexto económico volátil, fazem com que desconfiemos do modelo “trabalho para a vida”. Ao mesmo tempo, as novas gerações que entram no ativo escolhem, cada vez mais, os empregadores em alinhamento com os seus propósitos e valores. Daqui resulta uma atenção reforçada numa comunicação interna capaz de promover uma cultura corporativa unificada, que garanta a retenção das pessoas com talento por mais tempo nas suas funções e lhes permita um maior *engagement* com a organização. A comunicação interna surge então como potenciadora de uma maior satisfação no trabalho, garantindo melhores resultados e contribuindo para o sucesso da organização.
- 4 A extensa pesquisa histórica levada a cabo por Kevin Ruck e Heather Yaxley (2013) sobre a evolução da comunicação interna chamou a atenção para o facto de alguns dos aspetos práticos da comunicação com os colaboradores terem evoluído, embora certas questões, como é o caso da avaliação e da monitorização de processos e atividades, continuem a apresentar limitações. Contudo, também neste âmbito, começam já a notar-se melhorias com recurso aos meios e ferramentas digitais.
- 5 O advento do mundo digital já não constitui uma novidade à medida que vamos enfrentando sucessivas vagas no desenvolvimento de diferentes apostas e soluções. Vivemos numa era em que as redes sociais empresariais vão muito além dos primeiros desafios técnicos que limitavam as suas aplicações. Hoje existe uma abordagem mais informada que promove a implementação e o uso de redes e sistemas digitais no mundo empresarial. Daqui resulta uma adoção e adaptação efetivas a um contexto comunicacional mais centrado na partilha e colaboração entre todos os níveis e todas as geografias da organização. As redes sociais empresariais concorrem também para facilitar a comunicação ascendente e promover o envolvimento dos gestores de topo em transações de informação mais regulares e relacionamentos mais próximos.
- 6 Da crescente partilha de informação, de dados e de conhecimentos, dentro e fora do contexto organizacional, surge também o desafio de aproveitar melhor o saber coletivo. Os colaboradores estão hoje sobrecarregados com informações de múltiplas fontes, colocando muitas vezes a questão de como usar essas informações, enquanto conhecimento útil, da forma mais produtiva e económica.
- 7 Seja através das publicações impressas tradicionais, como os jornais internos, as *newsletters*, os boletins informativos, os folhetos, os memorandos e os relatórios anuais (ferramentas que muitos consideram estarem já obsoletas na era digital), seja através dos suportes digitais e “amigos do ambiente”, como *intranets*, *webletters*, aplicativos móveis, *e-mail*, *chatrooms*, blogues, wikis, redes sociais como o Yammer ou os grupos interativos como o Slack, o importante é dar respostas em tempo real e “filtrar” o ruído que leva à referida sobrecarga de informação e dados.

- 8 Todas estas questões representam apenas alguns dos eixos que quisemos trazer a debate neste número temático da *Revista Comunicação Pública*, dedicado à Comunicação Interna Estratégica. Consideramos existir uma melhoria no estudo desta matéria, desde o alerta lançado por vários autores para a reduzida produção teórica da comunicação interna no âmbito da disciplina das relações públicas (Tench & Yomans, 2009; Versic *et al.*, 2012; Invernizzi *et al.*, 2012; Rolf, 2015) e a realização de estudos de consultoras internacionais, de congressos, conferências, *e-Books* e prémios promovidos por organismos como o *Institute of Internal Communication* (UK), o *Institute for Public Relations* (USA) ou o Observatório da Comunicação Interna (Portugal).
- 9 Há ainda a destacar um conjunto recente de teses de mestrado e de doutoramento, com foco na comunicação interna, sobretudo versando estudos de caso que problematizam falhas no âmbito das práticas e das ferramentas, mas também dão a conhecer boas práticas e modelos funcionais em determinados contextos empresariais. Numa análise rápida ao RCAAP (Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal), conjugada com a consulta individualizada de alguns Repositórios Científicos de Instituições Superiores de Ensino<sup>1</sup>, é possível verificar que entre 2017 e 2018 foram defendidas 39 teses de mestrado e uma tese de doutoramento com a temática da Comunicação Interna. Contudo, seria desejável uma maior visibilidade e divulgação destes trabalhos, abrindo a possibilidade a reflexões conjuntas e à construção de um corpo de conhecimento mais sustentado nesta matéria.
- 10 Por outro lado, apesar de assistirmos a uma mudança no reconhecimento do papel do especialista em comunicação interna, inclusive com o surgimento em muitas empresas de novos cargos com a designação de *Internal Communications Manager*, testemunhamos, ao mesmo tempo, um certo distanciamento entre a pesquisa nesta área, o edifício teórico da profissão e o mundo empresarial. Em Portugal, a pesquisa académica é ainda mantida algo à margem da tomada de decisões nas corporações, onde apenas algumas pesquisas práticas são valorizadas, especialmente se trouxerem resultados diretos e imediatos, o que vem ao encontro do que Joep Cornelissen defendia ainda em 2000 no seu artigo *Toward an Understanding of the Use of Academic Theories in Public Relations*. Na verdade, os gestores de topo nem sempre são recetivos aos projetos académicos e de pesquisa científica nas suas organizações. Vários estudantes de mestrado e de doutoramento enfrentam dificuldades quanto tentam uma aproximação ao mundo empresarial em busca de estudos de caso, estudos comparativos ou análises internas. Existirá um certo receio do prejuízo da reputação da empresa, se esta ficar exposta ou se forem coligidas algumas informações acerca do funcionamento das suas políticas e práticas internas de comunicação. Há também profissionais que apresentaram reservas em responder a entrevistas, muitas vezes alegando falta de tempo ou invocando razões relacionadas com segredos de trabalho. Não será antes porque grande parte do trabalho de relações públicas ainda é visto como intuitivo e experimental, em vez de baseado em conhecimento teórico e académico (Cornelissen, 2000)? É, portanto, fundamental colocar em diálogo a academia e o universo corporativo, pois ambos terão muito a beneficiar com esta aproximação.
- 11 Quisemos, então, centrar-nos no tema da Comunicação Interna Estratégica, entendido no quadro das relações públicas e da comunicação organizacional. A Comunicação Interna Estratégica surge por contraponto a uma Comunicação Interna Operacional (Cismaru in Cincă, 2013), pois enquanto a perspetiva operacional tem como objetivos melhorar a eficácia organizacional e alcançar o desempenho e a satisfação no trabalho, estando

normalmente a cargo da administração ou dos recursos humanos, a perspectiva estratégica, ou comunicação corporativa interna, é um campo das relações públicas cujo papel passa por transmitir os valores da organização, a sua missão e a sua visão, de forma a construir entendimentos e ganhar a confiança e a lealdade dos colaboradores, tornando-os embaixadores da empresa. Se a comunicação interna operacional trata das interações relacionadas com as tarefas diárias do trabalho (lidando com fenómenos de liderança, dinâmica de grupos, padrões e fluxos de comunicação, relações de poder, etc.), já a comunicação interna estratégica (as relações públicas internas ou relações com os colaboradores) assume um conjunto de objetivos e iniciativas planeadas ligadas à motivação, ao empenho, à integração e ao esforço de equipa, visando todas as categorias de públicos dentro da organização.

- 12 Com este enquadramento concetual, contornamos as fronteiras com outras áreas próximas, como os recursos humanos, o *marketing* interno, a psicologia das organizações ou a gestão empresarial. Sem questionar a pertinência do diálogo entre os diferentes campos científicos e os benefícios do estudo multidisciplinar de algumas matérias e fenómenos, importa aqui defender um rigor concetual que não coloque em dúvida a orientação disciplinar sustentada na visão da comunicação interna como uma relação estratégica entre uma organização e os seus públicos internos no sentido de se alcançar a confiança, a partilha e a aproximação de expectativas e objetivos. Acreditamos que apenas conhecendo bem e respeitando quer as especificidades quer as necessidades dos públicos internos de uma organização é possível chegar a uma plataforma de mútuos acordos, cedências e compromissos.
- 13 Esta clarificação dos pilares concetuais deve, contudo, deixar margem para a ligação da comunicação interna a outras matérias e conceitos como a cultura organizacional, a responsabilidade corporativa, a ética empresarial, a liderança, a governança, a gestão de risco ou a conformidade. Será mesmo particularmente importante apontar para novas tendências, ferramentas ou competências neste campo recorrendo a uma maior riqueza concetual.
- 14 É nestes termos que o presente número da *Revista Comunicação Pública* ambiciona acrescentar novas e significativas leituras à realidade da Comunicação Interna num mundo global. Por isso, lançámos o desafio para propostas com destaque em variados tópicos, embora não se limitando a eles exclusivamente:
  - Canais e suportes da Comunicação Interna (tanto *offline* como *online*)
  - Influência estratégica e posição na hierarquia do poder
  - Comunicação Interna e Liderança/*Empowering* dos líderes
  - Comunicação Interna e *engagement*
  - Comunicação Interna e Cultura organizacional
  - Comunicação Interna enquanto facilitador de mudança
  - Medição e avaliação de impactos e resultados
  - Voz e *empowering* dos colaboradores
  - Contributo para os valores e visão da marca corporativa (no âmbito do posicionamento das RP)
  - Novos desafios e tendências futuras nas estratégias de Comunicação Interna
- 15 Vários foram os artigos que chegaram até nós respeitando as temáticas propostas e lamentamos não fazer montra de todos, quer por questões de espaço, quer por via do alinhamento editorial. De qualquer modo, agradecemos todos os contributos e

congratulado-nos com a quantidade de trabalhos e projetos que esta área das relações públicas tem ganhado nos últimos tempos.

- 16 Queremos igualmente agradecer a todos os colegas que aceitaram o nosso convite para fazer a revisão dos textos, dando o seu contributo crítico, imparcial, especializado e por vezes contundente, no sentido da firmeza da decisão e dos reparos, o que só atesta o rigor dos artigos que publicamos nesta edição especial dedicada à Comunicação Interna Estratégica<sup>2</sup>. Outra palavra de agradecimento vai para a Comissão Editorial da *Revista Comunicação Pública*, composta primeiro pelas professoras Filipa Subtil e Cláudia Silvestre e depois pelas professoras Ana Cristina Antunes e Maria Inácia Rezola, sem as quais este número não seria possível, por todo o seu esforço de gestão e acompanhamento deste projeto nas suas diversas fases.
- 17 Fazemos agora uma breve apresentação dos sete artigos e uma recensão selecionados para enriquecer esta edição especial, fazendo votos para que futuras iniciativas possam abrir portas a tantos outros trabalhos que reforçam a pesquisa e a reflexão teórica sobre a Comunicação Interna encarada numa perspetiva estratégica.
- 18 No primeiro artigo apresentado sobre a comunicação organizacional enquanto conceito e processo, Rita Mourão, Sandra Miranda e Gisela Gonçalves seguem uma base conceptual mais teórica, que parte de um entendimento da organização como um processo comunicacional socialmente constituído, facilitador das relações e interações que nela se estabelecem. Nesta compreensão cabem inúmeros públicos, entre os quais circulam informações, significados, trocas, quer de âmbito interno quer de âmbito externo. Este foi, portanto, o texto que escolhemos para dar início à nossa reflexão, na medida em que através dos seus *insights* podemos explorar as perceções de investigadores e especialistas sobre a comunicação organizacional enquanto processo. Um das conclusões das entrevistas levadas a cabo pelos autores do artigo em questão, e que nos cabe destacar, é “a relevância da comunicação interna, quando comparada com a comunicação externa”. Está então dado o mote para lançar o debate nas páginas que se seguem.
- 19 No segundo texto, Ângela Marques e Rennan Mafra, seguem também uma estrutura reflexiva mais teórica, mostrando-nos a perspetiva crítica da comunicação organizacional, que ajuda a compreender as tensões existentes no ambiente interno e as interações com a envolvente externa. Não se tratando de uma questão nova nos debates académicos, escolhemos este artigo por nos apresentar uma análise da comunicação interna inspirada numa abordagem crítica, na qual os colaboradores são retratados como sujeitos desiguais numa relação conflituosa e dissensual. O texto chama a nossa atenção para a vantagem de desenvolver estratégias de comunicação nas quais os colaboradores são entendidos como agentes argumentativos autónomos, sujeitos aos “encaixes e desencaixes” próprios da cultura que os envolve. A proposta dos autores vai então ao encontro de um quadro de diálogo, que tem por base precisamente as assimetrias comunicativas e os constrangimentos impostos pelas interações de poder, pelas crenças e pelos valores conflitantes.
- 20 Seguidamente Joana Marta Santana e Nuno Goulart Brandão apresentam um estudo de caso sobre a transmissão dos valores da identidade e cultura da comOn Group, contribuindo para uma melhor compreensão dos processos desenvolvidos no âmbito de uma política estratégica de comunicação interna na consolidação dos valores culturais e identitários de uma organização. Através da pesquisa desenvolvida é possível concluir que a comunicação potencia uma correta forma de agir por parte dos colaboradores, desde

que sustentada na paixão pelo trabalho, nos valores do grupo e nas práticas identitárias únicas da organização. A comunicação interna é então o elo que une os princípios culturais às necessidades e características particulares dos colaboradores, promovendo o seu alinhamento e comprometimento com os princípios organizacionais.

- 21 Noutro estudo de caso trazido até nós por Haphisa Kashemyra Costa e Souza Mugnaini somos transportados para o tema do ativismo cidadão com a análise de uma campanha de sensibilização voltada para o público interno de uma marca de refrigerantes, que depois tem repercussão no exterior através das redes sociais. A referida empresa procurou diferenciar-se da concorrência lançando a debate um tema atual, o que a torna mobilizadora de causas sociais e aberta a diálogos múltiplos, deixando claro o seu posicionamento face à diversidade. Esta nova postura das organizações, que vai além do negócio, obriga a reequacionar as suas políticas e os seus modelos comunicacionais, bem como a um planeamento longe das rotinas que assegure vozes muito diferentes. Este exemplo mostra-nos bem como uma campanha que começa internamente, direcionada para os próprios colaboradores, vem revelar a posição política da organização, que ao mesmo tempo é o cerne da sua identidade e se projeta na sociedade como um todo.
- 22 Continuando numa lógica de partilha de exemplos de campanhas de comunicação interna, de Nathalia de Pinho Pereira surge-nos um artigo que identifica os desafios e as tendências da comunicação interna na era digital. Sendo esta temática uma das nossas propostas de reflexão, pareceu-nos de grande interesse este estudo de caso sobre a comunicação *offline* e *online* utilizada pelo McDonald's para homenagear as suas colaboradoras no Dia Internacional da Mulher. Com a certeza de que não existe um modelo único para fazer face à abundância e efemeridade da informação, inevitavelmente enformada por uma falta de profundidade de conteúdos, relevantes, refletidos e verdadeiramente úteis, resta nesta era digital uma gestão adequada de conteúdos feita à imagem da identidade e cultura da organização, sem esquecer as expectativas e necessidades dos seus públicos internos. No confronto entre veículos *online* e *offline*, são identificadas mais falhas na rapidez do imediatismo, na maior exposição das redes, o que não desconsidera a sua utilidade e pertinência. Resta a constatação de uma cada vez maior interação entre os diferentes meios e veículos, cada um com as suas especificidades e limitações.
- 23 Na sequência do recurso às ferramentas de comunicação interna, não seria correto deixarmos de lado os relatórios anuais e os relatórios de sustentabilidade, tratando-se das mais importantes ferramentas de comunicação para as organizações. O estudo comparativo exploratório desenvolvido por Haydée Klautau Guimarães e Cesar de Oliveira é rico no seu enquadramento teórico e metodológico, na medida em foca a matéria da responsabilidade social empresarial, mas ao mesmo tempo remete para os estudos de género na medida em que aborda a diferente representação de figuras masculinas e femininas e ainda para estudos de diversidade com uma análise das raças presentes nessas mesmas imagens. Já em termos metodológicos recorre a uma análise de conteúdo, mais concretamente através da criação de categorias com base numa análise semiótica das imagens dos relatórios de grandes empresas em Portugal e no Brasil.
- 24 Este número especial da *Revista Comunicação Pública* não poderia deixar de abordar a questão da comunicação num mundo globalizado em constante mudança e como a comunicação interna pode ser encarada como um “agente facilitador” que informa, esclarece e envolve os colaboradores internos. Este é o ponto de partida trabalhado por Juliana Córdova Wels e Ana Luísa Raposo, que se focam nas mudanças do novo panorama

organizacional, sobretudo em face do impacto do fenómeno da globalização, que levanta inúmeros desafios do foro económico e social, mas também político, tecnológico, cultural e até ambiental. Neste cenário a comunicação surge como o elemento determinante que garante a sobrevivência e a prosperidade do negócio, do projeto e das relações cada vez mais complexas e dinâmicas que as organizações enfrentam.

- 25 Por último, é feita a revisão da obra *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*, publicada há dois anos por Paul Barton, a pensar nos profissionais que trabalham na área da comunicação interna e como estes poderão maximizar a sua função, através de uma melhor gestão e utilização de ferramentas, modelos e metodologias.

---

## BIBLIOGRAFIA

- Cincă, L. (2013). Is Strategic Internal Communication Culture-free or Culture-specific? A Study on Internal Magazines from Different Companies in Europe. In “Trust and the New Realities” - Proceedings of the 20th International Public Relations Research Symposium BledCom. Bled.
- Cornelissen, J.P. Toward an Understanding of the Use of Academic Theories in Public Relations. *Public Relations Review*, 26(3), Fall 2000, pp. 315-326
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Ellwood Atfield; ComRes (2018). *Report: The changing face of internal communications*. Recuperado a 22 de Junho de 2018 em <https://www.ellwoodatfield.com/event/the-changing-face-of-internal-communications/>
- Invernizzi et al. (2012). *Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication*. *Sinergie Journal*, n.º 87/12. Recuperado a 14 de março de 2018 em [https://www.researchgate.net/publication/265219706\\_Entrepreneurial\\_communication\\_and\\_the\\_strategic\\_role\\_of\\_internal\\_communication](https://www.researchgate.net/publication/265219706_Entrepreneurial_communication_and_the_strategic_role_of_internal_communication)
- Kalla, H. K.(2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Issue: 4, pp.302-314,
- Rolf, L. Internal communications - Poor relation or powerhouse? In Waddington, S. (2015) *Chartered Public Relations: Lessons from Expert Professionals*. London: Kogan Page.
- Ruck, K.; Yaxley, H. (2013). *Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s*. Conference: International History of Public Relations Conference at: Bournemouth University. Recuperado a 3 de setembro de 2016 em: [https://www.researchgate.net/publication/275657118\\_Tracking\\_the\\_rise\\_and\\_rise\\_of\\_internal\\_communication\\_from\\_the\\_1980s](https://www.researchgate.net/publication/275657118_Tracking_the_rise_and_rise_of_internal_communication_from_the_1980s)
- Tench, R.; Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow: FT Prentice Hall. Pearson Education.
- Versic et al. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*. Vol. 38. Pp. 223– 230.

White, C.; Vanc, A.; Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

## NOTAS

1. A pesquisa foi realizada a 29 de novembro de 2018, pelo que o período da análise comporta os dois últimos anos, com exceção do mês de dezembro de 2018. Na pesquisa avançada utilizou-se como assunto a “comunicação interna”, expressão que acabou por estar presente no título de praticamente todos os trabalhos. As referências consideradas foram as seguintes: U. Católica (12); U. do Minho (5); U. Europeia (3); U. Trás-os-Montes e Alto Douro (3); U. Fernando Pessoa (2); U. Lusófona (2); ISCTE (2); IP Lisboa-ESCS (2). Com apenas um registo: ISCEM, INP, IADE, Academia Militar, U. Nova, U. Algarve, IP Coimbra, IP Porto. O único doutoramento com esta temática realizou-se na Universidade do Minho.

2. Na revisão científica desta edição da *Revista Comunicação Pública* participaram: Ana Raposo, Ângelo Vicente, Carla Medeiros, Carlos Nuno, Cristina Rôla, Daniel Roque Gomes, João Simão, José Rui Reis, José Viegas Soares, Luísa Augusto, Nuno Brandão, Paula Nobre, Paulo Barbosa, Rita Dantas, Sandra Miranda, Tatiana Nunes, Teresa Ruão, Vasco Ribeiro.

---

## AUTOR

### SANDRA PEREIRA

Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) - Instituto Politécnico de Lisboa  
Centro de Investigação de Estudos de Sociologia (CIES)- Instituto Universitário de Lisboa  
spereira@escs.ipl.pt