

O contributo da comunicação interna para a gestão do *engagement* dos colaboradores: Estudo de caso sobre a TAP Air Portugal durante a 1.^a vaga da pandemia SARS-CoV-2

INÊS GONÇALVES BAPTISTA ALBERTO

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

Orientadora:

Professora Doutora Ana Raposo

Escola Superior de Comunicação Social

Janeiro 2021

Declaração anti-plágio

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui uma pesquisa original e inédita que nunca foi submetida – parcial ou integralmente - a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de qualquer habilitação. Atesto, ainda, que todas as citações estão devidamente identificadas. Acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 14 de janeiro de 2021

Inês Alberto

Agradecimentos

Sem o apoio e contributo de várias pessoas, a conclusão desta dissertação não seria possível. Aqui fica o meu mais sincero agradecimento.

À minha orientadora, a professora Doutora Ana Raposo, pela disponibilidade, apoio e motivação. A sua experiência e todo o acompanhamento foram essenciais para a entrega deste trabalho. Obrigada por acreditar em mim.

Aos meus pais, avós e à minha irmã, porque nada na minha vida seria possível sem o apoio incondicional deles. Obrigada por estarem presentes em todos os momentos importantes e por todo o carinho e ânimo que me transmitiram durante este percurso.

Ao Luís, pela positividade e resiliência que me transmitiu durante este período e por estar sempre do meu lado e nunca duvidar das minhas capacidades.

Aos meus melhores amigos, o meu grupo de sempre, Gui, Maria, Sousa, Mafalda, Ana, Vasco, Bernardo e Tiz. Obrigada por me fazerem sempre rir nos piores momentos e por estarem sempre cá para partilhar estas conquistas comigo.

Aos meus companheiros de faculdade e amigos para a vida, desde o ISCSP até aqui, Daniela, Sofia e André por nunca me terem deixado desistir e por todas as palavras de apoio e brincadeira.

A todos os entrevistados e à TAP pela colaboração e disponibilidade no âmbito desta investigação.

A todos, muito obrigada!

Resumo

A Comunicação Interna é uma das áreas de atuação das Relações Públicas que tem vindo a ganhar expressão através da sua associação cada vez mais evidente ao sucesso organizacional. No contexto pandémico vigente, que implicou o recurso ao teletrabalho e o consequente distanciamento físico da organização, a Comunicação Interna tornou-se ainda mais relevante. Uma vez que esta função estratégica se encarrega de comunicar com a audiência mais importante de uma organização, os colaboradores, pode contribuir para o seu envolvimento num período marcado pela incerteza e receio.

A presente investigação pretende aferir o contributo da Comunicação Interna para o envolvimento dos colaboradores, na perspetiva das Relações Públicas. Através de um Estudo de Caso da TAP Air Portugal, foi possível descrever este contributo durante a 1.^a vaga da pandemia da COVID-19 em Portugal.

Assim sendo, optou-se por uma metodologia de tipologia qualitativa com recurso a entrevistas e análise documental. Neste sentido, procedeu-se à análise da *newsletter* interna, da Agenda TAP e dos *e-mails* internos enviados aos 11 mil colaboradores da organização entre os meses de março e junho de 2020.

Com este estudo exploratório, foi possível concluir que a TAP agiu de forma rápida e planeada, tendo adaptado os diversos conteúdos internos à situação atual. Contudo, os colaboradores sentiram algumas falhas por parte da companhia durante este período, nomeadamente no que diz respeito à rapidez na transmissão de informação sobre a situação laboral e a algumas situações divulgadas pelos meios de comunicação social e não pela organização.

Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação Interna, *Engagement*, Pandemia COVID-19, TAP Air Portugal.

Abstract

Internal Communication is one of the areas of activity of Public Relations that has been gaining expression through its increasingly evident association with organizational success. In the current pandemic context, which implied the use of telework and the consequent physical distance from the organization, Internal Communication has become even more relevant. Since this strategic function is in charge of communicating with an organization's most important audience, its employees, it can contribute to their engagement in a period marked by uncertainty and fear.

In this sense, this research aims to assess the contribution of Internal Communication to the employee engagement from the perspective of Public Relations. Through a TAP Air Portugal Case Study, it was possible to describe this contribution during the 1st wave of the COVID-19 pandemic in Portugal.

Therefore, a qualitative typology methodology was chosen, using interviews and documentary analysis. In this sense, the internal newsletter, the TAP Agenda and the internal e-mails sent to the 11 thousand employees of the organization between the months of March and June 2020 were analyzed.

With this exploratory study, it was possible to conclude that TAP acted quickly and planned, having adapted the various internal contents to the current situation. However, the employees felt some flaws from the company during this period, particularly with regard to the speed with which information on the work situation is transmitted and some situations reported by the media and not by the organization.

Keywords: Public Relations, Internal Communication, Engagement, COVID-19 pandemic, TAP Air Portugal.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Introdução.....	1
Capítulo I – O Papel Estratégico das Relações Públicas	4
1. Relações Públicas: um conceito em busca de uma definição.....	4
2. Áreas de Atuação das Relações Públicas.....	6
3. Função Estratégica das Relações Públicas nas Organizações	7
4. O Contexto Atual das Relações Públicas.....	9
4.1 Os desafios da atividade.....	10
4.2 Tendências para o futuro.....	11
Capítulo II - A Comunicação Interna e a sua Importância para o Sucesso das Organizações	14
1. Comunicação Interna: definição e evolução	14
1.1 Os primórdios da Comunicação Interna	16
1.2 A Comunicação Interna na atualidade	17
2. Comunicação Interna: público, objetivos e responsabilidades	19
2.1 A importância dos colaboradores para uma comunicação eficaz	19
2.2 A Comunicação Interna enquanto aliada para alcançar os objetivos organizacionais	20
2.3 As responsabilidades de um profissional de Comunicação Interna.....	22
2.4 A escolha dos canais de Comunicação Interna	25
3. A importância da Comunicação Interna para a Comunicação de Crise	27
3.1 Definição e importância da comunicação de crise.....	27
3.2 Planejamento e antecipação na comunicação de crise	28
3.3 O papel da identidade da organização durante uma crise	30
3.3 A influência da reputação em contexto de crise	31

4.	O Futuro da Comunicação Interna	32
	Capítulo III – A relação entre Comunicação Interna e <i>Engagement</i>	36
1.	Definição de <i>Employee Engagement</i>.....	36
1.1	Os benefícios do <i>employee engagement</i>	38
1.2	Como envolver colaboradores	40
1.3	A influência dos líderes no <i>employee engagement</i>	43
2.	A Relação entre <i>Engagement</i> e Comunicação Interna.....	45
2.1	A importância da Auditoria à Comunicação Interna	47
2.2	Avaliar <i>engagement</i>	48
	Capítulo IV - Metodologia	52
1.	Delimitação do objeto de análise.....	52
2.	Pergunta de partida	52
3.	Objetivos da investigação	53
4.	Revisão de Literatura.....	53
5.	Tipologia da investigação.....	54
5.1	Estudo de Caso.....	54
6.	Técnicas de Recolha de Dados.....	55
6.1	Entrevistas.....	55
6.2	Análise documental.....	56
7.	Método de análise de dados	57
8.	Codificação.....	58
a)	Categorias de análise da entrevista aos colaboradores	58
b)	Categorias de análise sobre a <i>newsletter</i> TAP News.....	61
c)	<i>E-mails</i> internos	64
d)	Agenda TAP	65
	Capítulo V – A gestão da comunicação interna e do <i>engagement</i> em contexto de pandemia: o caso TAP Air Portugal.....	67
1.	O Grupo TAP Air Portugal.....	67

1.1 Missão e Valores.....	68
1.2 Prémios e Reconhecimentos	69
1.3 Identidade Gráfica da Empresa	70
1.4 Área de Comunicação Interna da TAP Air Portugal	71
2. Enquadramento: Primeira vaga da pandemia da COVID-19 em Portugal	72
2.1 Atuação da área de Comunicação Interna durante a pandemia	73
2.2 Suportes de Comunicação Interna utilizados pela TAP	74
3. Análise da atuação da área de Comunicação Interna da TAP na 1.ª fase da pandemia	78
3.1 Componente institucional	79
3.2 Fluxo de comunicação	82
3.3 Adaptação dos conteúdos ao contexto	85
3.4. <i>Engagement</i> dos colaboradores.....	89
4. Análise e interpretação dos resultados	92
Conclusão	95
Bibliografia	98
Apêndices e Anexos	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 1: Guião da entrevista aos colaboradores da TAP Air Portugal	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 2: Guião da entrevista ao Responsável de Comunicação Interna na TAP Air Portugal.....	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 3: Transcrição da entrevista 1 – colaborador A	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 4: Transcrição da entrevista 2 – colaborador B	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 5: Transcrição da entrevista 3 – colaborador C	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 6: Transcrição da entrevista 4 – colaborador D	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 7: Transcrição da entrevista 5 – colaborador E	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 8: Transcrição da entrevista 6 – colaborador F	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 9: Transcrição da entrevista 7 – colaborador G	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 10: Transcrição da entrevista 8 – colaborador H	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 11: Transcrição da entrevista 9 – colaborador I	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 12: Transcrição da entrevista 10 – colaborador J	Erro! Marcador não definido.
Apêndice 13: Transcrição da entrevista ao responsável de Comunicação Interna	Erro! Marcador não definido.

Apêndice 14: Declaração de Consentimento enviada aos colaboradores **Erro! Marcador não definido.**

Apêndice 15: Tabelas referentes aos temas abordados nos suportes de Comunicação Interna da TAP. **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 1: Declarações de consentimento assinadas .. **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 2: *Newsletter* TAP News – 1 de abril de 2020 **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 3: *Newsletter* TAP News – 6 de maio de 2020 **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 4: *Newsletter* TAP News – 5 de junho de 2020 **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 5: Agenda TAP – 20-26 de abril de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 6: Agenda TAP – 26-30 de abril de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 7: Agenda TAP – 1-8 de maio de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 8: Agenda TAP – 15-22 de maio de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 9: Agenda TAP – 22-29 de maio de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 10: Agenda TAP – 29 maio-5 de junho de 2020 **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 11: E-mail interno – 2 de março de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Erro! Marcador não definido.

Anexo 12: E-mail interno – 5 de março de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 13: E-mail interno – 9 de março de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 14: E-mail interno – 14 de março de 2020.... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 15: E-mail interno – 31 de março de 2020... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 16: E-mail interno – 19 de março de 2020.... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 17: E-mail interno – 1 de abril de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 18: E-mail interno – 27 de abril de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 19: E-mail interno – 22 de maio de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Anexo 20: E-mail interno – 19 de junho de 2020..... **Erro! Marcador não definido.**

Índice de tabelas e figuras

Tabela 1 – Principais áreas de atuação das Relações Públicas.	6
Tabela 2 - Comunicação Interna vs. Comunicação com os Colaboradores: Vantagens e Desvantagens.....	15
Tabela 3 - Análise da situação: variáveis e implicações.	40
Tabela 4 - Contexto em que a organização opera: variáveis e implicações.	41
Tabela 5 - Subcategoria referente aos suportes de comunicação interna mais lidos.....	59
Tabela 6 - Subcategoria referente às alterações nos suportes de Comunicação Interna.	59
Tabela 7 - Subcategoria referente aos principais temas abordados nos suportes.....	60

Tabela 8 - Subcategoria referente aos objetivos dos conteúdos divulgados.	61
Tabela 9 - Subcategoria referente às mensagens-chave transmitidas na newsletter.	62
Tabela 10 - Subcategoria referente à tipologia dos conteúdos da newsletter.....	62
Tabela 11 - Subcategoria referente aos temas abordados na newsletter.	63
Tabela 12- Subcategoria referente às mensagens-chave divulgadas nos e-mails internos.....	64
Tabela 13 - Subcategoria referente aos temas abordados nos e-mails internos.	64
Tabela 14 - Subcategoria referente às palavras-chave dos e-mails internos.	65
Tabela 15 - Subcategoria referente aos temas abordados na Agenda TAP.....	65
Tabela 16 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às mensagens-chave da newsletter.	80
Tabela 17 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às mensagens-chave dos e-mails. ..	80
Tabela 18 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às palavras-chave dos e-mails.	81
Tabela 19 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos objetivos dos conteúdos divulgados.	84
Tabela 20 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos suportes lidos pelos colaboradores.	85
Tabela 21 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às alterações dos suportes.	86
Tabela 22- Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos principais temas presentes nos suportes.....	86
Tabela 23 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos principais temas dos suportes. .	87
Tabela 24 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos temas abordados na newsletter.	Erro! Marcador não definido.
Tabela 25 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos temas abordados nos e-mails.	Erro! Marcador não definido.
Tabela 26- Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos temas abordados na Agenda TAP.	Erro! Marcador não definido.
Figura 1 - <i>IoIC Profession Map</i> (2017).....	23
Figura 2 - <i>A model for getting connected</i>	40
Figura 3 - <i>Relationships at Work and Business Performance: The Inextricable Link</i>	44
Figura 4 - <i>A Model of the Employee Questions Line Managers Must Answer</i>	45
Figura 5 - Estrutura acionista do Grupo TAP.	68
Figura 6 - Logótipo atual TAP.	70
Figura 7 - Evolução dos logótipos TAP.	70
Figura 8 - Exemplo de uma newsletter TAP (3 de março de 2020).....	75

Figura 9 - Exemplo de uma Agenda TAP (9-15 maio de 2020).	76
Figura 10 - Exemplo de um e-mail interno (12 de março de 2020).	77

Introdução

Os colaboradores são o bem mais valioso de qualquer organização. As organizações dependem dos colaboradores para a sua atividade e a falta de atenção dada a esta audiência pode ter efeitos negativos em termos de produtividade e de resultados (Barton, 2016). Atualmente, os colaboradores procuram nas empresas mais do que um lugar de trabalho que garanta estabilidade, mas sim uma experiência positiva e de partilha de conhecimento. Posto isto, existe uma valorização crescente por parte dos colaboradores face ao conhecimento e à identificação com a missão, valores e objetivos organizacionais.

Neste sentido, as organizações começam a dar cada vez mais importância ao que os colaboradores pensam sobre a empresa, adaptando a sua comunicação de maneira a difundir um sentimento de propósito comum. A Comunicação Interna começou, desta forma, a ser uma função estratégica fundamental ao sucesso das organizações no que diz respeito, principalmente, ao envolvimento dos colaboradores.

Assim sendo, torna-se possível afirmar que a Comunicação Interna pertence à área de atuação das Relações Públicas. Por sua vez, no âmbito da presente investigação, definiu-se as Relações Públicas como uma função da gestão que tem como foco identificar, estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos (Cutlip, Center & Broom, 1985).

No que diz respeito à Comunicação Interna, esta tem como missão a gestão da relação entre as organizações e os seus *stakeholders* internos, pelo que esta área de atuação deve promover uma cultura transparente e que permita o envolvimento dos colaboradores que integram a organização (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Uma vez que a Comunicação Interna se trata de uma função estratégica, torna-se possível afirmar que não se baseia somente na transmissão de mensagens, mas sim na criação de uma estratégia e de significados que vão ao encontro aos objetivos organizacionais (Berger, 2008).

Posto isto, e uma vez que uma das responsabilidades inerentes à área da Comunicação Interna se trata de fomentar o envolvimento dos colaboradores (Dunstan & Osborne, 2017), torna-se relevante introduzir a definição e importância do *engagement*. O termo *engagement* foi definido na presente investigação como um laço emocional sentido pelos colaboradores face à organização, que leva a que a recomendem a outras pessoas e dediquem tempo e esforço para que a mesma atinja o sucesso (Quirke, 2009). Através da Comunicação Interna, torna-se possível envolver os colaboradores com a organização, pelo que uma equipa bem informada, motivada e com uma relação baseada na transparência, é mais produtiva (Cowan, 2014).

No entanto, autores como Ruck, Welch e Menara (2017), alertam para a escassez de estudos sobre o *engagement* e sobre a ligação deste fenómeno à Comunicação Interna, pelo que é fundamental que as organizações consigam entender e tirar partido desta relação.

Atualmente, com a pandemia da COVID-19 a alterar rotinas e comportamentos, a realidade organizacional teve de gerir os impactos desta crise epidemiológica e, além disso, adaptar-se às novas tecnologias para inovar a sua operação e manter os colaboradores – em confinamento obrigatório – em teletrabalho. Num momento em que as empresas se viram obrigadas a aplicar o teletrabalho, o que as deixou dispersas no espaço, a Comunicação Interna tornou-se fundamental para que continuasse a existir ligação entre os colaboradores e as organizações. Para entender como foi gerida uma situação completamente nova a nível mundial, é fundamental conhecer a realidade numa organização afetada pela pandemia.

Assim sendo, a presente investigação foi desenvolvida de maneira a responder à seguinte pergunta de partida: “*Qual o contributo da Comunicação Interna na gestão do engagement dos colaboradores da TAP Air Portugal durante a 1.ª vaga da pandemia SARS-CoV-2?*”. A TAP Air Portugal foi afetada pela pandemia, quer pela natureza do seu negócio se basear no turismo e na mobilidade, quer pelo facto de ver os seus 11 mil colaboradores em situações de *lay off*, teletrabalho e horário reduzido.

Assim, foram definidos os seguintes objetivos para esta investigação: a) Compreender o contributo da Comunicação Interna na gestão do *engagement* dos colaboradores em contexto de pandemia; b) Analisar os suportes de Comunicação Interna usados pelo departamento de Comunicação Interna da TAP Air Portugal durante a 1.ª vaga da pandemia; c) Apresentar um contributo sobre como uma empresa de referência em Portugal geriu a Comunicação Interna durante a 1.ª vaga da pandemia.

Para dar resposta aos objetivos de investigação, foram revisitados alguns conceitos no âmbito das Relações Públicas. O primeiro capítulo relembra a definição, áreas de atuação e contexto atual das Relações Públicas, sendo depois possível identificar alguns desafios e tendências inerentes a esta função estratégica.

Em seguida, o tema principal deste estudo, a Comunicação Interna, começa a ser aprofundado com a apresentação do segundo capítulo. Este capítulo apresenta uma evolução da Comunicação Interna, desde os primórdios até à atualidade, permitindo compreender quais os públicos a que se dirige, os principais objetivos e responsabilidades. Além disso, uma vez que a presente investigação estuda o período da 1.ª vaga da pandemia da COVID-19 em Portugal, este capítulo apresenta ainda o conceito de comunicação de crise, reputação e identidade nas organizações.

No terceiro capítulo do presente trabalho, é apresentado o conceito de *engagement*, bem como a sua importância e ligação à área da Comunicação Interna. Aqui, são explicados os seus benefícios, a forma como este indicador pode ser avaliado nas organizações e as várias formas através das quais pode ser fomentado nas mesmas.

De seguida, é apresentada a metodologia da investigação que, de maneira a cumprir os objetivos de investigação definidos, se trata de um Estudo de Caso com uma tipologia de investigação qualitativa. Os dados serão recolhidos através da revisão de literatura, análise documental de suportes de Comunicação Interna da TAP Air Portugal e entrevistas, a colaboradores e ao responsável da área em estudo, feitas online devido à situação pandémica atual. Esta triangulação dos dados da entrevista aos colaboradores, ao responsável de Comunicação Interna e dos suportes internos vai permitir entender a comunicação efetuada pela companhia durante este período numa perspetiva mais abrangente.

No quinto capítulo é apresentado o Estudo de Caso, nomeadamente, a TAP Air Portugal, com a explicação da atividade da empresa e da sua atuação dada a situação pandémica em estudo. Ainda neste capítulo são apresentados os resultados recolhidos através das entrevistas e análise documental sendo, em seguida, feita a interpretação e uma reflexão dos resultados obtidos.

Assim, o presente estudo pretende ser um contributo para a área da Comunicação Interna e *engagement*, num período completamente novo como aquele que vivemos, demonstrando a experiência de uma das empresas portuguesas mais afetadas.

Capítulo I – O Papel Estratégico das Relações Públicas

“As Relações Públicas focam-se em dois grandes objetivos: informar as pessoas sobre algo e usar essa informação para as motivar a agir.” (Stacks, 2006, p.285).

1. Relações Públicas: um conceito em busca de uma definição

As Relações Públicas são uma área de conhecimento autónoma, no entanto, torna-se bastante complexo encontrar uma única definição para a mesma devido à sua abrangência, multidisciplinaridade e própria polissemia do termo. Segundo Edwards (2017), não existe um consenso relativamente à definição de Relações Públicas e existem várias propostas neste sentido. A dificuldade na definição deste conceito começa com o termo que é polissémico, uma vez que as Relações Públicas podem referir-se a uma função, a uma atividade ou a um profissional, pelo que são utilizadas neste sentido as expressões, disciplina de Relações Públicas, profissional de Relações Públicas ou atividade de Relações Públicas (Simões, 1995).

Segundo Stacks (2006), torna-se possível referir que o principal objetivo das Relações Públicas é estabelecer relações a longo prazo junto dos públicos estratégicos com quem comunicamos a fim de mudar comportamentos. Contudo, estas relações não são automáticas, pelo que é necessário um forte trabalho de Relações Públicas na gestão das mesmas numa lógica *win-win*, para que estas possam ser criadas e sejam duradouras (Fawkes, 2008).

Em 1976, Rex Harlow analisou 472 definições de Relações Públicas para chegar à 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; 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 a mudança; apresenta-se como uma função que permite antecipar tendências; e utiliza a investigação e as técnicas de comunicação éticas como as suas principais ferramentas.” (Harlow, 1976, p. 36, citado por Edwards, 2017, p.4).

Cutlip, Center e Broom (1985) apresentam uma definição que remete para a perspetiva de sistema bidirecional e simétrico em que um profissional de Relações Públicas faz a mediação entre a organização e os seus públicos. Os autores referem que as Relações Públicas correspondem à função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a

organização e os seus públicos, existindo uma dependência entre estas relações e o sucesso organizacional.

Por sua vez, o *Institute for Public Relations (IPR)* sugere a seguinte definição para Relações Públicas: “*É a disciplina que trabalha a reputação com o propósito de alcançar a compreensão e o apoio, influenciar opiniões e comportamentos. É o esforço planejado e sustentado para estabelecer e manter goodwill e compreensão mútua entre a organização e os seus públicos.*” (Fawkes, 2008, p.6).

Segundo a *Public Relations Society of America (PRSA)* (2019), as Relações Públicas surgiram no início do século XX e, desde então, foram apresentadas várias definições para esta área do conhecimento. Ainda que não exista uma única definição, as propostas vigentes vão sendo alteradas tendo em conta a evolução tecnológica e a alteração nos papéis desempenhados pelos profissionais desta área. As primeiras definições enfatizavam a assessoria de imprensa e a propaganda como maiores áreas de atuação, pelo que as definições mais atuais já incluem conceitos como *engagement* e construção de relações (PRSA, 2019). Num contexto mais recente, a *PRSA* apresenta a seguinte definição: “*as Relações Públicas são o processo de comunicação estratégica responsável pela construção de relações win-win entre as organizações e os seus públicos.*”.

Portanto, e ainda que não exista uma única definição, as várias propostas apresentadas pelos autores reforçam a função estratégica das Relações Públicas para o sucesso das organizações. Neste sentido, de maneira a resumir as várias definições apresentadas, Kitchen (1997, em Fawkes, 2008) refere que as Relações Públicas:

1. São uma função da gestão;
2. Abrangem uma vasta quantidade de atividades e objetivos;
3. São consideradas interativas e bidirecionais;
4. Trabalham com diversos públicos;
5. Têm em vista a criação de relações duradouras.

Por sua vez, Wilcox e outros (2003, em Fawkes, 2008) acrescentam os seguintes elementos como sendo inerentes à definição de Relações Públicas:

1. Deliberação: as Relações Públicas são intencionais;
2. Planeamento: as Relações Públicas são organizadas e planeadas, pelo que não se baseiam em resultados e relações a curto prazo;

3. Desempenho: só podem ser eficazes se se basearem no desempenho da organização;
4. Interesse Público: as Relações Públicas devem ser benéficas não só para a organização, mas também para os seus públicos.

As várias definições analisadas permitem afirmar que as Relações Públicas se tratam de uma função estratégica inerente ao sucesso das organizações. Através da criação e manutenção de relações duradouras, assentes na confiança e *goodwill*, será possível gerar resultados mutuamente benéficos para as organizações e para os seus públicos.

2. Áreas de Atuação das Relações Públicas

As Relações Públicas podem ser exercidas numa grande variedade de organizações com perfis distintos, pelo que os seus objetivos e as próprias atividades realizadas são bastante vastas (Tench & Laville, 2017).

Neste sentido, diferentes autores fazem várias propostas relativamente às áreas de atuação das Relações Públicas e como estas devem ser categorizadas:

Tabela 1 – Principais áreas de atuação das Relações Públicas.

Autores	Principais áreas de atuação das Relações Públicas
(White & Mazur, 1995)	Comunicação Empresarial Gestão Comunicação financeira <i>Lobbying</i> Relações com os media Gestão de eventos Patrocínio Gestão de crises <i>Public Affairs</i>
(Prout, 1997)	Políticas de Relações Públicas Relações com o Governo Donativos da Organização Publicações para Colaboradores
(Cutlip et al., 1999)	Publicidade Divulgação do Produto Desenvolvimento Relações com investidores
(Henslowe, 1999)	Imagens Conhecimento e compreensão Interesse Aceitação Compaixão
(Wilcox et al., 2006)	Relações com a Comunidade Relações setoriais Assuntos Públicos Assuntos Governamentais

	Comunicação Interna Gestão de crises
(Argenti, 2007)	Gestão da reputação Assessoria mediática Comunicação Interna Responsabilidade Social Corporativa Gestão de crises Relações com o Governo

Fonte: Elaboração Própria com base em Eiró Gomes e Nunes (2012).

Ao longo dos anos, os vários autores referidos sugeriram diferentes áreas de atuação inerentes às Relações Públicas, pelo que a proposta mais recente é a de Argenti (2007). Esta última proposta é a que engloba todas as funções referidas anteriormente em seis áreas temáticas.

A tabela acima permite entender que, ao longo de mais de 10 anos, surgiram diversas perspetivas sobre as áreas de atuação das Relações Públicas. As diversas responsabilidades mencionadas pelos autores referidos, permitem entender a multidisciplinaridade das Relações Públicas não só devido às diversas atividades que compreendem, mas também por não existir concordância quanto aos limites e fronteiras da profissão.

Posto isto, é possível afirmar que aquilo que torna as Relações Públicas numa função estratégica é o facto de esta profissão influenciar o processo de tomada de decisão e não, somente, contribuir para que os objetivos sejam atingidos de forma operacional. Através da análise do ambiente/envolvente e do levantamento e avaliação das relações com os *stakeholders*, o profissional de Relações Públicas conseguirá identificar as tendências na sociedade, nos públicos da organização e a agenda mediática. Através da recolha destas informações, torna-se possível reduzir a incerteza inerente aos processos de tomada de decisão e escolher o melhor caminho a seguir, não só para a organização, mas também consoante os interesses de todos os *stakeholders* (Eiró-Gomes & Nunes, 2012).

3. Função Estratégica das Relações Públicas nas Organizações

As organizações são diariamente confrontadas com necessidades dos seus *stakeholders*, quer estes sejam internos – como é o caso dos colaboradores – ou externos – o governo, a comunidade, os acionistas, organizações ativistas, entre outros (Grunig, 1992). O autor refere que a existência destas necessidades faz com que as organizações dependam cada vez mais de alguém com experiência para comunicar e construir relações com estes mesmos grupos. Neste contexto, os profissionais de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para fazer face a esta interdependência organizacional.

Moss e Warnaby (1997) propõem um modelo referente à gestão estratégica das Relações Públicas. Neste sentido, os autores consideram a estratégia enquanto uma estrutura organizada hierarquicamente. Posto isto, apresentam três níveis de estratégia, nomeadamente: a estratégia ao nível corporativo, ao nível do negócio/competitivo e, por fim, ao nível operacional/funcional.

Ao nível corporativo, existe a responsabilidade de definir a missão e objetivos da organização e trabalhar na capacidade de adaptação às dinâmicas do ambiente envolvente. Esta capacidade de adaptação pode ser alcançada através de um posicionamento estratégico ou através da utilização dos recursos da organização para a alteração da envolvente. Por sua vez, no nível referente ao negócio/competitivo, são tomadas decisões relativamente à forma como a organização deve competir nos mercados escolhidos. Aqui, as decisões são tomadas em relação à concorrência, ou seja, se a organização deve competir com o mercado num todo ou apostando em segmentos específicos. Além disso, nesta fase é ainda definida a melhor forma de entrar em novos mercados e de combater a ameaça dos restantes negócios concorrentes. Neste nível, a estratégia foca-se no que distingue a organização das restantes em termos de reputação, construção de relações e inovação. Por fim, no nível operacional/funcional, são construídos planos de ação pelas diferentes áreas funcionais da organização. Posto isto, a formulação de estratégias de Relações Públicas nesta fase baseia-se na análise das relações com os *stakeholders* e dos assuntos-chave para que seja possível contribuir para o sucesso da organização (Moss & Warnaby, 1997).

Através do modelo sugerido por Moss e Warnaby (1997), torna-se possível entender o potencial estratégico das Relações Públicas uma vez que esta área pode ajudar as organizações a adquirir vantagens competitivas e, conseqüentemente, enaltecer a sua reputação e contribuir para o seu sucesso. Os níveis apresentados pelos autores permitem entender os tipos de tomada de decisão nas organizações e como estes variam consoante o nível de responsabilidade dos decisores bem como a própria natureza dos assuntos.

Grunig (1992) reforça o papel estratégico das Relações Públicas ao referir que o seu principal objetivo é ajudar as organizações a construir relações com os públicos identificados e classificados como sendo estratégicos, facilitando a comunicação entre a organização e estes *stakeholders*, que podem ser internos ou externos. No fundo, as Relações Públicas encarregam-se de gerir a comunicação de determinada organização, para que esta seja eficaz e cumpra os objetivos definidos (Grunig, 1992).

Neste sentido, a *Public Relations Society of America* (2019) refere as seguintes responsabilidades inerentes ao trabalho de um profissional desta área:

- Antecipar, analisar e interpretar a opinião pública e as atitudes e problemas que podem ter impacto, positivo ou negativo, no desempenho da organização;
- Aconselhar os líderes da organização no desenvolvimento das políticas, nas ações implementadas e ao nível da comunicação (incluído a comunicação de crise) tendo em conta as relações existentes com a organização, bem como a responsabilidade social da mesma para com a comunidade;
- Proteger a reputação da organização;
- Pesquisar e avaliar, de forma contínua, os programas de comunicação desenvolvidos para que seja possível informar corretamente os públicos e, conseqüentemente, garantir o cumprimento dos objetivos da organização;
- Planear e implementar os esforços da organização, de maneira a alterar ou influenciar políticas públicas;
- Definir objetivos, planear, orçamentar, recrutar e treinar o *staff*, para que seja possível fazer o referido nos pontos acima.

O processo de construção da estratégia de comunicação em Relações Públicas deve ser um procedimento contínuo. Neste sentido, o processo de RP em quatro etapas é composto por etapas sequenciais e interdependentes – investigação, planificação, ação/comunicação e avaliação – e é um dos modelos de base da formulação estratégica (Montanari et al., 1990). Através destas etapas, o profissional de Relações Públicas consegue encontrar soluções e identificar oportunidades, pelo que se trata do desenho da estratégia de comunicação, começando pelo planeamento até à proposta final. Após a implementação do plano segue-se a fase de avaliação a partir da qual será possível entender até que ponto os objetivos do plano foram cumpridos.

Em suma, os elementos referidos levam-nos a perceber a função estratégica desempenhada pelas Relações Públicas bem como a sua importância para o alcance dos objetivos das organizações. Neste contexto, Stacks (2006) refere a importância que a pesquisa tem nas Relações Públicas, afirmando que pode servir vários propósitos como a monitorização de tendências, a avaliação da eficácia da comunicação, a identificação de lacunas em pesquisas atuais e a avaliação do cumprimento dos objetivos organizacionais.

4. O Contexto Atual das Relações Públicas

Segundo Stacks (2006), as Relações Públicas foram frequentemente vistas como uma função que se dedicava à produção de comunicados de imprensa e *newsletters*. Esta visão sobre as Relações Públicas é redutora na medida em que demonstra falta de planeamento e a vontade de fazer chegar

a mensagem ao maior número de pessoas possível, sem estratégia relativamente ao público a atingir e ao resultado que advém destes públicos terem recebido a informação. Hoje em dia, esta profissão evoluiu e compreende o planeamento de campanhas através de uma pesquisa aprofundada e objetivos de comunicação que estejam de acordo com os objetivos da organização.

O principal foco das Relações Públicas deve ser precisamente nos públicos. No mercado competitivo existente, torna-se crítico para as organizações ganhar confiança e compromisso por parte das suas audiências. Por sua vez, acima do próprio interesse da organização, deverá existir um propósito e um interesse comum que beneficie a sociedade no seu todo, este é um verdadeiro desafio para as organizações, mas uma variável importante para o seu sucesso (Eiró-Gomes & Nunes, 2012).

Através da compreensão das Relações Públicas enquanto função estratégica e das suas áreas de atuação, tornou-se possível entender que esta cada vez mais é vista como uma função de gestão dentro das organizações tendo em conta os seus contributos para o alcance dos objetivos e para o sucesso das mesmas. Neste sentido, resta entender quais continuam a ser os desafios inerentes à prática desta profissão, bem como as tendências para o futuro.

4.1 Os desafios da atividade

Um dos principais desafios para as Relações Públicas, segundo Grunig e Grunig (2006), diz respeito ao facto de os profissionais de Relações Públicas se sentirem, normalmente, desvalorizados pelos restantes *managers* e, muitas vezes, também pelos seus clientes. O facto de, por vezes, ser complexo explicar o valor que o seu trabalho acrescenta à organização, faz com que estes profissionais acabem por se sentir em desvantagem ao competir por recursos organizacionais. Tendo em conta a dificuldade em avaliar o trabalho desempenhado pelas Relações Públicas, tem existido uma busca constante por um modelo que permita demonstrar o valor que as Relações Públicas trazem às organizações.

Nos últimos anos, tem sido usado o ROI (*return of investment*) enquanto métrica de análise das notícias publicadas, sendo que este indicador se baseia no *media value* (ou AVE, *Advertising Value Equivalent*). Assim sendo, este AVE é calculado ao medir em termos de dimensão em centímetros (se for um suporte físico) ou tempo em segundos (se for TV ou rádio) e multiplicar estes valores pelo respetivo valor de publicidade nestes termos (Jeffries-Fox, 2003). Através deste cálculo, e ainda segundo o mesmo autor, “o valor resultante corresponde a quanto custaria colocar publicidade daquele tamanho e naquele meio.” (Jeffries-Fox, 2003, p.2). A utilização do AVE é uma prática recorrente para justificar o investimento em departamentos de Relações Públicas e agências de comunicação, no entanto esta não é uma forma fidedigna de avaliar o trabalho feito

na área das Relações Públicas. Segundo Wallace (2009), é possível definir o AVE como o preço a pagar por um espaço num jornal onde se encontra um artigo noticioso, se este artigo fosse publicidade. No entanto, esta métrica não tem em conta o esforço de comunicação feito, uma vez que este não foi monetário e não tem em conta o conteúdo da notícia e as mensagens passadas, não se tratando de uma forma fidedigna de avaliar o trabalho efetuado em Relações Públicas.

Grunig e Grunig (2006) referem que as Relações Públicas ajudam a que as organizações tenham um melhor desempenho através da identificação dos públicos estratégicos e através do desenvolvimento de programas de comunicação para desenvolver relações de longo prazo com esses públicos. Assim sendo, os autores concluíram que uma forma que permite estimar o valor da comunicação a longo prazo, é a avaliação da qualidade das relações com estes públicos estratégicos.

Por sua vez, um estudo realizado pela *Corporate Communication Practices & Trends Study* (Goodman, 2006 em Steyn, 2009) refere que alguns dos maiores desafios para a área das Relações Públicas são: a construção de uma relação de confiança com todos os *stakeholders* - internos e externos à organização - , gerir a reputação, aconselhar os líderes organizacionais para satisfazer a necessidade de transparência que a sociedade sente, cumprir as expectativas do público relativamente a questões de responsabilidade social e, por fim, fazer com que as organizações entendam que a transparência é a melhor estratégia para a gestão de reputação.

Por último, o *European Communication Monitor* (2019), através das respostas de cerca de 3.000 profissionais de comunicação em 46 países diferentes, identificou os principais desafios estratégicos para a gestão da comunicação nas organizações até 2022. O maior desafio passa pela construção e manutenção de relações baseadas na confiança (37,9%), seguido pela velocidade e volume de informação recebida (32,5%) e pela identificação de novas formas de criar e distribuir conteúdos (31,6%). Neste sentido, o mesmo estudo refere que em 2019, as principais dificuldades sentidas relacionaram-se com o crescente uso das novas tecnologias, pela grande quantidade de informação recebida, pela dificuldade em alcançar novas audiências e utilizar novos canais de comunicação devido aos recursos limitados, pela dificuldade de adaptação face à evolução digital e pela dificuldade em utilizar *big data* na área da comunicação.

4.2 Tendências para o futuro

Alguns conceitos como reputação, confiança, legitimidade, transparência, comportamento socialmente responsável, desenvolvimento sustentável e governação estão a monopolizar as conversas no presente século. Neste sentido, torna-se possível entender o porquê de estes temas se

tornarem, cada vez mais, prioridades estratégicas para as organizações, o que acaba por ser uma janela de oportunidade para as Relações Públicas (Steyn, 2009).

Posto isto, pode-se afirmar que a discussão destes temas se trata de uma oportunidade para a área das Relações Públicas na medida em que, no papel estratégico da profissão, estas são questões emergentes, pelo que as organizações se devem adaptar e agir neste sentido. O profissional de Relações Públicas deve auxiliar a organização na identificação dos públicos, dos valores e das expectativas em torno das referidas questões sociais, pelo que se torna relevante ajustar o comportamento organizacional neste sentido para que seja possível ganhar a confiança do público (Steyn, 2009).

Um dos aspetos avaliados no *European Communication Monitor* (2019) diz respeito às tendências na área da comunicação e Relações Públicas. Segundo 77% dos inquiridos, a Inteligência Artificial é uma tendência que vai alterar por completo o exercício desta profissão. No entanto, 56% dos inquiridos revela que será complicado assegurar que os profissionais de comunicação tenham as competências necessárias para trabalhar com esta tecnologia, pelo que, além disso 54% revela que os orçamentos existentes para esta tecnologia, bem como a estrutura organizacional, vão ser entraves para a utilização da Inteligência Artificial. Além disso, neste mesmo estudo verificou-se, nos últimos três anos, um aumento da importância de *earned media*, *owned media* e *shared media*, em detrimento de *paid media*¹.

Segundo o *Institute for Public Relations* (2019), o esperado é que, no futuro, a tecnologia comece cada vez mais a fazer parte do exercício das Relações Públicas, nomeadamente em termos analíticos e como forma de medir resultados. Gregory (2010) também salienta as novas tecnologias como uma tendência para o futuro da profissão, referindo que, mais do que nunca, as Relações Públicas devem ser transparentes, bidirecionais, proativas e interativas. Esta é a única maneira sensata de operar uma vez que existem muitas outras fontes de informação para permitir qualquer alternativa à transparência. Além disso, ser visto como um recurso de informação útil e fornecer acesso transparente é considerado um indicador positivo de responsabilidade social.

¹ Segundo Macnamara, Lwin, Adi e Zerfass (2016), o modelo PESO (*Paid, Earned, Shared e Owned*) pode ser definido da seguinte forma:

- *Paid media*: pode ser considerada a publicidade tradicional e outras formas de conteúdo pago e contratualizado entre as organizações e os meios de comunicação social.
- *Owned media*: são os canais e conteúdos controlados pela própria organização, como revistas institucionais, newsletters e website;
- *Earned media*: artigos e conteúdos editoriais resultantes de relações com os media e assessoria mediática;
- *Shared media* (ou social media): um meio em constante evolução que permite que seguidores, amigos e subscritores contribuam com as suas reações e comentários.

Ao nível dos líderes e formadores de opinião, existe uma importância cada vez maior por parte dos influenciadores, *bloggers*, *youtubers*, entre outras figuras públicas *online*. No período que antecedeu a última eleição presidencial dos EUA, Barack Obama convidou *bloggers* influentes para conferências de imprensa e tratou-os como líderes de opinião importantes. Os líderes de opinião tradicionais, por exemplo, os media tradicionais e os líderes comunitários, são menos influentes do que eram (Gregory, 2010). Esta importância dos influenciadores muda não só as relações de poder, mas também a velocidade e o alcance das comunicações, sendo uma verdadeira tendência para o futuro das Relações Públicas.

Em suma, as Relações Públicas mudaram muito desde as primeiras definições apresentadas, pelo que nos dias de hoje esta área começa a ser cada vez mais integrada como uma função estratégica para o sucesso das organizações. Tendo em conta os desafios e tendências identificadas, os profissionais de hoje têm de ser cada vez mais exigentes e procurar ter qualificações mais abrangentes de maneira a conseguirem responder não só às necessidades das organizações, mas, mais do que isso, às necessidades das suas audiências.

Capítulo II - A Comunicação Interna e a sua Importância para o Sucesso das Organizações

“As marcas mais autênticas são construídas de dentro para fora e uma comunicação interna eficaz é crucial para o sucesso da construção da imagem de marca.” (Barton, 2016, p.12).

1. Comunicação Interna: definição e evolução

Verčič e outros (2012) aplicaram um Delphi *study* a profissionais de Comunicação Interna espalhados por toda a Europa. O estudo concluiu que existem inúmeras áreas associadas à Comunicação Interna, nomeadamente: Recursos Humanos, Gestão da Mudança, Desenvolvimento Organizacional, Relações Públicas, Marketing, Gestão, Recursos Humanos Corporativos, Estratégia Corporativa e Comunicação Corporativa. A verdade é que a Comunicação Interna está ligada a todas estas áreas, uma vez que se trata de uma área multidisciplinar (Verčič et al., 2012). Na presente investigação, será tida em conta a perspetiva das Relações Públicas sobre a Comunicação Interna, ainda que nunca esquecendo a multidisciplinaridade desta área.

Existem outros termos usados para fazer referência à Comunicação Interna, nomeadamente “Comunicação Organizacional”, “Comunicação com os Colaboradores” e “Marketing Interno” (Yeomans, 2006; Berger, 2008). Por sua vez, Verčič e outros (2012), através da aplicação do referido estudo conseguiram verificar isto mesmo, pelo que a grande maioria dos indivíduos indicou a Comunicação Interna como sendo sinónimo da Comunicação com os Colaboradores. Ainda neste contexto, Welch e Jackson (2007) dividem a Comunicação Interna em função de quatro grupos de *stakeholders*, nomeadamente: Comunicação Interna para a gestão, Comunicação Interna para os colaboradores, Comunicação Interna entre equipas de diferentes projetos e Comunicação Interna Corporativa.

Ao longo do presente estudo, vai ser utilizado o termo “Comunicação Interna” uma vez que as várias leituras referem que se trata do termo mais abrangente para a descrição da função em questão. No entanto, segundo Barton (2016) não existe consenso relativamente ao termo correto, nomeadamente: Comunicação Interna ou comunicação com os colaboradores. Neste sentido, o autor apresenta um quadro com as vantagens e desvantagens de cada um dos termos:

Tabela 2 - Comunicação Interna vs. Comunicação com os Colaboradores: Vantagens e Desvantagens.

	Comunicação com os colaboradores	Comunicação Interna
Vantagens	- é um termos mais humano e menos formal; - facilmente perceptível por pessoas que não são da área.	- mais inclusivo relativamente a outros grupos internos; - mais descritivo da função.
Desvantagens	- soa unidirecional e com uma estrutura “ <i>top-down</i> ”.	- confundido com a área das telecomunicações internas por pessoas de fora da área.

Fonte: Elaboração própria com base em (Barton, 2016).

Segundo Verčič e outros (2012) a Comunicação Interna pode ser definida como um sistema de comunicação gerido por determinada organização, através do qual os colaboradores são considerados o público-alvo. Neste sentido Yeomans (2006) acrescenta que este mesmo sistema inclui diversos canais de comunicação e atividades entre as quais *newsletters*, intranet entre outros.

O *Institute of Internal Communication* (2016) refere que “a Comunicação Interna é o elo de ligação entre as pessoas e a organização. A forma como a comunicação é gerida no ambiente laboral, tem o poder de transformar a vida das pessoas no trabalho. Qualquer organização que comunique de forma adequada consegue ver os benefícios inerentes a isto mesmo, entre eles um maior envolvimento dos colaboradores e uma maior produtividade.”.

Por sua vez, Welch e Jackson (2007) definem o termo Comunicação Interna como sendo a área da gestão estratégica responsável pelas interações e relações construídas entre *stakeholders* dentro de determinada organização. Neste sentido, reforçam que estas relações ao nível interno podem ser entre os líderes, com os colaboradores na sua totalidade, com os colaboradores que integram determinado projeto e, por fim, Comunicação Interna Corporativa. Yeomans (2006) refere-se à Comunicação Interna como uma função estratégica da gestão, que tem como intuito influenciar o conhecimento, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Esta influência tem como objetivo final a construção de relações mutuamente benéficas que influenciam o sentimento de pertença e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Além disso, Verčič e outros (2012), referem ainda que os inquiridos afirmam que a Comunicação Interna deve motivar os colaboradores e, conseqüentemente, gerar valor na organização.

Neste sentido, uma vez exposta a definição de Comunicação Interna, é importante entender a origem desta área e a sua evolução até à atualidade.

1.1 Os primórdios da Comunicação Interna

A Comunicação Interna é uma das áreas de especialização das Relações Públicas que tem apresentado um maior crescimento no campo organizacional e da gestão. O incremento desta área de especialização data do início da década de 1990 nos Estados Unidos da América e em toda a Europa. Nesta altura, fatores como a globalização, as crises económicas e a desregulamentação, levaram a uma redução drástica da confiança dos colaboradores na liderança organizacional (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012).

De maneira a entender o ponto em que a Comunicação Interna se encontra atualmente, torna-se relevante visitar as origens desta função. Segundo Yaxley e Ruck (2015), as origens da Comunicação Interna advêm do jornalismo. Neste sentido, os autores referem que nos finais do século XIX e início do século XX, na Europa e nos Estados Unidos, numa sociedade mais industrializada, os colaboradores das empresas começaram a produzir publicações. Com o desenvolvimento e crescimento das empresas, surgiu a necessidade de criar uma plataforma que permitisse a comunicação entre os colaboradores e os seus chefes. Segundo Yeomans (2006), desde então, começou a surgir alguma tensão, nomeadamente em decidir se os colaboradores deveriam ser totalmente responsáveis por estas publicações, ou se existia a necessidade de criar um departamento dentro da empresa responsável por rever a publicação editorialmente.

A primeira publicação a aparecer, divulgada entre 1840 e 1845, foi a *Lowell Offering*, editada e publicada por mulheres operárias nos Estados Unidos. Yaxley e Ruck (2015) referem que “*ainda que esta publicação parecesse independente, esta era controlada pela organização.*” (p.4). Em seguida surgiu o *Port Sunlight Monthly Journal*, o jornal britânico pertencente a um fabricante de sabão. Este jornal, escrito por e para colaboradores, foi substituído pela revista *Progress*. Por sua vez, no início dos anos 90, surge um outro jornal para os colaboradores, criado pela alemã Krupp. A inovação por parte desta empresa é revelada através da criação de um departamento cinematográfico para a Comunicação Interna (Yaxley & Ruck, 2015).

Tendo em conta a evolução da Comunicação Interna, Yaxley e Ruck (2015) referem as quatro fases históricas desta área, nomeadamente:

1. **Paternalismo** – Este momento corresponde ao período do século XIX, com a criação das primeiras publicações por parte dos colaboradores. Nesta fase, as publicações são dependentes da organização, uma vez que esta é responsável por produzir, editar e financiar este suporte. Neste sentido, era possível controlar a agitação social e dos trabalhadores;

2. **Apresentação** – Em 1940 surge a fase dos jornalistas *in house*, que eram remunerados para escrever artigos que fossem interessantes para os colaboradores. Mais uma vez, isto permitia o controlo das publicações por parte das organizações;
3. **Persuasão** – Nos anos 80, num momento caracterizado por uma mudança mundial ao nível económico, os colaboradores começaram a tornar-se cada vez mais exigentes. Neste contexto, os colaboradores começaram a expressar as suas necessidades num clima altamente competitivo, pelo que as mensagens de Comunicação Interna começaram a focar-se em explicar os benefícios de integrar aquela organização e persuadi-los a ficar. Nesta época, a Comunicação Interna começou a ser o sistema de comunicação estratégica que conhecemos hoje, mais alinhado com a gestão;
4. **Participação** – No século XXI, começou a emergir o conceito de envolvimento. Passou a existir um clima de desconfiança face à gestão, pelo que emergiu a necessidade de comunicar com os colaboradores e fazer com que se sentissem envolvidos no ambiente organizacional. Os avanços tecnológicos que surgiram nesta época também obrigaram as organizações a alterar a sua forma de comunicar com os públicos internos.

Yaxley e Ruck (2015) referem ainda que estas fases não são estáticas e dependentes dos períodos referidos, pelo que podem ocorrer em simultâneo ou em momentos distintos. Através da análise destas fases, é possível entender que a função da Comunicação Interna foi evoluindo ao longo dos tempos, pelo que as organizações começaram a entender a sua importância, nomeadamente para o envolvimento dos colaboradores nas atividades, missão, visão e valores da organização.

1.2 A Comunicação Interna na atualidade

Nos dias de hoje, e num ambiente altamente competitivo, as organizações estão a dar cada vez mais importância à Comunicação Interna como um fator determinante para o seu sucesso. Assim sendo, os colaboradores começam a ser considerados uma das audiências mais importantes. Além disso, os colaboradores mostram-se mais exigentes, não só no que diz respeito às condições e ambiente laborais, mas também devido à evolução das novas tecnologias. Esta evolução não deixa margem para erro, obrigando as empresas a lidarem com estes avanços e a adaptarem-se às necessidades dos colaboradores (Ruck, 2017).

Ruck (2017) refere que na primeira década deste novo milénio, com a emergência da *web 2.0* e das redes sociais *online*, houve uma alteração na forma como comunicamos. Isto tanto pode ser aplicado ao nível interno ou externo de uma organização, pelo que estas devem adaptar-se a estas

alterações de maneira a continuarem a ser competitivas e relevantes no mercado em que se inserem.

Segundo Cowan (2014), a comunicação costumava ser algo baseado na descrição dos serviços da organização e dos seus produtos, não existindo uma estratégia propriamente dita. Posto isto, os colaboradores das organizações eram passivos face à informação que recebiam, não fazendo parte das decisões estratégicas tomadas. Ainda que a Comunicação Interna se trate de um modelo dinâmico e complexo, os primeiros modelos focavam-se na transmissão unidirecional das mensagens (Berger, 2008). Por sua vez, Berlo (1960) em Berger (2008) criou um modelo que se baseava numa perspetiva mais rica do ponto de vista da interação. Berlo valorizava a relação existente entre a fonte de informação e o recetor da mesma, sugerindo ainda que quanto mais desenvolvido for o conhecimento e as habilidades de comunicação das fontes e dos recetores, mais eficazmente a mensagem seria codificada e, posteriormente, decodificada. O autor também refere a relevância da cultura em que a comunicação ocorre, bem como as atitudes dos recetores e das fontes de informação e a seleção estratégica de canais neste processo (Berger, 2008).

Nos dias de hoje, os profissionais de Comunicação Interna deixaram de ser vistos como meros produtores e distribuidores de informação, para começarem a integrar posições que implicam o aconselhamento estratégico à gestão e a criação de programas que fomentam a participação e envolvimento dos colaboradores (Berger, 2008). Também a perceção dos colaboradores se alterou, pelo que hoje em dia existe a necessidade de reter os colaboradores através da comunicação de benefícios e através do *engagement* nas atividades da organização (Barton, 2016).

Segundo Eisenberg e Riley (2001, em Tench & Yeomans 2009), a tecnologia também se trata de um fator determinante para o comportamento dos colaboradores. Os avanços tecnológicos vieram alterar as expectativas dos colaboradores em termos de trabalho, passando a existir novos canais de Comunicação Interna como o *e-mail* e a intranet. Barton (2016) alude para a importância dos *millennials* neste sentido. Esta geração, que cresceu e viveu toda a vida numa era tecnológica, destaca-se das restantes gerações devido aos seus hábitos de consumo e valores, o que os faz estabelecer uma relação mais emotiva com as marcas. Assim sendo, através da Comunicação Interna, vai ser possível demonstrar aos colaboradores os elementos diferenciadores que a organização que integram possui o que, por sua vez, poderá ser transmitido para o exterior.

Neste sentido, Men (2014a) alerta para o poder que as novas tecnologias têm vindo a adquirir, reforçando que através destas os colaboradores podem iniciar diálogos no domínio público sobre as organizações. Assim sendo, o que estes sentem sobre a organização que integram vai determinar

a mensagem que passam para o domínio público, pelo que é importante entender que a reputação se constrói de dentro para fora.

Todos os fatores anteriormente referidos ilustram a importância da Comunicação Interna e os desafios nesta nova era. A Comunicação Interna deve estar alinhada como uma função da gestão e divulgar uma mensagem clara, coerente e capaz de envolver os colaboradores. Por sua vez, é necessário entender que já não se trata de algo unidirecional, mas sim de uma comunicação bidirecional capaz de ter em conta o *feedback* dado pelas pessoas que integram a organização transmitindo, em simultâneo, uma boa imagem para os públicos externos.

2. Comunicação Interna: público, objetivos e responsabilidades

2.1 A importância dos colaboradores para uma comunicação eficaz

Ainda que por vezes o termo *stakeholder*² seja associado a pessoas externas à organização, Ruck (2017) refere que este termo deve ser usado para fazer referência aos colaboradores que integram uma organização, e não somente face a pessoas externas à empresa.

Freeman (1984) em Ruck (2017) refere que os *stakeholders* podem ser definidos como qualquer grupo/indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos e atividades da organização. Deste modo, faz sentido fazer referência aos colaboradores como *stakeholders* de uma empresa.

Barton (2016) vai mais longe, referindo que a mais importante audiência das organizações são precisamente os colaboradores. Segundo Lewis (2014) em Brandão (2018), o principal bem das organizações são as pessoas que as integram, pelo que o objetivo é que estas ajam em prol dos objetivos definidos e através de boas práticas para que seja possível potenciar os seus níveis de motivação e satisfação no papel que desempenham. Existe um excesso de informação divulgada dentro das organizações e, ainda assim, os colaboradores continuam a não ser devidamente envolvidos na missão e visão organizacionais. Yeomans (2006) corrobora precisamente isto, referindo que os colaboradores das organizações devem ser os primeiros a ser informados relativamente a grandes mudanças e decisões para evitar rumores. Esta transmissão da informação em primeira mão também se revela fundamental em contexto de crise organizacional, uma vez que uma situação destas é pautada pela incerteza e confusão (Smith, 2002).

Barton (2016) refere três motivos pelos quais os colaboradores são a audiência mais importante de uma organização:

² Ao longo do presente estudo, os termos “público”, “stakeholder” e “audiência” serão utilizados como sinónimos para fazer referência aos destinatários dos esforços de Comunicação Interna.

1. Os colaboradores impactam diretamente a produtividade da organização e, conseqüentemente, os seus resultados;
2. Os colaboradores influenciam-se uns aos outros;
3. Os colaboradores conseguem influenciar audiências externas à organização.

O autor refere ainda que um dos motivos que leva a que os colaboradores sejam a audiência mais importante das organizações se relaciona com o facto de conseguirem influenciar as audiências externas. Neste sentido, “*os colaboradores necessitam de comunicação que siga os 6C’s: clara, concisa, coerente, coordenada, credível e convincente.*” (Barton, 2016, p. 3):

1. Clara, para evitar confusões;
2. Concisa, porque não têm tempo para ler tudo;
3. Coerente, para que não entre em conflito com outras mensagens;
4. Coordenada, para que não se perca entre outras mensagens;
5. Credível, porque se não confiamos, não acreditamos;
6. Convincente, para que as pessoas prestem atenção.

Como podemos concluir, é importante que os colaboradores estejam bem informados sobre o que se passa dentro da organização, pelo que a Comunicação Interna tem impacto neste mesmo contacto com os colaboradores.

2.2 A Comunicação Interna enquanto aliada para alcançar os objetivos organizacionais

No ambiente de mudança que se vive no mundo organizacional, é possível referir que o principal objetivo da Comunicação Interna vai muito além de manter os colaboradores informados, gerar conversas e alterar perceções (Men, 2019). Nos dias de hoje, o principal objetivo desta função estratégica é criar uma experiência positiva para os colaboradores (física e psicologicamente) através da confiança, envolvimento e lealdade face à organização. Isto é possível através de uma marca e cultura internas fortes, que sejam potenciadas através da comunicação com os públicos externos à empresa. Neste sentido, a Comunicação Interna tem a capacidade de motivar e inspirar os colaboradores a trabalharem com um propósito mais acentuado, com paixão e autenticidade, fazendo-os sentirem-se parte de algo maior do que somente a sua função na organização (Men, 2019). Neste seguimento, Barton (2016) refere que um dos principais objetivos da Comunicação Interna se trata de envolver o maior número de colaboradores com o sucesso da organização. Isto é possível ao alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, algo que também

é visto como sendo uma função inerente à Comunicação Interna. O referido é que alinhar estes objetivos fortalece a cultura organizacional (Verčič et al., 2012). No entanto, importa ainda referir que estes mesmos objetivos organizacionais devem estar alinhados com os planos de Comunicação Interna, para que exista uma mensagem coerente (Gillis, 2006).

Neste sentido, são vários os autores que, através de dados empíricos, têm vindo a destacar a relação entre Comunicação Interna e a eficácia organizacional, defendendo que a primeira contribui positivamente para a segunda (Hargie & Tourish, 1993; Dickson, Rainey & Hargie, 2003; Quinn & Hargie, 2004; Robson & Tourish, 2005). Para continuarem a ser competitivas, as organizações devem apostar numa Comunicação Interna eficaz. Assim sendo, e tendo em conta o facto de os colaboradores serem a audiência mais importante das organizações, a Comunicação Interna deve ser uma prioridade para que o sucesso seja atingido (Barton, 2016).

Por sua vez, Berger (2008) indica que a comunicação pode ajudar a motivar e criar relações baseadas na confiança, aumentando o *engagement* dos colaboradores para com a organização que integram, algo fundamental para a eficácia organizacional: “*A comunicação é uma forma dos indivíduos expressarem emoções, partilharem ambições e celebrarem e relembrem conquistas. A comunicação é a base através da qual os indivíduos constroem as suas opiniões sobre a organização.*” (Berger, 2008). Estas relações são um resultado da comunicação existente, pelo que o sucesso de qualquer organização depende das relações entre os indivíduos e equipas. Neste sentido, a Comunicação Interna deve criar e permitir o diálogo, para que os colaboradores possam ter um sentimento de partilha, propósito e compromisso para com a organização (Barton, 2016).

A importância destas relações e objetivos organizacionais para o sucesso é ainda expressada por Argenti (2005), que refere que os *shareholders* dão cada vez mais relevância a estes indicadores. Ainda que a aquisição de ações se relacione com a área financeira, a verdade é que estes investidores olham cada vez menos para estas métricas, dando uma maior importância às relações e valores organizacionais.

Assim sendo, torna-se possível concluir que o verdadeiro propósito da Comunicação Interna é alinhar as pessoas com a organização garantindo que estas compreendem o seu papel, como o devem desempenhar e como contribuem para a organização como um todo (O’ Murchú, 2017). Neste sentido, tendo em conta o propósito da Comunicação, torna-se relevante referir os conceitos de missão e visão. Posto isto, a missão “*é o propósito da organização, pelo que esta está, idealmente, alinhada com os valores e expectativas da grande maioria dos stakeholders*” (Cornelissen, 2004, p. 24). Por sua vez, a visão trata-se do estado ideal em que a organização se deve encontrar no futuro (Cornelissen, 2004). O envolvimento dos colaboradores com estas duas

variáveis é crucial para o sucesso da organização, na medida em que estas representam a essência da organização.

Em suma, a comunicação entre os líderes organizacionais e os seus *stakeholders* internos deve promover o sentido de compromisso e o sentimento de pertença (Welch & Jackson, 2007). Isto, não só é benéfico para os colaboradores, que se sentem parte de algo maior e não estão somente focados na sua função, mas também para as organizações pelo que Barton (2016) indica que são vários os estudos que provam que quanto mais eficaz for a comunicação de uma organização com os seus colaboradores, melhor o seu desempenho.

Desta forma, é possível afirmar que uma Comunicação Interna é capaz de contribuir para a eficácia organizacional, no entanto, e para que isto aconteça, a comunicação com os colaboradores deve ser clara, concisa, e permitir o envolvimento dos colaboradores com a missão e visão da organização, bem como alinhá-los com os objetivos da mesma.

2.3 As responsabilidades de um profissional de Comunicação Interna

Depois de entender a origem, estado atual, definição e objetivos da Comunicação Interna para o sucesso das organizações, torna-se relevante entender quais as responsabilidades de um profissional nesta função estratégica.

Verčič e outros (2012) referem que estudos realizados sobre a comunicação existente nas organizações, demonstram que a Comunicação Interna está entre as cinco principais áreas de responsabilidade dos profissionais de Relações Públicas e gestores de comunicação. Esta área encontra-se assente na construção de uma base de confiança dentro das organizações, algo que é fundamental para a criação de novos planos de comunicação, bem como para a produtividade da própria empresa (Zalabak & Ellis, 2006).

No entanto, e ainda que se trate de Comunicação Interna, o papel de um profissional desta área acaba por ser idêntico ao de um profissional que comunica para o exterior da organização. Assim sendo, esta comunicação não pode ser feita através de um canal unidirecional, pelo que os colaboradores devem ter a oportunidade de comentar e o profissional deve ter a capacidade de ouvir as preocupações e recomendações desta audiência, tal como faria com os públicos externos à organização (Durutta, 2006).

No que diz respeito às atividades destes profissionais, Smith e Mounter (2008) referem as seguintes: desenvolvimento de uma estratégia de comunicação, trabalhar em prol do *engagement* dos colaboradores, fazer comunicação para a mudança, design e criação de estruturas de

comunicação que incluam *feedback*, estabelecer a marca internamente, partilha de conhecimento, desenvolvimento da intranet e treinar a comunicação dos líderes.

De maneira a entender estas atividades de uma forma mais detalhada, o *Institute of Internal Communication* (2017) desenvolveu a proposta abaixo, o “profession map for Internal Communication”. Este mapa foi desenvolvido para ajudar os profissionais da área da comunicação a entender o impacto da Comunicação Interna dentro das organizações e o principal propósito da Comunicação Interna: informar e envolver os colaboradores de maneira a melhorar o desempenho da organização.

Figura 1 - *IoIC Profession Map* (2017).



Fonte: Institute of Internal Communication (2017).

Neste sentido, referiram as seis áreas profissionais da Comunicação Interna, nomeadamente:

- **Organização e planeamento estratégico:** os profissionais desta área devem entender a estratégia, objetivos e ambiente da organização que integram. Por sua vez, devem conhecer o papel desempenhado pelos vários colaboradores e de que forma contribuem para o sucesso. Além disso, torna-se fulcral entenderem os desafios externos à empresa que podem afetar a sua estratégia de negócio e os colaboradores. Assim, devem ser criados planos de Comunicação Interna de maneira a envolver os colaboradores para que estes trabalhem para o objetivo final da organização;
- **Compreender as pessoas e culturas:** Os colaboradores são a audiência mais importante da organização. Deste modo, ao comunicar com esta audiência, os profissionais devem entender que existem fatores culturais e psicológicos que afetam a forma como as pessoas

recebem e interpretam as mensagens. Torna-se assim muito importante entender as necessidades, motivações e perspectivas dos vários colaboradores, de maneira a que seja construída uma estratégia segmentada. Por sua vez, é ainda essencial identificar atividades que ajudem a aumentar a moral e o envolvimento dos colaboradores, para que estes possam perceber o papel relevante que têm para o sucesso da organização;

- **Mensagens, *storytelling* e design:** Os profissionais de Comunicação Interna devem divulgar mensagens complexas sobre o negócio de uma forma mais clara para que todos consigam entender. Assim, através do *storytelling* e do design, é possível passar mensagens mais complexas de uma forma atrativa e criativa, comunicando de forma eficiente;
- **Ferramentas, tecnologia e digital:** A comunicação trata-se de algo multidirecional graças aos avanços no campo tecnológico e das redes sociais *online*. Deste modo, é necessário ter em atenção as ferramentas escolhidas para comunicar com os vários colaboradores. Os canais digitais têm inúmeras métricas que podem ser analisadas, pelo que devem ser usados de forma criativa e eficiente;
- **Treinar e apoiar:** É necessário treinar os líderes e membros da direção da organização sobre como podem estabelecer um diálogo com os seus colaboradores;
- **Ouvir e avaliar a eficácia:** Para que consigam tomar decisões, os profissionais de Comunicação Interna devem retirar *insights* importantes das respostas dadas pelos colaboradores às suas perguntas. Neste sentido, além de ouvir e compreender os colaboradores, os profissionais de comunicação devem ainda referir o que vão fazer com o *feedback* recebido. Através deste *feedback*, é possível apresentar aos líderes e membros da direção da organização a importância da Comunicação Interna. Ao avaliar a eficácia das atividades de comunicação desenvolvidas, podem ser feitos ajustes de maneira a garantir que as mensagens estão a ser recebidas e interpretadas da forma certa.

Neste sentido, Smith e Mounter (2008) referem que para desempenhar esta função, são necessárias:

1. *Soft skills*: capacidade de influenciar, diplomacia, *networking*, saber ouvir e ser resiliente;
2. *Hard skills*: boa capacidade de escrita, gestão dos media, *insights* estratégicos, capacidade de fazer apresentações e criatividade.

Também o *Institute for Internal Communication* (2019) refere algumas características inerentes a um profissional de comunicação, nomeadamente:

- **Capacidade analítica:** examinar informação e a situação atual de maneira a identificar os elementos-chave da problemática, para que seja possível sugerir soluções para determinado problema;
- **Criatividade:** pensar e agir de uma forma diferente e inovadora, de maneira a sugerir abordagens diferentes para a organização;
- **Capacidade de influenciar:** ser capaz de ganhar apoiantes e inspirar os outros através da combinação de técnicas assertivas de apresentação e técnicas interpessoais;
- **Colaborar:** ser capaz de trabalhar de forma eficiente com outras pessoas através da troca de ideias e pensamento coletivo para atingir um objetivo que têm em comum;
- **Resiliência:** ter a capacidade de lidar com desafios e usar os recursos disponíveis para desenvolver soluções;
- **Desafiador:** ter a confiança necessária para questionar, de maneira a que exista envolvimento com os colegas e criando diferenças positivas;
- **Curiosidade:** ter um grande desejo de aprender explorando novas experiências, correr riscos e refletir sobre os resultados obtidos;
- **Empatia:** reconhecer e considerar as emoções e sentimentos dos outros, sendo mais altruísta;
- **Ouvinte ativo:** demonstrar a capacidade de se concentrar a 100%, perceber, responder e lembrar-se daquilo que foi falado com os colegas.

Segundo Berger (2008), os profissionais de comunicação devem criar relações com os colaboradores em detrimento da comunicação unidirecional. Além das funções já referidas, uma outra responsabilidade de um profissional de Comunicação Interna passa por ajudar a organização a identificar o tom adequado para a marca, criando a voz da organização (Barton, 2016). Neste sentido, Gaither (2012), refere que a comunicação uniformizada ao nível interno fará com que as mensagens transmitidas ao nível externo sejam também coerentes, evitando potenciais crises devido à falta de informação e, conseqüentemente, levando a um maior sucesso da organização.

2.4 A escolha dos canais de Comunicação Interna

Os profissionais de Relações Públicas que exercem a função de Comunicação Interna são os responsáveis pelo planeamento desta mesma comunicação e pela escolha dos canais a usar. Neste sentido, as ferramentas selecionadas para aumentar a identificação com a organização devem ter em conta as motivações e necessidades dos colaboradores (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). Smidts e outros (2001) referem ainda que fornecer informação sobre a organização aos

colaboradores vai aumentar e melhorar a identificação com a mesma, uma vez que aumenta a sua visibilidade e o sentimento de pertença.

Segundo Barton (2016, p. 72), uma estratégia de Comunicação Interna deve incluir os seguintes elementos:

1. Identificar a audiência – “a quem queremos chegar”;
2. Analisar a envolvente – “o que se está a passar”;
3. Definir objetivos claros – “o que queremos que os colaboradores façam”;
4. Desenvolver mensagens-chave – “o que queremos que saibam e como queremos que se sintam”;
5. Definir estratégias e executar táticas – “que canais devemos usar e quando”;
6. Avaliação – “a mensagem foi compreendida?”

Posto isto, Barton (2016) refere que devem ser utilizados múltiplos canais de comunicação, pelo que esta necessidade deriva de duas coisas, nomeadamente: o facto de os indivíduos processarem a informação de forma diferente; os diferentes canais servirem diferentes propósitos, sendo mais fácil apelar às emoções através de uns (como fotografias) e à lógica através de outros (como gráficos) (Barton, 2016). Por sua vez, Gillis (2006) refere que, de maneira a definir os melhores canais para comunicar com o público interno da organização, é necessário ter em conta três aspetos, nomeadamente: 1. as necessidades e preferências deste público; 2. os recursos disponíveis e 3. a velocidade de transmissão da mensagem. No fundo, os canais utilizados internamente devem ser os adequados às necessidades de informação dos colaboradores.

Neste sentido, os canais de comunicação escolhidos devem garantir a bidirecionalidade da comunicação: “A comunicação é um processo que envolve duas partes, portanto, todos os materiais de Comunicação Interna devem incluir algum método que permita aos colaboradores dar feedback ou fazer uma pergunta.” (Barton, 2016, p.91). A sofisticação da tecnologia leva a que as mensagens circulem de uma forma cada vez mais rápida dentro da organização. Posto isto, é necessário que a mensagem transmitida seja coerente e uniforme o que só é possível através da comunicação integrada (Argenti, 2005).

Assim, Barton (2016) reforça que os vários canais de comunicação existentes conseguem passar as mensagens pretendidas, no entanto é necessária uma estratégia de Comunicação Interna. A existência desta estratégia vai permitir definir o que comunicar e como, utilizando múltiplos canais de comunicação.

Em suma, deve ser dada a oportunidade aos colaboradores de se envolverem, participarem ativamente e serem ouvidos pela organização (Smidts et al., 2001) pelo que a Comunicação Interna

está fortemente associada a estas oportunidades. Deste modo, torna-se possível entender que a escolha dos canais de comunicação é essencial para garantir que a mensagem é recebida e percebida pelos colaboradores.

No entanto, uma vez que a presente investigação se trata de um estudo exploratório durante o período pandémico, a estratégia e consequente escolha dos canais terá de ser ajustada aos recursos disponíveis, bem como à crise a ultrapassar, algo que será possível compreender no próximo subcapítulo.

3. A importância da Comunicação Interna para a Comunicação de Crise

3.1 Definição e importância da comunicação de crise

Uma vez que o presente estudo exploratório se foca no período pandémico a nível global, os esforços de Comunicação Interna realizados implicam conhecimentos de gestão de crise. Isto deve-se ao facto de a pandemia ter tido diversas repercussões para a empresa em estudo, bem como o setor em que a mesma opera. Posto isto, o presente subcapítulo foca-se nesta área e no que a mesma implica para a gestão da Comunicação Interna e para o *engagement* dos colaboradores durante um período de crise.

Em primeiro lugar, revela-se importante compreender o verdadeiro significado de “crise”, uma vez que este termo pode ter um significado abrangente. Segundo Coombs (2014), o primeiro passo é fazer a distinção entre “desastre” e “crise organizacional”, considerando que ambos os termos variam do conceito de “crise”. Deste modo, entende-se por “desastre” algo disruptivo e em larga escala, que necessita de resposta por parte de várias entidades governamentais. Por sua vez, as crises organizacionais tratam-se de algo imprevisível e que afeta os *stakeholders* de determinada organização, trazendo consequências negativas para a mesma.

No entanto, Smith (2002) alerta para o facto do termo crise em chinês (*wei ji*) e em japonês (*kiki*) serem compostos por dois caracteres, sendo que um significa “perigo” e o outro significa “oportunidade”. Neste seguimento, o autor indica que até mesmo em situações de crise, os obstáculos podem ser encarados como oportunidades, ou seja, as organizações que estão a ser afetadas podem aproveitar o facto de as atenções estarem para elas voltadas de maneira a reforçar os seus valores e qualidades (Smith, 2002).

A comunicação de crise, e tal como o próprio nome indica, é então o processo segundo o qual uma organização tenta lidar com problemas que se encontram fora do seu controlo (Smith, 2002). Trata-

se, então, de uma atividade que prevê a preparação e aplicação de estratégias, de maneira a prevenir ou alterar o impacto de determinados acontecimentos numa organização.

3.2 Planeamento e antecipação na comunicação de crise

No contexto de uma crise surge a vertente comunicacional, na medida em que a comunicação de crises se trata de uma ferramenta utilizada em situações que possam afetar a reputação de uma organização, bem como a sua *performance* ao nível financeiro. Deste modo, é possível entender que uma crise pode ter origem interna ou externa à organização e isto implica que exista um plano de gestão de crises ao nível interno bem como um plano ao nível externo e direcionado para um público mais vasto. A necessidade decorrente destes planos justifica-se pelo facto de ser essencial que as mensagens sejam coerentes e reforçadas a todos os níveis (Anthonissen, 2008).

Segundo Griffin (2014), esta necessidade de coerência entre mensagens ocorre através da tomada de consciência relativamente ao poder das consequências de uma crise para uma organização. O autor alerta para o facto de as crises poderem surgir em qualquer parte de um negócio, requerendo uma resposta que advenha de um cruzamento funcional das várias partes integrantes desse mesmo negócio.

Deste modo, “*uma crise é imprevisível, mas não é inesperada*” (Coombs, 2014, p.3), ou seja, estas podem ser antecipadas. Pode não haver previsão relativamente a quando vão ocorrer, no entanto, é importante que qualquer organização esteja preparada para esta possibilidade. Um estudo realizado pelo *Institute for Crisis Management* revelou que somente 14% das crises organizacionais surgiram de forma repentina, pelo que 86% se tratavam de situações latentes que eventualmente escalaram (Smith, 2002). Neste âmbito, Waddington e Earl (2012) reforçam a importância da preparação para uma situação de crise, muito antes de este sequer acontecer, através da construção de possíveis cenários e pesquisa.

Segundo Frandsen e Johansen (2017) em Falkheimer e Heide (2018) as crises fazem crescer a necessidade de comunicação estratégica dentro das organizações. Posto isto, torna-se fundamental que os profissionais de Relações Públicas tenham conhecimento específico na área de comunicação de crise de maneira a satisfazer esta necessidade das organizações (Ruler, Verčič, Butschi & Floding, 2000). Curvello (2012) acrescenta ainda que a comunicação promove a cultura organizacional, especialmente em momentos de crise através das mensagens transmitidas.

Neste sentido, Smith (2002) refere que a abordagem estratégica para a gestão de crises resume-se aos seis princípios seguintes:

1. Princípio das relações existentes – No decorrer de uma crise, é fundamental comunicar com todos - desde funcionários, acionistas, colegas, clientes, líderes comunitários, entre outros. Todos devem estar devidamente informados sobre a situação de crise;
2. Princípio dos *media* enquanto aliados – Quando uma crise ocorre, deve-se ter em conta que esta poderá ter impacto num grande número de pessoas. Assim, os meios de comunicação social devem ser tratados enquanto aliados, na medida em que oferecem oportunidades de comunicação para com os públicos-alvo. Existe a possibilidade de os *media* terem um comportamento intrusivo e hostil, porém isto só ocorrerá se a organização não mantiver os públicos devidamente informados;
3. Princípio das prioridades de reputação – A reputação ocupa um papel muito importante no sucesso das organizações. Assim sendo, isto deve motivar as organizações a fazerem o que é melhor para os seus clientes, funcionários e outros públicos. Deste modo, torna-se crucial a manutenção (ou reconquista) da credibilidade, pelo que a organização se deve servir da crise como uma oportunidade de melhorar no âmbito da reputação e responsabilidade social em relação aos seus públicos;
4. Princípio da resposta rápida – As organizações devem responder aos seus públicos de forma rápida e neste contexto surge a “regra de uma hora”: no decorrer de uma hora após a organização tomar conhecimento de uma crise, já deve ter uma mensagem elaborada para partilhar com os seus públicos (principalmente com os *media*, já que são um dos públicos mais relevantes no despoletar de uma crise organizacional). Quando se tratam de crises que não chamam tanto a atenção dos públicos, as organizações podem preparar-se durante cerca de 5/6 horas até disponibilizarem uma mensagem;
5. Princípio da divulgação total – O silêncio não é uma resposta aceitável no decorrer de uma crise, a organização deve disponibilizar o máximo de informações possíveis sem ter de admitir culpa ou especular sobre factos que ainda não são conhecidos como tal;
6. Princípio de uma só voz – Somente um porta-voz treinado deve representar a organização numa situação de crise. No caso de serem necessários múltiplos porta-vozes, são precisos cuidados redobrados de maneira a que todos transmitam a mesma mensagem.

É fundamental ter em mente que a comunicação de crises se trata de uma área dinâmica, pelo que se torna muito difícil referir somente uma lista de ações apropriadas para lidar com situações deste género (Coombs, 2014). O facto de uma crise estar a ocorrer permite pensar em perspetivas

criativas que antes não tinham sido consideradas, pelo que cabe ao profissional de Relações Públicas apresentar estas alternativas aos gestores da organização (Anthonissen, 2008).

Além disso, a comunicação de crises nunca acaba, ou seja, mesmo quando a crise já foi controlada devem continuar a existir esforços de comunicação neste sentido. Assim sendo, deve ser realizada uma avaliação da situação de crise de maneira a melhorar a *performance* numa próxima eventualidade (Coombs, 2014).

Torna-se possível concluir que as crises afetam as expectativas dos *stakeholders* em relação a determinada entidade, fazendo com que a relação entre a organização e os vários *stakeholders* fique afetada negativamente. Assim, é possível entender de que forma as crises podem colocar em risco a reputação das organizações (Coombs, 2014). Posto isto, resta entender a importância da reputação para a organização e respetivo *engagement* dos colaboradores.

3.3 O papel da identidade da organização durante uma crise

Através da Comunicação Interna podem ser comunicados diversos temas referentes à organização. No entanto, torna-se importante entender que a forma como estas mensagens são transmitidas refletem a voz, personalidade e identidade da organização. Assim sendo, através da Comunicação Interna, torna-se possível envolver o colaborador com a identidade organizacional.

Da Camara (2011) define a identidade de determinada organização como sendo a visão estratégica e a cultura da mesma, pelo que estes elementos são essenciais no seu desempenho. Por sua vez, Melewar (2003) refere que a identidade da organização é composta pela estrutura, estratégia, comportamento, cultura, design e comunicação corporativa, pelo que todos estes elementos se traduzem na personalidade da organização e nos seus valores. Neste sentido, Barton (2016) faz referência precisamente à existência da personalidade das organizações, dizendo que esta é determinada pela indústria em que a empresa se insere, pelo estilo de gestão, modelo de negócio, o tipo de colaboradores que atrai, eventos importantes na sua história, reputação e políticas da empresa. Balmer (1995) acrescenta que a identidade organizacional se trata de uma descrição do que a organização verdadeiramente é, pelo que isto afeta tudo o que é comunicado e produzido pela mesma. Ashforth e Mael (1996) afirmam que a identidade se refere a um carácter único, central e duradouro de determinada organização e que se relaciona com a missão organizacional. Por sua vez, a estratégia relaciona-se com os objetivos de uma organização bem como o que é necessário fazer para os atingir. No fundo, a identidade da organização trata-se do carácter e essência da mesma (Melewar & Jenkins, 2002), pelo que Cornelissen (2004) acrescenta que se trata do perfil da organização e como esta quer ser projetada para os *stakeholders* de maior importância.

Segundo Ashforth e Mael (1996), a identificação sentida pelos colaboradores face à organização que integram pode levar a que estes comecem a agir de acordo com a identidade, reputação e estratégia organizacionais. As organizações cada vez mais tentam criar uma identidade que as distinga (Berger, 2008). Isto é necessário no mercado altamente competitivo que se vive, sendo que através disto é possível envolver cada vez mais os colaboradores com a sua missão, valores e objetivos. Segundo Cornelissen (2004), uma identidade organizacional forte demonstrada ao nível interno pode aumentar a motivação entre os colaboradores ao criar diálogos em que existe referência ao “nós” em detrimento do “eu” ou “a organização”. Assim sendo, torna-se possível referir que a identidade representa os comportamentos e cultura da organização no que diz respeito ao público interno, ainda que possa ser influenciada por elementos externos à empresa.

3.3 A influência da reputação em contexto de crise

Neste contexto, é ainda relevante referir a reputação da organização, pelo que a mesma pode influenciar, ou ser influenciada, pelas perceções dos colaboradores. A construção e proteção da reputação tem-se tornado numa das funções mais importantes dos profissionais de Relações Públicas, especialmente numa era em que os públicos (internos e externos) têm expectativas muito altas face às organizações, esperando autenticidade e transparência na comunicação (Men, 2014a).

Da Camara (2011) define a reputação como: *“a forma como os consumidores, colaboradores, fornecedores, outros grupos da mesma indústria, reguladores e a comunidade em que a organização opera, veem o negócio. A reputação influencia a forma como os stakeholders se comportam perante a organização. A reputação é crucial para que a organização consiga atrair novos colaboradores e investidores.”* (Da Camara, 2011, p. 49). Fombrun e van Riel (1997) referem que a reputação se baseia no desempenho da organização no passado e que define o nível de confiança que os públicos internos e externos têm na mesma. Neste sentido, torna-se importante referir que uma boa reputação ao nível interno envolve os colaboradores e aumenta a sua vontade de integrar determinada organização, levando ainda a uma maior produtividade no desempenho das suas funções (Fombrun & van Riel, 2004). Fombrun e van Riel (2004), acrescentam ainda que uma boa reputação aos olhos dos colaboradores, fomenta a sua identificação com a missão, objetivos e valores organizacionais o que se traduz num desempenho melhor e numa maior eficácia por parte da organização. Assim, podemos afirmar que *“a reputação da organização é um fator determinante que influencia a identificação que os colaboradores sentem para com a organização”* (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001, p.5). Por sua vez, a reputação resulta da interação entre *stakeholders* internos e externos (Da Camara, 2011). Neste contexto, é essencial a existência de uma estratégia de comunicação integrada, de maneira a que o que está a ser comunicado

externamente seja coerente relativamente ao que é comunicado no âmbito interno. Assim, os colaboradores acabam muitas vezes por se tornar embaixadores da própria marca e reforçar a reputação desejada pela empresa para o mundo exterior (Argenti, 2005). No entanto, e para que isto seja possível, Cornelissen (2008) reforça a transparência como sendo crucial, afirmando que esta só será totalmente atingida quando a organização admitir uma postura séria face à Comunicação Interna. Esta transparência revela-se essencial já que a falta de informação pode levar a que sejam comunicadas coisas erradas ao nível externo e, segundo Gaither (2012), no ambiente rápido e competitivo em que se vive, isto pode ser bastante prejudicial para qualquer organização.

Surge, neste contexto, a Comunicação Interna como uma ferramenta importante e capaz de afetar o desempenho dos colaboradores ao aumentar a sua identificação com a organização (Smidts et al., 2001). No entanto, o tom da comunicação também é essencial nesta função, já que: *“A voz que a organização utiliza para a Comunicação Interna é muitas vezes um reflexo direto da relação entre os líderes da organização com os seus colaboradores.”* (Barton, 2016, p. 110).

Neste contexto, Cornelissen (2008; 2004) refere que existe uma relação positiva entre a identidade e a reputação, pelo que empresas com identidades mais fortes têm tendencialmente uma reputação mais positiva. Posto isto, o autor refere que uma crise pode ser considerada uma ameaça à continuidade e existência de uma organização, pelo que a gestão da mesma obriga a uma mudança decisiva. Neste contexto, o autor refere que a existência de uma identidade forte dentro da organização pode ser um fator decisivo na criação de um sentimento de união entre os colaboradores.

Neste sentido, tanto a identidade como a reputação se tratam de elementos fundamentais durante uma crise. Uma identidade organizacional forte permite que os colaboradores se mantenham envolvidos com a organização, algo fundamental durante uma crise. Em suma, uma vez explorados os primórdios, atualidade e características fundamentais da Comunicação Interna durante uma crise, resta saber quais as tendências futuras.

4. O Futuro da Comunicação Interna

Os locais de trabalho estão a sofrer profundas mudanças com a adoção de novas plataformas digitais. Estas plataformas vêm alterar toda a forma de trabalhar que existia anteriormente. Neste sentido, os profissionais de Comunicação Interna têm de se adaptar a esta realidade de maneira a transmitir a informação e criar relações de uma forma eficiente. Zerfass, Verčič e Wiesenberg (2016) corroboram precisamente isto já que, ao entrevistarem cerca de 42 responsáveis de

Comunicação Interna na Europa, entenderam que esta função, no futuro, vai depender bastante do aumento do uso da tecnologia e das alterações das necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Por sua vez, o *State of the Sector* (2020), um estudo realizado pela *Gatehouse* obteve mais de 1.000 respostas de profissionais de comunicação espalhados por 45 países. Neste estudo sobre Comunicação Interna e *engagement* são reunidos os desafios da profissão, as tendências e as prioridades. Quanto aos desafios, os principais referidos foram: 1. o grande volume de comunicação e a falta de tempo dos colaboradores para lerem estas mensagens; 2. os colaboradores difíceis de alcançar (quer seja pela sua localização geográfica ou outros fatores); 3. a baixa competência de comunicação dos gestores intermédios; 4. a falta de recursos dentro da equipa de Comunicação Interna e 5. a tecnologia utilizada internamente não ser a adequada. Além disso, são ainda referidas as prioridades, nomeadamente: 55% dos profissionais estará mais focado na comunicação da estratégia, valores e propósito organizacionais; 39% irá dar mais importância à comunicação dos programas de mudança e ao desenvolvimento de uma estratégia de Comunicação Interna e 35% vão focar-se na melhoria dos canais digitais.

Já a *Hanson Search* (2019), uma consultora premiada internacionalmente³, definiu como sendo as principais tendências para a Comunicação Interna em 2020:

- **Comunicação realizada maioritariamente por telemóvel:** em 2020, prevê-se que a grande maioria dos colaboradores sejam *millennials* (35%) e da geração X (35%). As gerações mais jovens estão muito mais envolvidas no mundo da tecnologia, pelo que a forma como as organizações transmitem a informação terá de se adaptar a estas necessidades e preferências;
- **Métricas de avaliação:** com a tecnologia existente à disposição das organizações e um aumento cada vez mais significativo na sua utilização, também passam a existir cada vez mais métricas de avaliação. Neste sentido, os negócios podem tirar bastante potencial destes dados, analisando diversos indicadores como as taxas de abertura, tempo de leitura, entre outros;
- **Embaixadores de marcas:** com o aumento da comunicação via *smartphones*, começa a existir uma linha bastante ténue entre a comunicação interna e externa. Neste sentido, as redes sociais *online* continuam a ser bastante utilizadas por estes jovens que, muitas vezes, se tornam embaixadores não-oficiais das marcas para as quais trabalham nestas plataformas;

³ A Hanson Search é uma consultora premiada internacionalmente que se dedica a pesquisa nas áreas de Marketing e de Comunicação. Mais informações aqui: <https://www.hansonsearch.com/>

Neste contexto, também Men (2019) faz referência às linhas ténues entre a comunicação interna e externa referidas pela *Hanson Search*. Com as transformações ao nível social, económico e tecnológico, as organizações devem adaptar-se a este clima de inovação e de constante mudança. Assim sendo, precisam de novas formas de atrair, reter, motivar e envolver talentos. Com a entrada dos *millennials* e da Geração Z no mercado de trabalho, a cultura organizacional sofreu grandes alterações. Neste sentido, torna-se relevante apostar na predisposição que os colaboradores têm para se tornarem embaixadores não-oficiais das marcas que representam (Men, 2019). Tendo em conta todas estas alterações na cultura organizacional e no ambiente laboral, Men (2019) definiu as seguintes tendências para a área da Comunicação Interna:

1. **Medir e avaliar:** existe a necessidade de incluir novas formas de recolher dados tendo em conta os avanços tecnológicos, de maneira a que seja possível demonstrar o valor das campanhas e atividades de Comunicação Interna;
2. **Alinhamento estratégico:** é necessário alinhar os diretores com os colaboradores no que toca à visão, missão e estratégia organizacionais de maneira a aumentar o envolvimento e confiança dos colaboradores;
3. **Inovações tecnológicas:** aproveitar as vantagens de novas tecnologias como a Inteligência Artificial (*chatbots*), realidade aumentada, entre outras, de maneira a aumentar o *engagement* e melhorar a experiência dos colaboradores;
4. **Comunicação para a liderança:** é importante entender como os CEOs devem comunicar com públicos internos e externos, *online* e *offline* de maneira a aumentar a credibilidade e confiança;
5. **Emoções e cultura:** é necessário criar uma cultura organizacional em que as emoções sejam positivas e respeitadas. Assim, será possível criar um ambiente de trabalho saudável e eficaz através do poder da comunicação;
6. **Comunicação Interna em caso de crise:** definir o quê, como e quando os responsáveis de comunicação devem divulgar estes casos ao seu *stakeholder* mais importante – os colaboradores;
7. **Organizações com propósito:** definir uma estratégia de comunicação que crie um propósito para a organização. Entender se a existência deste propósito melhora a satisfação, envolvimento, retenção e *performance* dos colaboradores;
8. **Advocacia por parte dos colaboradores:** ampliar a advocacia por parte dos colaboradores nas redes sociais *online* e definir como isto pode ser potenciado;
9. **Comunicação estratégica para a mudança:** como comunicar em casos de grandes mudanças ou fusões e de que forma os *social media* interferem neste processo;

10. **Envolvimento dos colaboradores:** ouvir os colaboradores e entender a melhor forma de os manter envolvidos e motivados com a visão e objetivos organizacionais. Como desenvolver um sentimento de pertença e identificação com as organizações nesta era altamente digital;
11. **Ativismo dos colaboradores:** tornar os colaboradores em agentes da mudança – será que isto é bom ou mau para a organização? Entender se existem possíveis resultados *win-win* ao ouvir as necessidades destes colaboradores:
12. **Bem-estar dos colaboradores:** de que forma a Comunicação Interna pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores?

Tendo em conta que a grande maioria das tendências se relaciona com o bem-estar e necessidades dos colaboradores, é possível entender que é necessário um maior esforço por parte das organizações neste sentido. No *State of the Sector* (2019) é possível ler que um dos maiores desafios se trata precisamente desta falta de envolvimento dos colaboradores para com a organização e as suas atividades.

Em suma, o futuro da Comunicação Interna passa por acompanhar as novas tecnologias para que estas possam ser utilizadas pelas organizações para inovarem e se reinventarem na forma como comunicam com os colaboradores. Além disso, o bem-estar e envolvimento dos colaboradores começa a ganhar cada vez mais importância, pelo que as organizações devem garantir que estes tenham uma experiência positiva e desenvolvam um sentimento de pertença face à organização que integram. As tendências referidas são verdadeiras oportunidades para as organizações e o acompanhamento e adaptação às mesmas vai permitir uma Comunicação Interna mais eficaz. Existe ainda um destaque para o *engagement* dos colaboradores e para a importância da Comunicação Interna para isto, pelo que este tema será explorado no próximo capítulo.

Capítulo III – A relação entre Comunicação Interna e *Engagement*

“O *employee engagement* é uma preocupação para os líderes e managers das várias organizações em todo o mundo; estes reconhecem o *engagement* enquanto um elemento fundamental que afeta a eficácia organizacional, a inovação e a competitividade.” (Welch, 2017, p.28)

1. Definição de *Employee Engagement*

Uma Comunicação Interna forte e eficiente, gerida por profissionais de Relações Públicas, tem a capacidade de construir um sentimento de confiança e compromisso nos colaboradores, o que pode contribuir positivamente para o seu envolvimento (Mishra et al., 2014). Posto isto, torna-se relevante entender o verdadeiro significado do termo *engagement*.

Segundo Bridger (2018), o facto de não existir uma definição universal para o termo *employee engagement* dá às organizações a oportunidade de entenderem o que o conceito significa para o seu caso em específico. No entanto, é importante ter em conta que indicadores como o envolvimento, o compromisso, o esforço, a colaboração, a motivação, a satisfação e o desempenho estão sempre agregados a este termo.

A primeira vez que o conceito *engagement* foi referido foi em 1990 por Kahn, que o descreveu como sendo o aproveitamento que os colaboradores fazem das suas características pessoais no desempenho das suas funções. Assim sendo, Kahn (1990) refere que colaboradores envolvidos com a organização, expressam esse *engagement* física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho das suas funções.

Por sua vez, Welch (2011) define o *engagement* precisamente como um desempenho físico, cognitivo e emocional caracterizado pela dedicação do colaborador em conjunto com características psicológicas associadas à segurança e disponibilidade. Já Kehoane (2009) refere outros elementos que podem influenciar o envolvimento dos colaboradores com a organização que integram, nomeadamente: a visão organizacional, a missão, os valores, a estratégia, os clientes/consumidores, a responsabilidade social e a própria marca.

Saks e Rotman (2006) referem que o *engagement* se relaciona com o uso ativo que os colaboradores fazem das suas emoções e comportamentos nas organizações. Assim sendo, é possível entender que este indicador se relaciona com os comportamentos e emoções que, por sua vez, são aplicados à sua *performance* e papel em determinada organização. Neste sentido, os colaboradores escolhem o nível de envolvimento que pretendem ter com a organização, sendo que

este envolvimento se trata de uma resposta àquilo que recebem por parte da organização que integram (Saks & Rotman, 2006).

Por sua vez, o *Institute for Employment Studies* (IES) refere-se ao *engagement* como o ato de acreditar na organização, a vontade de trabalhar para melhorar a situação, o entendimento do contexto em que o negócio se insere, o respeito e ajuda prestada a colegas, o esforço extra prestado em prol da organização e, por fim, estar a par das mudanças e avanços na área de negócio (Kehoane, 2009). Também o *Chartered Institute of Personnel and Devolpments* (CIPD), se refere a alguns destes indicadores, definindo o termo *engagement* como uma combinação entre o compromisso para com a organização e os seus valores e a vontade de ajudar os colegas (Kehoane, 2009).

Quirke (2009) refere que o *engagement* se traduz num forte laço emocional para com a organização que faz recomendá-la a outras pessoas e dedicar tempo e esforço para que a mesma atinja o sucesso. Neste contexto, Berger (2008), indica que os colaboradores são o elemento mais importante de uma organização, não só por interferirem diretamente na atividade da mesma, mas também por poderem ser embaixadores das próprias empresas. Neste sentido, um maior envolvimento dos colaboradores pode não só melhorar os níveis de produtividade, como também a qualidade das relações externas, protegendo a visibilidade e reputação da organização. Assim sendo, o facto de os colaboradores se entregarem em maior medida ao desempenho das suas funções no local de trabalho, dedicando mais recursos cognitivos, emocionais e físicos, acaba por ser uma forma de responder às ações da organização (Saks & Rotman, 2006).

Neste sentido, o *Corporate Leadership Council* identificou o “compromisso” como um dos componentes do *engagement*. Refere, assim, dois aspetos inerentes ao sentimento de compromisso, nomeadamente (Quirke, 2009):

1. **Compromisso racional:** até que ponto os colaboradores acreditam que seguir os seus líderes, equipas ou organizações está no seu melhor interesse, quer seja ao nível financeiro, profissional ou em termos do seu desenvolvimento;
2. **Compromisso emocional:** até que ponto os colaboradores valorizam, gostam e acreditam nos seus trabalhos, nos seus líderes, nas suas equipas e na sua organização.

O compromisso emocional é também referido por Carroll (2006) que alerta para um estudo do *Great Place to Work Institute*. Este estudo refere que os colaboradores gostam de trabalhar num ambiente em que as pessoas possam confiar nos líderes, ter orgulho no que fazem e ter uma boa relação com os colegas.

Neste sentido, D'Aprix (2006) refere que o *engagement* é um processo bastante complexo e inerente ao ser humano, que é fundamental para o sucesso e competitividade das organizações. Para que exista *engagement*, é necessário um esforço coletivo de todas as partes envolvidas.

Quirke (2009) refere que existem três componentes importantes no *engagement* dos colaboradores, nomeadamente:

1. Como os colaboradores se **sentem**: o seu sentimento de pertença e o orgulho que sentem pela organização;
2. O que os colaboradores **entendem**: o que os colaboradores entendem como sendo os valores e objetivos da organização que integram;
3. Como os colaboradores **agem**: a sua vontade de fazer esforços extra pela organização e se estão preparados para se comprometerem com a mesma no futuro.

Neste contexto, Dunstan e Osborne (2017) referem que o envolvimento do colaborador com a organização que integra começa no momento em que este chega ao trabalho e continua quando vai para casa ter com a sua família e amigos. No fundo, este envolvimento traduz-se no impacto que a organização tem na vida do colaborador e como esta passa a ser percecionada pelos outros. Nos dias de hoje, o mais importante para um colaborador já não passa somente pelo salário, pelo que se torna relevante mantê-lo envolvido com a organização. Dunstan e Osborne (2017) referem que as pessoas cada vez mais se sentem motivadas por coisas diferentes.

D'Aprix (2006) afirma que o *engagement* se baseia na capacidade de desencadear o máximo de energia e talento das pessoas que integram a organização. Este é o verdadeiro desafio das organizações, pelo que o autor refere que há muito talento e dinheiro que são desaproveitados devido a líderes organizacionais difíceis de lidar.

Em suma, e segundo Cowan (2014), torna-se possível afirmar que a comunicação e o *employee engagement* se tratam de uma troca. Esta troca é feita entre a participação dos colaboradores no sucesso da missão organizacional e o que os torna satisfeitos com o seu equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. No fundo, e ainda que não exista uma definição universal para o termo *employee engagement*, podemos concluir que se trata de um indicador relacionado com o sentimento de compromisso e pertença por parte dos colaboradores para com a organização. Posto isto, torna-se relevante entender as principais vantagens de um elevado nível de *engagement* nas organizações.

1.1 Os benefícios do *employee engagement*

A bibliografia existente permitiu não só definir o termo *engagement* como também explorar os vários benefícios que este indicador traz para o sucesso das organizações.

Um colaborador envolvido com a organização que integra, identifica-se e acredita na mesma, adquirindo uma postura positiva no trabalho que desenvolve. É através disto mesmo que se cria “*um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa. Estes indicadores constituem condições indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho*” (Brandão, 2018, p. 95).

Neste sentido, Barton (2016) refere que existem vários benefícios resultantes de um colaborador envolvido com a organização que integra, nomeadamente: satisfação com o trabalho, o que reduz os custos da organização ao recrutar novos colaboradores, uma vez que há menos saídas das pessoas das organizações; colaboradores envolvidos com a organização que trabalham mais e melhor; e, por fim, que se adaptam melhor à mudança. Quanto mais envolvido um colaborador estiver com a organização, mais dedicado está em prol do seu sucesso, fazendo um melhor trabalho e ajudando os seus colegas. O autor refere ainda que os colaboradores que se sentem envolvidos com a organização, podem influenciar outros colaboradores a alterar as suas atitudes. Estes colaboradores podem, além disso, influenciar audiências externas à organização. Assim, os colaboradores vão falar com audiências externas e partilhar a sua opinião sobre a sua organização, pelo que podem alcançar um grande número de pessoas. A opinião partilhada pode ser positiva ou negativa dependendo do nível de envolvimento que sentem com a mesma e da forma como a organização comunicou com eles. Os colaboradores que se sentem envolvidos com a organização que integram podem falar sobre a mesma com familiares, amigos, vizinhos e outros membros da comunidade. Neste sentido, têm credibilidade para passar as mensagens organizacionais às audiências externas.

Em 1999 a *Gallup Organization*⁴, uma organização dedicada a consultoria e sendo o *engagement* dos colaboradores uma das suas áreas de especialização, publicou um estudo que demonstrou que os colaboradores envolvidos com as organizações são mais produtivos, existindo uma menor probabilidade de se despedirem (em Quirke, 2009). Neste sentido, além da perda de colaboradores, existem outros motivos importantes pelos quais as organizações devem ter em conta os níveis de *engagement*. Todos os colaboradores, independentemente da posição que ocupam e do departamento a que pertencem, escolhem ou não esforçar-se mais. Neste sentido, os colaboradores que se sentem envolvidos com a visão, missão e objetivos da organização, são mais prováveis de se comprometer mais e, conseqüentemente, ter um melhor desempenho (D’Aprix, 2006).

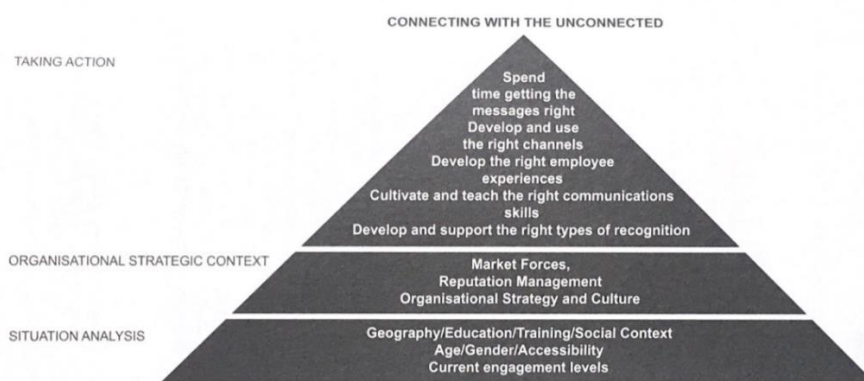
⁴ Uma empresa de consultoria internacional que ajuda os líderes e as organizações a resolver os seus problemas através de análises de mercado. Mais informações aqui: <https://www.gallup.com/home.aspx>

1.2 Como envolver colaboradores

Tendo em conta as vantagens inerentes ao *engagement* dos colaboradores, as organizações devem estar cada vez mais atentas a este indicador. No entanto, neste contexto, surge a seguinte questão: como envolver colaboradores que não se sentem envolvidos?

Neste sentido, Findlay (2009) criou um modelo com o objetivo de ajudar a promover o envolvimento dos colaboradores. O modelo tem em conta as seguintes variáveis:

Figura 2 - A model for getting connected.



Fonte: Findlay (2009).

Segundo Findlay (2009), para que seja possível envolver os colaboradores que ainda não estão envolvidos com a organização, é necessário ter em conta os três passos presentes na pirâmide apresentada, nomeadamente: a análise da situação; o contexto estratégico da organização e o plano de ação.

No primeiro passo, ou seja, a **fase de análise da situação**, Findlay (2009) indica que são várias as variáveis que devem ser tidas em conta. Na seguinte tabela são expostos os motivos pelos quais cada uma das variáveis deve ser tida em conta:

Tabela 3 - Análise da situação: variáveis e implicações.

Variável	Implicações
Geografia	Os colaboradores podem estar em diferentes localizações geográficas e isto pode influenciar o nível de <i>engagement</i> que sentem;
Educação	Os colaboradores podem ter diferentes níveis de escolaridade. Neste sentido, devem ser encontrados os melhores métodos que ajudem os colaboradores a combater as suas dificuldades. Ao descobrir estes métodos vai ser possível entender de que forma os colaboradores preferem aprender coisas novas e como preferem ser envolvidos;

Contexto social	Torna-se relevante entender, através de um inquérito informal, o tipo de programas que veem na televisão, o que leem, os seus interesses fora do ambiente laboral, entre outras coisas;
Idade/Género	Entender o que estas variáveis nos ensinam sobre o grupo que não se encontra envolvido. Assim, vai ser possível entender o tipo de comunicação mais adequado e quais os melhores canais a utilizar. Este tipo de conhecimento vai permitir personalizar as mensagens;
Níveis de <i>engagement</i> já existentes	Através de inquéritos e <i>feedback</i> é possível entender o nível de compromisso para com a organização e a satisfação com alguns componentes base do negócio.

Fonte: Elaboração própria com base em Findlay (2009).

Em seguida, Findlay (2009) refere a importância de avaliar o **contexto em que a organização opera**. Posto isto, na seguinte tabela são referidas as variáveis que devem ser analisadas bem como as suas implicações:

Tabela 4 - Contexto em que a organização opera: variáveis e implicações.

Variável	Implicações
O contexto estratégico da organização	Com os dados demográficos recolhidos, as necessidades de comunicação da audiência começam a tornar-se mais claras. Além disso, torna-se relevante entender as forças de mercado na indústria em que a organização opera, bem como a cultura organizacional vigente;
Forças de mercado	O ambiente externo à organização, como os desafios ao nível económico, as pressões políticas, alterações na concorrência, alterações ambientais e avanços tecnológicos, devem ser tidos em conta;
Gestão de reputação	Torna-se relevante entender de que forma os colaboradores podem ser afetados e julgados por outras pessoas devido à reputação da sua organização. Assim, é importante perceber se os colaboradores se sentem orgulhosos da organização que integram. A comunicação com o grupo que não se encontra envolvido terá de refletir a marca e os valores organizacionais, pelo que é com estes elementos que os colaboradores se vão envolver;
Estratégia organizacional	Entender quais os principais componentes da estratégia e como os mesmos devem ser comunicados;

Cultura	Entender quais os comportamentos e normas vigentes (hierarquia, linguagem do negócio, estilo de gestão) para entender qual a melhor forma de envolver a audiência interna.
---------	--

Fonte: Elaboração própria com base em Findlay (2009).

No que toca à parte da **ação** propriamente dita, Findlay (2009) define os seguintes elementos como sendo fundamentais:

- **Mensagens:** Dedicar muito tempo às mensagens para conseguir que estas estejam alinhadas com os objetivos da organização;
- **Canais:** Para envolver os colaboradores que ainda não se sentem envolvidos, devem ser utilizados vários canais de comunicação;
- **Experiências:** Desenvolver experiências de comunicação mais adequadas para os colaboradores. Atividades e eventos para os colaboradores são importantes;
- **Competências:** Ensinar aos líderes de equipas e diretores as técnicas de comunicação mais adequadas;
- **Reconhecimento:** Fomentar estratégias que permitam que os colaboradores sintam que são reconhecidos pelo seu trabalho.

Além dos elementos referidos por Findlay, Quirke (2009) refere que, para que seja possível envolver os colaboradores de determinada organização, existem vários elementos que estes precisam de ter presentes no seu trabalho. Assim sendo, é necessário que os colaboradores tenham presente:

- **Um caminho claro:** onde a organização quer ir e qual o seu desempenho neste sentido;
- **Perspetiva:** o que devem fazer, como contribuem e como serão avaliados por isso;
- **Informação relevante:** ao terem uma ideia clara sobre no que é que consiste o seu trabalho, onde devem ir para encontrar a informação que precisam para o desempenhar;
- **Significado:** devem ter um propósito, ou seja, um papel maior do que aquele que já desempenham através do seu trabalho;
- **Feedback:** na sua *performance* e no seu desenvolvimento gradual;
- **Orientação ao nível dos comportamentos:** ter uma ideia sobre como devem agir e do que é importante para a organização;

- **Sentimento de pertença:** sentirem-se parte de uma comunidade e gostarem de trabalhar com os seus colegas.

Cowan (2014) refere que este sentimento de pertença advém das emoções porque estas são uma parte do *engagement* dos colaboradores pelo que, posto isto, queremos envolver emocionalmente os colaboradores com as notícias da organização para que estes apoiem a missão da mesma. Quando os colaboradores sentem que fazem parte da missão da organização, vão trabalhar de forma mais árdua em prol da mesma.

Quirke (2009) acrescenta que, para que as organizações consigam envolver os seus colaboradores, estas têm de garantir que todos percebem os desafios-chave inerentes à mesma – porque existem e quais são. Além disso, o autor refere a importância de mostrar como o sucesso individual contribui para o sucesso organizacional.

Em suma, são vários os aspetos que devem ser tidos em conta quando temos como objetivo o envolvimento do colaborador com a organização que integra. Segundo Quirke (2009), mais do que o envolvimento do colaborador, deve ser criado um sentimento de compromisso. Isto porque, o sentimento de compromisso para com a organização é um resultado do envolvimento com a mesma, ou seja, a conquista dos corações e da mente dos colaboradores.

1.3 A influência dos líderes no *employee engagement*

Além dos vários componentes já referidos que podem influenciar o *engagement*, como por exemplo a visão organizacional, a missão, os valores, a estratégia, os clientes/consumidores, a responsabilidade social e a própria marca, um dos mais importantes trata-se da opinião e relação que os colaboradores têm com os líderes organizacionais.

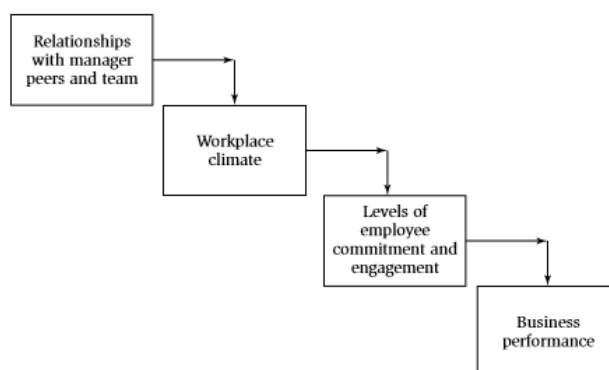
Segundo Wright e Robertson (2009), os responsáveis pelos vários departamentos de determinada organização podem ter uma grande influência no que diz respeito a encorajar o trabalho em equipa tendo em conta o que dizem e fazem. Neste sentido, um profissional de comunicação deve ajudar estes *managers* a melhorar a sua comunicação. Esta estratégia funciona a partir do momento em que a mensagem enviada é recebida, é dado *feedback* à mensagem, a mesma influencia a audiência fazendo com que esta queira mudar o comportamento e acabe mesmo por o fazer.

Um diretor de departamento que celebra as conquistas individuais na sua equipa vai fomentar o reconhecimento por parte dos restantes elementos da mesma equipa. Treinar os *managers* neste sentido vai ajudar a aumentar o *engagement* dos colaboradores (Wright & Robertson, 2009). Posto isto, Men (2014b) refere que os líderes devem agir como elementos importantes para a inovação dentro da organização. Neste sentido, estes conseguem transmitir um forte sentimento de propósito

e missão coletiva ao motivar os colaboradores. Segundo Quirke (2017), o propósito é um termo fundamental quando falamos em Comunicação Interna e *engagement*. No fundo, a existência, ou não, de um propósito claro para a organização é um fator crítico ao sucesso das mesmas. Neste sentido, a gestão deve definir a direção da organização, de forma simples e clara, para que todos entendam o propósito da mesma e para o que estão a trabalhar. Além disso, Dewhurst e FitzPatrick (2019) também referem a importância deste propósito, acrescentado que este se deve alinhar com as motivações dos colaboradores.

Segundo Scarlett (2006), os líderes já não se podem basear no seu poder hierárquico para que os colaboradores façam aquilo que é pedido. Utilizar o controlo e autoridade pode levar a que os colaboradores ajam em conformidade face ao que é pedido, no entanto, nunca levará a que se comprometam efetivamente. Na figura em baixo, Scarlett (2006) demonstra que a relação do colaborador com o líder e com a sua equipa, bem como o ambiente vivido no local de trabalho, vão afetar os seus níveis de compromisso e envolvimento com a organização. Por sua vez, estes níveis de compromisso e envolvimento, vão afetar diretamente o desempenho do negócio, podendo este ser melhor ou pior dependendo dos níveis de *engagement*:

Figura 3 - *Relationships at Work and Business Performance: The Inextricable Link.*



Fonte: Scarlett (2006).

Segundo Men (2011), os colaboradores que veem o líder da empresa como sendo uma pessoa competente e qualificada para o cargo, têm tendência para avaliar a reputação de determinada organização como sendo mais favorável. Assim, a perceção que o colaborador tem sobre a reputação da organização que integra, está fortemente ligada ao *employee engagement*.

Para que este envolvimento exista, torna-se relevante entender as necessidades de comunicação dos colaboradores. D'Aprix (2006) refere que o melhor método para entender as necessidades de envolvimento dos colaboradores passa por estes se questionarem relativamente à sua função e à forma como podem ajudar a organização. Através destas questões, é possível entender as necessidades de envolvimento do colaborador ao nível da sua *performance* para, posteriormente,

entender necessidades maiores de envolvimento relacionadas com o sentimento de pertença para com a equipa e organização que integram. O envolvimento sentido nestes dois aspetos vai definir o nível de esforço dedicado pelo colaborador às suas funções. Neste contexto, D'Aprix (2006) desenvolveu um modelo composto por seis questões que os *line managers*, ou seja, *managers* intermédios de determinadas áreas que posteriormente reportam a entidades superiores, devem saber responder:

Figura 4 - A Model of the Employee Questions Line Managers Must Answer.



Fonte: D'Aprix (2006).

Em suma, os líderes organizacionais desempenham um papel fundamental para o envolvimento dos colaboradores. Além de serem um exemplo a seguir em termos de atitudes, são capazes de reconhecer o trabalho dos colaboradores, motivá-los e melhorar determinadas situações tendo em conta o *feedback* recebido. Por sua vez, Men (2011) acrescenta ainda que os colaboradores com uma ideia mais favorável relativamente à reputação da organização, o que deriva das competências dos seus líderes, são mais prováveis de ter um maior envolvimento nas suas atividades.

2. A Relação entre *Engagement* e Comunicação Interna

Segundo Ruck, Welch e Menara (2017), apesar da importância do *engagement*, existem poucos estudos sobre este fenómeno e sobre a sua ligação à área da Comunicação Interna.

A Comunicação Interna é um elemento muito importante no que diz respeito à construção de uma cultura baseada na transparência entre a gestão e os colaboradores que integram a organização, permitindo que estes se envolvam e trabalhem em prol das prioridades definidas (Mishra et al., 2014). Neste sentido, segundo Kehoane (2009), o termo *engagement* descreve um leque de comunicações efetuadas pela organização e o desenvolvimento de atividades, pelo que se relaciona com a Comunicação Interna, Recursos Humanos, Gestão e Marketing Interno.

Verčić, Pološki e Vokić (2017) referem que existe uma forte relação entre o envolvimento dos colaboradores, o seu desempenho e os resultados do negócio. Neste sentido, referem também

vários elementos que interferem no nível de envolvimento como o ambiente de trabalho, o reconhecimento do trabalho efetuado, traços de personalidade e, com um maior peso que todos os anteriores, a satisfação face à Comunicação Interna existente. Ainda que assim seja, são poucos os estudos empíricos que avaliam a relação entre Comunicação Interna e *employee engagement*.

Cowan (2014) alerta para a triangulação da Comunicação Interna, com o *Employee Engagement* e os Recursos Humanos, afirmando que isto vai permitir transformar a organização numa comunidade de pessoas a trabalhar para o mesmo fim, em vez de ser somente um sítio onde as pessoas vão para trabalhar de forma individual.

Assim sendo, e ao transformar a organização numa comunidade e não só num local de trabalho, Dunstan e Osborne (2017) referem que será possível caminhar no sentido da colaboração e da criação, levando a que surjam ideias melhores e que cada vez mais os colaboradores se sintam envolvidos.

Neste sentido, Dewhurst e FitzPatrick (2019) referem que o *engagement* pode fazer a diferença na retenção do talento ao dar algum propósito às pessoas, fazendo com que estas se identifiquem e contribuam para os objetivos organizacionais, ajudando-as a colaborar e a facilitar os processos de mudança, tudo isto através da Comunicação Interna. Assim, Dunstan e Osborne (2017), concluem que as organizações devem ter em conta os seguintes aspetos em termos de *engagement* e Comunicação Interna:

- Atrair os candidatos certos e envolver ao máximo os colaboradores que ajudam a organização a ter bons resultados;
- Uma equipa de trabalho envolvida é mais produtiva;
- Uma cultura em que os colaboradores são encorajados a resolver problemas irá garantir um ambiente mais dinâmico e propício ao envolvimento;
- O verdadeiro envolvimento reflete-se na forma como um líder assume o seu papel no que toca às experiências do colaborador;
- Personalizar as mensagens é tão importante como os canais escolhidos para as difundir e isto terá influência no envolvimento dos colaboradores.

Em suma, e segundo Welch (2017), o *engagement* é influenciado pela Comunicação Interna, na medida em que esta área tem potencial para transmitir os valores da organização a todos os seus colaboradores e envolvê-los com os objetivos da mesma. Assim sendo, as organizações devem ser capazes de ter em conta o *feedback* dos colaboradores para melhorar as suas ferramentas de Comunicação Interna, uma vez que isto terá um impacto direto no nível de *engagement* sentido.

Existem várias formas através das quais os colaboradores conseguem expressar as suas opiniões e ter uma voz na organização, nomeadamente através de conversas com os colegas, através da exposição de um problema perto de um *manager* e, por fim, através de inquéritos feitos aos colaboradores. Da mesma forma, os colaboradores podem escolher retrair-se e não usar a sua voz ao não fazer perguntas num evento com o CEO, não apresentar críticas nos inquéritos e ao guardar algumas ideias para si (Ruck, Welch, & Menara, 2017). Posto isto, e de maneira a entender o *feedback* dos colaboradores e o panorama atual da organização, devem ser realizadas auditorias à Comunicação Interna.

2.1 A importância da Auditoria à Comunicação Interna

De maneira a avaliar a influência que a Comunicação Interna tem no *engagement* dos colaboradores, devem ser realizadas auditorias que permitam identificar a situação atual.

Segundo Hargie e Tourish (2000), o termo auditoria tem sido aplicado em diversas áreas. Neste sentido, e segundo os mesmos autores, a definição mais simples desta técnica é a seguinte: um relatório objetivo da Comunicação Interna de uma organização.

Segundo Clampitt e Downs (1993) são vários os benefícios resultantes da realização de uma auditoria à Comunicação Interna, nomeadamente: o aumento da produtividade, a redução do absentismo, uma maior qualidade de produtos e serviços, menos greves e um aumento da inovação. Por sua vez, Hargie e Tourish (2000) afirmam que a realização de uma auditoria à Comunicação Interna permite avaliar a eficácia da organização através da identificação de casos de sucesso, ou o contrário, para criar um clima recetivo à identificação, ou não, destas mesmas práticas.

Neste sentido, são vários os autores que defendem que uma auditoria à Comunicação Interna deve ser efetuada por alguém externo à organização, uma vez que, não existindo um compromisso propriamente dito, os auditores não sentirão a necessidade de esconder ou mudar informações para se protegerem.

Hargie e Tourish (2000) referem que, através de uma auditoria à Comunicação Interna, existem vários objetivos que devem ser atingidos, nomeadamente:

- Identificação da quantidade de informação – a menos ou a mais;
- Avaliação da qualidade da informação partilhada com os colaboradores;
- Entendimento da qualidade das relações existentes na organização e como a comunicação as potencia no que diz respeito à confiança e satisfação com o local de trabalho;
- Identificação e análise dos canais de comunicação utilizados;

- Determinação dos potenciais *gatekeepers* de comunicação ao comparar o papel desempenhado por colaboradores-chave ao nível da comunicação, com o papel que deveriam ter;
- Identificação de exemplos de experiências de comunicação positivas e negativas;
- Sugerir novos métodos para que a organização consiga melhorar o seu panorama na área da Comunicação Interna.

No fundo, uma auditoria à Comunicação Interna afasta mitos, medos e ilusões sobre o clima da organização em relação à comunicação, e dá um diagnóstico claro e objetivo sobre a comunicação feita pela organização. Assim sendo, é possível afirmar que “a auditoria à comunicação trata-se de um diagnóstico útil e um papel de elevada importância na gestão estratégica” (Hargie & Tourish, 2000, p.27).

Dewhurst e FitzPatrick (2019) acrescentam que é através desta auditoria que se torna possível sugerir melhorias. Neste sentido, torna-se fundamental ter em conta as opiniões dos colaboradores e não ignorar os elementos que estão a resultar. Além dos elementos já referidos, os autores defendem que deve ser avaliada a clareza dos objetivos, a estratégia de comunicação vigente, as relações com a gestão e os canais de comunicação utilizados. Posto isto, e de maneira a sugerir melhorias, torna-se relevante entender como pode ser avaliado o *engagement*.

2.2 Avaliar *engagement*

Além disso, através da avaliação do *engagement*, torna-se possível sugerir melhorias tendo em conta os resultados retirados desta atividade.

No que diz respeito à avaliação e medição do *engagement*, segundo Robins (2017), é importante ter em mente que o *engagement* se trata de algo muito difícil de medir e quantificar. Neste contexto, existem várias formas de o fazer, pelo que a abordagem mais comum continua a ser através dos inquéritos anuais. No entanto, ainda que seja o método mais comum, este acaba por não ser o mais aconselhado dada a dificuldade em perceber, através do inquérito, se os colaboradores se encontram ou não envolvidos com a organização.

Segundo Fuller (2014), existem outras formas de avaliar o *engagement* dos colaboradores, nomeadamente através da quantidade de ligações formais e informais dentro e fora do local de trabalho entre colaboradores. Além disso, a construção de relações com pessoas fora da equipa de trabalho, mas dentro da mesma organização, também pode ser um sinal de elevado *engagement*. Por sua vez, também o tempo gasto a colaborar com os clientes fora do âmbito normal do trabalho e a percentagem de participação em reuniões ou conferências de última hora mostram um alto

nível de *engagement* uma vez que os colaboradores estão dispostos a ajudar os colegas sem obterem crédito por o fazerem.

A EBSCO (2013), uma fornecedora de bancos de dados de pesquisa, indica que existem alguns indicadores muito importantes relacionados com o *engagement*, nomeadamente: se as competências do colaborador estão a ser usadas a 100%; se existe uma conexão entre o trabalho de um colaborador e os objetivos da organização e, por fim, o incentivo à inovação.

Neste contexto, Penna (2007) (em Markos & Sridevi, 2010) sugere um novo modelo chamado “Hierarquia de *Engagement*” que se assemelha ao modelo da hierarquia das necessidades de Maslow. Na parte inferior da hierarquia existem necessidades básicas relacionadas com a remuneração. Em seguida, surge o nível em que o colaborador procura oportunidades de desenvolvimento. Por fim, quando as necessidades referidas anteriormente já estão resolvidas, o colaborador olha para o valor-significado que se traduz num sentimento de compromisso e um propósito comum.

Robins (2017) sugere quatro formas de avaliar e quantificar *engagement*, no entanto, refere que para que um colaborador se sinta *engaged*, este precisa primeiramente de acreditar que a organização se preocupa genuinamente com ele. Neste sentido, são referidas várias formas de avaliar o *engagement*, nomeadamente através de: 1. inquéritos de 5 a 10 perguntas sobre como os colaboradores se sentem e se mudariam alguma coisa no local de trabalho; 2. reuniões presenciais individuais com cada colaborador de cerca de uma hora num tom informal; 3. entrevistas sobre o que faz com que os colaboradores escolham ficar na organização que integram; 4. entender se os colaboradores recomendam a organização que integram como um bom sítio para trabalhar e se recomendam os produtos/serviços que esta possui.

Como já foi possível entender, o *engagement* pode ser quantificado através de diferentes indicadores, no entanto, a forma mais comum de o avaliar é através do questionário da Gallup composto por 12 questões, que coloca perguntas como, por exemplo (EBSCO, 2013):

1. Sabe o que é esperado de si em termos de trabalho?
2. Nos últimos sete dias, recebeu uma palavra de incentivo por ter feito um bom trabalho?
3. No local de trabalho, as suas opiniões contam?

Por sua vez, a *ISA Engagement Scale*, é uma escala que também mede o *engagement* através de perguntas, no entanto, tem em conta as seguintes dimensões: *engagement* intelectual, social e afetivo (Soane et al., 2012). Dodds (2013) refere que a principal vantagem desta escala passa pela separação das perguntas tendo em conta as diferentes dimensões. Outras escalas tendem a fazer as

perguntas de uma vez misturando os vários aspetos, pelo que assim se torna mais difícil averiguar o que esta a afetar os níveis de *engagement*.

Neste sentido, a *ISA Engagement Scale* é composta por nove questões avaliadas através de uma escala de Likert em que 1- Discordo Completamente e 5- Concordo Completamente (Soane et al., 2012).

Segundo Dodds (2013), as questões que compõem estão subdivididas em: 1. *Engagement* intelectual (as perguntas 1 a 3 avaliam o quanto as pessoas pensam sobre o trabalho que desenvolvem e se estão intelectualmente envolvidas com o mesmo); 2. *Engagement* social (as perguntas 4 a 6 avaliam o nível em que os indivíduos se sentem socialmente envolvidos com o ambiente de trabalho e colegas) e 3. *Engagement* afetivo (as perguntas 7 a 9 avaliam até que ponto os colaboradores experienciam sentimentos positivos face ao seu trabalho). A escala compreende as seguintes questões:

1. Estou muito focado no meu trabalho;
2. Concentro-me bastante no meu trabalho;
3. Presto muita atenção ao meu trabalho;
4. Eu e os meus colegas partilhamos os mesmos valores em termos de trabalho;
5. Eu e os meus colegas partilhamos os mesmos objetivos em termos de trabalho;
6. Eu e os meus colegas partilhamos das mesmas atitudes em termos de trabalho;
7. Tenho sentimentos positivos em relação ao meu trabalho;
8. Sinto-me energético no meu trabalho;
9. Sou entusiasta em relação ao meu trabalho.

Por sua vez, Shuck, Adelson e Reio (2017), criaram uma *Employee Engagement Scale* (EES), pelo que os autores referem que esta é a primeira escala que mede *employee engagement* e não *job engagement*. Ainda que o *job engagement* seja importante, o *employee engagement* é um fenómeno mais amplo e influenciado pela experiência e pelo ambiente vivido no local de trabalho (Shuck et al., 2017).

A *Employee Engagement Scale* é, deste modo, constituída por 12 perguntas divididas por três categorias, nomeadamente: *engagement* cognitivo, *engagement* emocional e *engagement* comportamental. Cada uma das categorias é composta por quatro perguntas que são avaliadas mediante uma escala de Likert em que 1-Discordo Completamente e 5-Concordo Completamente (Shuck et al., 2017). A escala é composta pelas seguintes questões:

1. Estou bastante concentrado e focado quando estou a trabalhar;
2. No local de trabalho, estou focado na minha função e responsabilidades;

3. Dou muita atenção às minhas responsabilidades;
4. No local de trabalho, estou focado na minha função;
5. Trabalhar nesta organização tem um significado importante para mim;
6. Tenho um grande sentimento de pertença para com o meu trabalho;
7. Importo-me com o futuro da organização que integro;
8. Frequentemente faço mais do que me pedem para ajudar ao sucesso da minha equipa;
9. Trabalho mais arduamente do que aquilo que esperam para contribuir para o sucesso da minha organização;
10. Acredito na missão e propósito da organização que integro;
11. Estou disposto a colocar esforço extra no que faço sem que me peçam;
12. Esforço-me para trabalhar mais do que aquilo que me é pedido.

Torna-se possível concluir que não existe uma só forma correta de avaliar e quantificar o *engagement* dos colaboradores, no entanto, é possível através da utilização de várias técnicas ter uma ideia geral do que pode ser melhorado na organização. Neste sentido, Baumruk e Gorman (em Markos & Sridevi, 2010) referem que existem três comportamentos que um colaborador envolvido com a organização demonstra, nomeadamente: 1. Defende a organização perante os colegas de trabalho e clientes; 2. Tem o desejo de continuar a integrar a organização ainda que sujam novas ofertas; 3. Despende tempo, esforço e iniciativa extra para o sucesso do negócio.

Em suma, uma vez que já foi possível entender o significado e a importância do *engagement* para o sucesso das organizações, bem como a forma como este indicador pode ser fomentado, a sua ligação à Comunicação Interna e a forma como pode ser avaliado, torna-se importante entender o paradigma atual do mesmo. Em 2016, o *State of the Global Workplace*, da Gallup, demonstrou através de um inquérito realizado em 142 países, que somente 13% dos inquiridos refere sentir envolvimento com a organização que integra.

Neste contexto, e tendo em conta a importância do *engagement* para o sucesso das organizações, existe uma discrepância quando olhamos para estes valores. Assim sendo, em seguida, será importante entender se em 2020, e durante o contexto pandémico, este paradigma se mantém em Portugal através de um estudo exploratório na TAP Air Portugal. Este estudo vai permitir compreender o contributo da Comunicação Interna para o envolvimento dos colaboradores, bem como a empresa geriu a crise vigente.

Capítulo IV - Metodologia

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p.15), o investigador deve colocar em prática um método de trabalho, pelo que “*este nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas, mas sim como um percurso global que exige ser reinventado para cada trabalho.*”.

Posto isto, o presente capítulo tem como principal objetivo apresentar o processo metodológico adotado para dar resposta à pergunta de investigação delineada. Além disso, a metodologia aplicada tem ainda o intuito de cumprir os objetivos da investigação exploratória em questão.

Aqui serão expostos os objetivos da investigação, a pergunta de partida, os métodos de recolha de dados e respetivos métodos de análise para que seja possível tirar conclusões fundamentadas tendo por base conteúdos teórico-empíricos sobre o estudo de caso em questão: a TAP Air Portugal.

1. Delimitação do objeto de análise

O campo de análise da presente investigação foca-se na comunicação interna, no *engagement* e na comunicação de crise, partindo do ponto de vista da Gestão Estratégica das Relações Públicas.

A Comunicação Interna é uma área multidisciplinar, pelo que é muitas vezes associada a vários campos científicos como Relações Públicas, Recursos Humanos, Marketing, Gestão da Mudança, entre outras áreas de estudo (Verčič et al., 2012). Também o próprio *engagement* é associado às Relações Públicas, Recursos Humanos e Marketing Interno (Kehoane, 2009), dada a sua ligação a diferentes campos científicos. Assim sendo, torna-se relevante referir que o presente estudo pretende explorar a Comunicação Interna como área responsável pela comunicação com os colaboradores, através de vários suportes, e o seu contributo para o envolvimento desta audiência interna durante um contexto de crise pandémica. Esta relação será estudada na perspetiva das Relações Públicas, ainda que nunca esquecendo a interdisciplinaridade dos conceitos que estão a ser estudados.

Posto isto, a presente investigação foca-se numa só organização, TAP Air Portugal, ao tentar aferir qual foi a atuação do departamento de Comunicação Interna durante a 1.ª vaga da pandemia no país, entre os meses de março e junho de 2020, bem como o seu contributo para o *engagement* dos respetivos colaboradores.

2. Pergunta de partida

Qual o contributo da Comunicação Interna na gestão do engagement dos colaboradores da TAP Air Portugal durante a 1.ª vaga da pandemia SARS-CoV-2?

3. Objetivos da investigação

- a) Compreender o contributo da Comunicação Interna na gestão do *engagement* dos colaboradores em contexto de pandemia;
- b) Analisar os suportes de Comunicação Interna usados pelo departamento de comunicação interna da TAP durante a 1.^a vaga da pandemia;
- c) Apresentar um contributo sobre como uma empresa de referência em Portugal geriu a Comunicação Interna durante a 1.^a vaga da pandemia.

4. Revisão de Literatura

Segundo Flick (2005), a revisão de literatura deve ser o ponto de partida de qualquer investigação, uma vez que permite a elaboração de um enquadramento teórico. Posto isto, foi precisamente por aqui que o presente estudo teve início. Daymon e Holloway (2010) referem a relevância deste processo, uma vez que este permite demonstrar a importância e contributos do estudo para o campo científico em causa. Assim, é importante mostrar ao leitor o estado atual da área de estudo em questão, para que seja possível apontar as lacunas no conhecimento deste campo científico e que a presente investigação se propõe a preencher.

No presente estudo, a revisão de literatura foi a primeira técnica utilizada. Nesta etapa do trabalho de investigação, foi possível recolher informação fundamental à concretização deste estudo, como por exemplo, literatura sobre as Relações Públicas, sobre a Comunicação Interna e sobre o *engagement* dos colaboradores.

Uma vez que este estudo avalia o contributo da Comunicação Interna na gestão do *engagement* dos colaboradores, na perspetiva das Relações Públicas, a revisão de literatura efetuada teve em conta as abordagens de diversos autores reconhecidos nestas áreas, como por exemplo: Mary Welch, Kevin Ruck, Paul Barton, Rita Men, Bruce Berger, David Cowan, Allen H. Center, Scott Cutlip, Glen M. Broom, William Khan, Bill Quirke, Ana Verčič e Dejan Verčič. Neste contexto, foram consultados livros destes e outros autores, bem como artigos publicados em jornais e revistas científicas relevantes nesta área, como por exemplo o *Journal of Communication Management*, o *Corporate Communications: An International Journal* e o *Journal of Public Relations Research*.

Além disso, foi também recolhida informação de diversas associações destes setores, como o *Institute for Public Relations* (IPR), o *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR), *Public Relations Society of America* (PRSA), *Institute of Internal Communication* (IoIC), os *European Communication Monitors* dos últimos dois anos e os estudos do *State of the Sector* também correspondentes aos últimos dois anos.

A revisão de literatura foi efetuada entre os meses de dezembro de 2019 e junho de 2020.

5. Tipologia da investigação

O presente estudo segue uma tipologia de investigação qualitativa. Segundo Daymon e Holloway (2010), o recurso a uma investigação qualitativa permite a recolha de *insights* sobre processos de comunicação, motivação e envolvimento dos seres humanos nos contextos culturais que integram.

Uma vez que o presente estudo pretende entender o contributo da Comunicação Interna para o *engagement* dos colaboradores, a tipologia de investigação qualitativa permite o estudo em profundidade das relações e significados humanos e organizacionais. Além disso, tendo em conta que estas relações e significados se constroem através da comunicação, a investigação qualitativa possibilita o estudo destes processos em profundidade (Daymon & Holloway, 2010).

A vantagem deste método face ao método quantitativo para esta investigação, relaciona-se com o facto de este se focar mais na questão do conteúdo em detrimento da quantificação. Assim, será possível estudar um grupo de pessoas e o seu contexto para que seja possível compreender fenómenos sociais (Bryman, 2012).

Tendo em conta a situação atual em Portugal, marcada pela pandemia da COVID-19, os suportes de Comunicação Interna recolhidos refletem o trabalho da organização para gerir esta crise. Posto isto, torna-se relevante referir que tanto os suportes de Comunicação Interna como os níveis de *engagement* da TAP Air Portugal podem ter sofrido alterações relativamente ao seu padrão normal dadas as consequências da situação epidemiológica para a organização, desde a crise económica que afetou o setor do turismo e transportes, até à adoção do *lay-off* pela própria empresa, o que quer dizer que o presente estudo tem um carácter exploratório uma vez que se refere a um período bastante específico e a uma situação única e nunca antes vivida a nível mundial.

5.1 Estudo de Caso

Por sua vez, a presente investigação vai analisar este tema na empresa TAP Air Portugal, pelo que se torna possível afirmar que a abordagem escolhida foi o Estudo de Caso.

Daymon e Holloway (2010), referem que além do Estudo de Caso, existem outras abordagens que se aplicam ao estudo em Relações Públicas como a *Grounded Theory*, a Etnografia e a Análise do Discurso. Os autores referem que a escolha do Estudo de Caso em detrimento das restantes abordagens se prende com a intenção de estudar de forma mais minuciosa um caso em específico. Além disso, o Estudo de Caso é a opção mais útil quando o objeto de estudo se trata de um evento, processo ou problema num contexto específico dada a sua possibilidade de avaliar diferentes processos e relações num caso concreto (Daymon & Holloway, 2010).

Segundo Yin (2001), o Estudo de Caso foca-se na investigação de fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real. Por sua vez, o elemento diferenciador desta abordagem diz respeito à capacidade de analisar uma ampla variedade de fontes, desde documentos, arquivos, entrevistas e observações.

Através da análise qualitativa e do Estudo de Caso, será possível investigar esta temática numa organização em específico, pelo que os resultados se referem somente à TAP Air Portugal num período temporal específico e não devem ser aplicados a outros contextos. É importante referir que cada caso é um caso e os processos, contextos e recursos variam de uma organização para outra, pelo que não deverão ser feitas generalizações.

6. Técnicas de Recolha de Dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), não existem métodos melhores do que outros, a escolha dos mesmos depende dos objetivos, do modelo de análise e das características do campo de análise. Neste sentido, tendo em conta a revisão de literatura efetuada, foram realizadas entrevistas via Microsoft Teams a 10 colaboradores da TAP Air Portugal e ao responsável de Comunicação Interna da companhia.

Além disso, de maneira a dar resposta à pergunta de partida da presente investigação, foram ainda consultados e analisados os seguintes suportes de Comunicação Interna disponibilizados pela organização: *newsletter* interna, agenda TAP e *e-mails* internos.

6.1 Entrevistas

Até esta fase, a presente investigação baseava-se nos resultados partilhados pelos investigadores da área em estudo. Neste sentido, procedeu-se à realização de entrevistas de maneira a responder à questão de partida definida. Isto foi possível através da realização de entrevistas a 10 colaboradores da TAP Air Portugal, de diferentes departamentos, selecionados através de uma amostra por conveniência efetuada pelo responsável de Comunicação Interna. Por sua vez,

procedeu-se ainda à realização de uma entrevista ao responsável de Comunicação Interna da companhia.

Segundo Daymon e Holloway (2010), nas entrevistas semiestruturadas, o guião não precisa de ser seguido de forma rigorosa, pelo que pode ser adaptado no decorrer da entrevista. Desta forma, o entrevistador consegue ter controlo sobre a situação, permitindo ainda assim que o entrevistado desenvolva o seu ponto de vista sobre o tema. Posto isto, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, pelo que antes da realização de cada entrevista, os entrevistados foram contactados e informados relativamente aos objetivos da conversa, tendo assinado um consentimento prévio informado que permitia a gravação das entrevistas para posterior transcrição e análise.

Os guiões aplicados aos colaboradores (apêndices 1 e 2) e ao responsável de Comunicação Interna da TAP Air Portugal pretendem dar resposta à pergunta de partida construída. Por sua vez, de maneira a entender os níveis de *engagement* dos colaboradores entrevistados, foram elaboradas questões tendo em conta os modelos de avaliação referidos no capítulo III da investigação.

A escolha pela realização das entrevistas prende-se com o facto de este método possibilitar a recolha de opiniões subjetivas que os entrevistados desenvolveram tendo em conta as suas experiências.

6.2 Análise documental

A análise documental foi aplicada aos suportes de Comunicação Interna disponibilizados pela TAP Air Portugal. Foram analisados os *e-mails* internos, as Agendas TAP e as *newsletters* internas divulgadas entre os meses de março e junho de 2020, uma vez que estes foram os suportes mais utilizados para comunicar com os colaboradores durante o período de pandemia.

Segundo Daymon e Holloway (2010), a análise documental permite recolher informação oficial que não se encontra disponível noutro formato. São vários os documentos que podem ser usados como fonte de informação, pelo que estes podem ser criados por indivíduos ou organizações, para “consumo” público ou pessoal. Os autores referem que estes documentos podem ser *e-mails*, websites, minutas de reuniões, relatórios, *newsletters* internas, entre outros formatos.

Estes documentos compreendem evidências bastante ricas e que permitem complementar as pesquisas nas áreas das Relações Públicas uma vez que indicam a maneira através da qual um indivíduo, consumidor, grupo de *stakeholders* ou organização veem as suas ações passadas e atuais, conquistas e interações sociais.

Posto isto, a análise documental foi feita a três suportes disponibilizados pela organização, nomeadamente a *newsletter* interna, a Agenda TAP e os *e-mails* internos enviados pela Direção. A *newsletter* mensal da empresa foi um dos suportes analisados, pelo que só foram integradas neste estudo as que foram divulgadas durante o pico da pandemia, correspondentes aos dias 3 de março, 3 de abril, 6 de maio e 5 de junho. Por sua vez, procedeu-se também à análise das Agendas TAP, enviadas todas as sextas-feiras, desde o dia 20 de abril até ao dia 29 de maio. De seguida, foram ainda analisados os *e-mails* internos enviados pela Direção desde o dia 2 de março até ao dia 19 de junho. Estes *e-mails* não tinham uma periodicidade fixa, pelo que foram enviados mediante a necessidade sentida pelos responsáveis de comunicação em fazê-lo.

7. Método de análise de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdos. Neste sentido, as entrevistas devem fornecer informações que permitam uma análise de conteúdo. Assim sendo, e de maneira a dar resposta à pergunta de partida escolhida, bem como cumprir os objetivos propostos, optou-se pela utilização de uma Análise de Conteúdo Qualitativa para analisar as entrevistas e os documentos divulgados internamente pela organização. Neste contexto, o investigador procura entender características por detrás das mensagens analisadas, pelo que o verdadeiro desafio se trata de compreender o sentido da comunicação no papel do recetor normal e, além disso, tentar tomar uma posição diferente em busca de um significado distinto daquele que foi previamente identificado.

A Análise de Conteúdo Qualitativa utilizada neste estudo baseia-se na perspetiva de Margrit Schreier (2012), que se refere a este método como “*um procedimento sistemático para descrever material simbólico atribuindo segmentos de dados às categorias de um quadro de codificação*” (Schreier, 2012, p.173). Assim sendo, este método descreve os dados através de categorias que lhes são atribuídas e contabilizadas.

Através da Análise de Conteúdo, torna-se possível atribuir categorias ao material recolhido de maneira a facilitar a compreensão e validação do mesmo. O principal objetivo é dar definições explícitas, exemplos e regras para a codificação de maneira a justificar a criação e análise de cada categoria específica. Neste sentido, será contabilizado o número de referências às categorias em análise, pelo que desta forma será possível identificar as que mais se destacam.

Por sua vez, importa referir que algumas das perguntas pressupunham respostas fechadas. Nestes casos, as categorias serão analisadas através de frequência, pelo que as categorias que pressupunham a atribuição de uma resposta aberta, serão tratadas através da codificação explicada no subcapítulo seguinte.

8. Codificação

Após a recolha e transcrição de todo o material obtido através das entrevistas e suportes de Comunicação Interna disponibilizados, segue-se a codificação como o primeiro passo da Análise de Conteúdo Qualitativa.

Segundo Schreier (2012), a codificação ajuda a reduzir e a resumir toda a informação recolhida, permitindo que sejam destacados somente os elementos relevantes para o estudo em questão. Assim, é possível definir as categorias principais, ou seja, os temas sobre os quais desejamos ter mais informação. A autora acrescenta ainda que cada categoria deverá ser definida através da atribuição de um nome, descrição, exemplos e regras de decisão se estas forem necessárias.

Uma vez definidas as categorias, surge a definição das subcategorias, ou seja, os elementos específicos referidos dentro de cada tema. Nesta fase, o investigador pode basear-se em pressupostos que já tem presentes através da sua investigação e componente teórica – *concept driven* - ou, por outro lado, no que foi possível retirar do material analisado – *data driven* (Schreier, 2012).

No presente estudo, serão apresentados quatro tipos de tabelas de análise de conteúdo, nomeadamente para: as entrevistas aos colaboradores, para a Agenda TAP, para as *newsletters* mensais e para os *e-mails* divulgados internamente.

No que diz respeito aos suportes de Comunicação Interna em análise, as tabelas variam devido à especificidade de formato e conteúdo dos mesmos. Uma vez que os suportes são muito diferentes em termos de formato e de tom de comunicação, sentiu-se a necessidade de elaborar tabelas específicas, com a junção das categorias *concept* e *data driven*.

a) Categorias de análise da entrevista aos colaboradores

1. Valores da TAP

Esta categoria foi criada tendo em conta algumas das perguntas feitas aos 10 colaboradores da TAP Air Portugal entrevistados para o presente estudo. Neste sentido, encontram-se incorporadas as subcategorias que incluem os elementos de análise recolhidos destas respostas, pelo que estes se tratam de frequências contabilizadas.

2. Suportes de Comunicação Interna da TAP Air Portugal

Esta categoria vai permitir entender quais os suportes de Comunicação Interna mais lidos pelos colaboradores da TAP Air Portugal e se a maioria dos colaboradores tem por hábito ler os mesmos.

2.1 Suportes de Comunicação Interna mais lidos

Tabela 5 - Subcategoria referente aos suportes de comunicação interna mais lidos.

Subcategoria	Tipologia	Definição
<i>Newsletter</i> Interna	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à <i>newsletter</i> interna como uma das formas da TAP comunicar com os colaboradores.
<i>E-mails</i>	<i>Concept Driven</i>	Aqui são incluídas as unidades de registo que referem o <i>e-mail</i> como uma das formas adotadas pela TAP para comunicar com os colaboradores.
TV Institucional	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à TV institucional como forma de comunicar com os colaboradores na TAP.
Intranet	<i>Concept Driven</i>	Aqui são incluídas todas as unidades de registo que referem a intranet como um dos suportes de Comunicação Interna da TAP.
Revista interna	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à revista interna como um dos suportes internos da TAP.
<i>Mupis</i>	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências a <i>mupis</i> dispostos no campus como forma de comunicar com os colaboradores.
Ações presenciais (<i>townhalls</i> , etc)	<i>Data Driven</i>	Aqui incluem-se todas as unidades de registo que referem ações presenciais como forma de comunicar com os colaboradores na TAP.
<i>App</i>	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à <i>app</i> como forma de comunicar com os colaboradores.
Agenda TAP	<i>Data Driven</i>	Aqui incluem-se todas as unidades de registo que referem a Agenda TAP como forma de comunicar com os colaboradores na TAP.

3. Comunicação Interna na TAP durante a pandemia

Nesta categoria, todos os materiais recolhidos através destas questões permitem identificar as alterações sentidas pelos colaboradores em termos de Comunicação Interna na TAP Air Portugal, antes e depois da pandemia.

3.1 Alterações nos suportes de Comunicação Interna

Tabela 6 - Subcategoria referente às alterações nos suportes de Comunicação Interna.

Subcategoria	Tipologia	Definição
Videoconferências	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências a videoconferências como nova forma de comunicar com os colaboradores durante o período pandémico.

<i>Workshops</i>	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências a <i>workshops</i> como forma de comunicar com os colaboradores em teletrabalho ou <i>lay off</i> durante a pandemia.
Conteúdo	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todas as unidades de registo que referem o conteúdo dos suportes como uma das principais alterações nos mesmos.
Não houve alteração	<i>Data Driven</i>	Aqui são consideradas todas as referências feitas pelos colaboradores sobre não ter havido alterações aos suportes da TAP para comunicar com os colaboradores durante este período.

3.2 Principais temas abordados nos suportes

Tabela 7 - Subcategoria referente aos principais temas abordados nos suportes.

Subcategoria	Tipologia	Definição
Segurança	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à segurança como principal foco nos conteúdos de Comunicação Interna da TAP durante a pandemia.
Saúde	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todas as unidades de registo que referem a saúde como principal foco dos conteúdos de Comunicação Interna da TAP durante o período pandémico.
Motivação	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à motivação como principal foco dos conteúdos de Comunicação Interna da TAP durante a pandemia.
Teletrabalho	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências ao teletrabalho como um dos elementos presentes na Comunicação Interna da TAP durante este período.
<i>Lay off</i>	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que referem o <i>lay off</i> como um dos principais focos dos conteúdos de Comunicação Interna da TAP no período pandémico.
Horário reduzido	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências ao horário reduzido como um dos principais focos dos conteúdos de Comunicação Interna da TAP durante este período.
Desenvolvimento Pessoal	<i>Data Driven</i>	Aqui serão consideradas todas as respostas que apontam o desenvolvimento pessoal como um dos principais temas presentes nos conteúdos de Comunicação Interna da TAP durante a pandemia.
Regresso ao trabalho	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências ao regresso ao trabalho como um dos principais focos dos conteúdos de Comunicação Interna da TAP durante este período.

Estado da empresa	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que referem os <i>updates</i> sobre a situação da empresa como um dos principais focos dos conteúdos de Comunicação Interna da TAP no período pandémico.
Temas recreativos (lazer, dicas, passatempos)	<i>Data Driven</i>	Aqui serão consideradas todas as respostas que apontam temas mais lúdicos como foco dos conteúdos de Comunicação Interna da TAP durante a pandemia.

3.3 Objetivos dos conteúdos divulgados

Tabela 8 - Subcategoria referente aos objetivos dos conteúdos divulgados.

Subcategoria	Tipologia	Definição
Informar	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria constam as unidades de registo que referem que um dos objetivos dos conteúdos divulgados pelo departamento de Comunicação Interna durante o período pandémico era manter as pessoas informadas.
Motivar	<i>Concept Driven</i>	Aqui são consideradas todas as referências ao facto de o conteúdo divulgado pelo departamento de Comunicação Interna durante a situação pandémica ter como objetivo motivar os colaboradores da companhia.
Envolver	<i>Concept Driven</i>	Aqui são consideradas as referências ao envolvimento dos colaboradores como um dos objetivos dos conteúdos divulgados pelo departamento de Comunicação Interna da TAP durante este período.
Tranquilizar	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria constam as unidades de registo que referem que um dos objetivos dos conteúdos divulgados pelo departamento de Comunicação Interna durante o período pandémico era tranquilizar os colaboradores.

4. *Engagement* dos colaboradores

As análises que constituem esta categoria dizem respeito a questões colocadas aos colaboradores sobre o nível de *engagement* sentido com a TAP Air Portugal. Neste contexto, será possível entender se a situação pandémica, bem como a comunicação efetuada, teve ou não impacto neste sentimento.

b) Categorias de análise sobre a *newsletter* TAP News

1. Mensagens-chave transmitidas

Tabela 9 - Subcategoria referente às mensagens-chave transmitidas na *newsletter*.

Subcategoria	Tipologia	Definição
Segurança	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à segurança como uma das mensagens passadas através dos suportes da TAP analisados.
União	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que fazem referência à união como uma das principais mensagens incluídas nos suportes de Comunicação Interna da TAP.
Motivação	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todas as referências à motivação como uma das mensagens difundidas através dos suportes de Comunicação Interna da TAP.
Saúde	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à saúde como principal mensagem a passar através dos suportes de Comunicação Interna da TAP neste período.

2. Tipologia de conteúdos

Tabela 10 - Subcategoria referente à tipologia dos conteúdos da *newsletter*.

Subcategoria	Tipologia	Definição
<i>Clipping</i>	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria está presente todo o <i>clipping</i> sobre a empresa presente na <i>newsletter</i> TAP News.
Passatempos	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todos os passatempos existentes nas <i>newsletters</i> TAP News analisadas.
Ofertas	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as ofertas divulgadas através da <i>newsletter</i> mensal.
Testemunhos de colaboradores	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria encontram-se testemunhos dos colaboradores sobre a TAP presentes na <i>newsletter</i> .
Ações Solidárias	<i>Concept Driven</i>	Aqui são consideradas todas as unidades de registo que reúnam ações solidárias desempenhadas pela TAP.
Reconhecimentos	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria inserem-se todas as referências a prémios TAP durante este período.
Conferências	<i>Concept Driven</i>	Aqui são consideradas todas as unidades de registo que reúnam informações sobre <i>talks</i> e conferências para os colaboradores da TAP.
Celebração de efemérides (ex: dia do tripulante)	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes as referências a atividades e celebrações no âmbito de diversas efemérides (como o dia do pai).

Reabertura e novos serviços	<i>Data Driven</i>	Desta categoria fazem parte as referências à reabertura de alguns serviços TAP e da situação económica da empresa.
<i>Feedback Clientes</i>	<i>Data Driven</i>	Esta unidade de registo contém as referências ao <i>feedback</i> de clientes sobre os serviços TAP.
<i>Feedback Colaboradores</i>	<i>Data Driven</i>	Aqui inserem-se referências ao <i>feedback</i> dos colaboradores ou a secções específicas da <i>newsletter</i> que permitam que os colaboradores avaliem estas comunicações.
Ferramentas de <i>home office</i>	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria inserem-se todos os conteúdos que reúnam dicas e ferramentas para o teletrabalho.
Comunicações da Direção	<i>Data Driven</i>	Aqui inserem-se comunicações feitas pela direção que são divulgadas via <i>newsletter</i> .
Departamentos em missão	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria inserem-se as unidades de registo referentes à rúbrica “departamentos em missão”.
Sustentabilidade	<i>Data Driven</i>	Aqui encontram-se incluídas as referências aos esforços feitos pela TAP ao nível da sustentabilidade da empresa.

3. Temáticas abordadas na *newsletter* TAP News

Tabela 11 - Subcategoria referente aos temas abordados na *newsletter*.

Subcategoria	Tipologia	Definição
COVID-19	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à COVID-19 via <i>newsletter</i> .
<i>Lay off</i>	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todas as referências à adoção do <i>lay off</i> pela empresa.
Horário Reduzido	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as informações relativas à situação de horário reduzido dos colaboradores.
Teletrabalho	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria encontram-se todas as referências ao teletrabalho na <i>newsletter</i> TAP News.
Retorno ao Escritório	<i>Concept Driven</i>	Aqui são consideradas todas as unidades de registo que reúnam informações sobre o retorno ao campus TAP.
Resultados da atividade	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria inserem-se todas as referências aos resultados da atividade da companhia.
<i>Home delivery</i>	<i>Data Driven</i>	Aqui são consideradas todas as unidades de registo que refiram serviços de <i>home delivery</i> na <i>newsletter</i> .
Ciber segurança	<i>Data Driven</i>	Aqui estão presentes as referências à cibersegurança presentes na <i>newsletter</i> TAP News.

Novos voos	<i>Data Driven</i>	Desta categoria fazem parte as referências aos novos voos operados pela TAP Air Portugal.
<i>Rebooking</i>	<i>Data Driven</i>	Aqui inserem-se as referências à nova modalidade de <i>rebooking</i> comunicada pela companhia.
Repatriamentos	<i>Data Driven</i>	Nesta unidade de registo inserem-se as referências aos repatriamentos efetuados pela TAP Air Portugal durante o período pandémico.
Transporte de carga humanitária	<i>Data Driven</i>	Aqui são consideradas as referências ao transporte de carga humanitária operado pela TAP em alguns casos.
Pontualidade dos voos	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria encontram-se os dados referentes à pontualidade dos voos da companhia.

c) *E-mails* internos

1. Mensagens-chave divulgadas

Tabela 12- Subcategoria referente às mensagens-chave divulgadas nos *e-mails* internos.

Subcategoria	Tipologia	Definição
Segurança	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à segurança como uma das mensagens passadas através dos <i>e-mails</i> enviados pela Direção.
União	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que fazem referência à união como uma das principais mensagens incluídas nos <i>e-mails</i> divulgados pela Direção da TAP.
Motivação	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todas as referências à motivação como uma das mensagens difundidas através dos <i>e-mails</i> internos.
Saúde	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à saúde como principal mensagem a passar através dos <i>e-mails</i> em análise.
Gratidão	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria são consideradas as referências ao sentimento de gratidão sentido pela Direção face aos colaboradores durante o período vivido.
Orgulho	<i>Data Driven</i>	Aqui incluem-se as unidades de registo que referem o orgulho como uma das principais mensagens passadas pela Direção aos colaboradores.

2. Temas abordados

Tabela 13 - Subcategoria referente aos temas abordados nos *e-mails* internos.

Subcategoria	Tipologia	Definição
---------------------	------------------	------------------

COVID-19	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à COVID-19 como um dos principais temas abordados nos <i>e-mails</i> da Direção.
Crise	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que fazem referência à crise do setor do turismo e transportes como um dos temas principais destes <i>e-mails</i> .
Dados do negócio	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todas as referências aos dados do negócio durante o período pandémico
<i>Lay off</i>	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências ao <i>lay off</i> adotado pela empresa.
Horário Reduzido	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão incluídas as referências ao horário reduzido aplicado pela TAP aos colaboradores.
Ordenados	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria incluem-se as referências aos ordenados dos colaboradores.

3. Palavras-chave incluídas nestes e-mails

Tabela 14 - Subcategoria referente às palavras-chave dos *e-mails* internos.

Subcategoria	Tipologia	Definição
Preocupação	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências à preocupação nos <i>e-mails</i> analisados.
Missão	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registo que fazem referência à palavra “missão”.
Incerteza	<i>Concept Driven</i>	Aqui estão presentes todas as referências à incerteza existentes nos <i>e-mails</i> enviados pela Direção.
Desafio	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências ao termo “desafio” no suporte em análise.
Sacrifício	<i>Data Driven</i>	Aqui incluem-se as referências ao termo “sacrifício” nos <i>e-mails</i> analisados.
Esforço	<i>Data Driven</i>	Aqui são consideradas as referências ao esforço dos colaboradores durante este período.
Plano de contingência	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria inserem-se as referências ao plano de contingência adotado pela TAP Air Portugal.

d) Agenda TAP

1. Principais temas abordados

Tabela 15 - Subcategoria referente aos temas abordados na Agenda TAP.

Subcategoria	Tipologia	Definição
---------------------	------------------	------------------

Retorno ao escritório	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências ao retorno ao escritório na Agenda TAP.
Saúde	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as unidades de registro que fazem referência à saúde como um dos principais temas tratados na Agenda TAP.
Dicas para crianças	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes todas as referências a dicas para crianças como um dos temas abordados na Agenda TAP.
Teletrabalho	<i>Concept Driven</i>	Aqui são consideradas as referências ao teletrabalho na Agenda TAP.
Efemérides	<i>Concept Driven</i>	Aqui inserem-se todas as unidades de registro que referem efemérides neste suporte interno.
Bem-estar mental	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão presentes as unidades de registro que se referem a dicas para a saúde mental dos colaboradores.
Bem-estar físico	<i>Data Driven</i>	Aqui estão incluídas as referências a dicas relacionadas com o bem-estar físico dos colaboradores.
Conferências/workshops	<i>Data Driven</i>	Aqui são consideradas todas as conferências e workshops organizados pela TAP nos quais os colaboradores podem participar.
Sugestões Culturais	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria são incluídas as sugestões culturais feitas no suporte interno.
Colaboradores em missão	<i>Data Driven</i>	Aqui são consideradas todas as unidades de registro que referem a rubrica “colaboradores em missão”.
Parcerias e ofertas	<i>Data Driven</i>	Aqui inserem-se todas as parcerias e ofertas referidas na Agenda TAP.

Capítulo V – A gestão da comunicação interna e do *engagement* em contexto de pandemia: o caso TAP Air Portugal

1. O Grupo TAP Air Portugal

A TAP Air Portugal é uma empresa de aviação portuguesa que foi fundada a 14 de março de 1945 por Humberto Delgado. Enquanto diretor do Secretariado de Aeronáutica Civil, Humberto Delgado fundou a Secção de Transportes Aéreos, com o nome de Transportes Aéreos Portugueses (TAP).

Em 1946, a empresa começou a sua atividade com a linha aérea Lisboa – Madrid e no dia 31 de dezembro do mesmo ano, inaugura a Linha Aérea Imperial que serve a rota Lisboa – Luanda – Lourenço Marques. Ao longo dos anos, a empresa foi aumentando o número de rotas disponível, pelo que em 1953 passa de empresa de serviço público para sociedade anónima de responsabilidade limitada (SARL), dando-se aqui o primeiro processo de privatização.

No ano de 1958 a TAP tem mais de catorze mil quilómetros de rede, mais de dez mil horas voadas por sessenta e quatro mil passageiros e tem mais de 1000 colaboradores a integrar a organização. Já em 1964, é atingido o milhão de passageiros transportados e muda de instalações, passando a localizar-se perto do aeroporto da Portela. Aqui, passa a ter as mesmas instalações os serviços administrativos e as oficinas.

Em 1975, a TAP foi nacionalizada passando novamente a ser uma empresa pública. Já em 1979 é implementado o programa de modernização da empresa que altera a sua designação de TAP para TAP Air Portugal bem como o logótipo, uniforme e pintura dos aviões.

Na década de 90, a TAP atinge mais uma meta histórica com o transporte, pela primeira vez, de mais de 3 milhões de passageiros num ano. Passados 6 anos, em 1996, inaugura o seu site na internet, no ano seguinte desenvolve a tecnologia *Electronic Tickets* para voos domésticos e estabelece uma aliança estratégica com a Swissair. Já em 2005, a empresa atinge a meta dos mais de 5 milhões de passageiros.

Em 2003, a classe executiva passa do nome Classe *Navigator* para Top *Executive*, pelo que neste mesmo ano é ainda formado o grupo TAP constituído pela TAP SGPS, S.A. e holding.

No ano de 2005 a empresa comemora os seus 60 anos de existência com um *rebranding*. É então aqui apresentado um novo logótipo, novos uniformes e passa de TAP Air Portugal para TAP Portugal tornando-se membro da Star Alliance, o primeiro e maior grupo de companhias aéreas do mundo.

Em 2010, a TAP passa a ser a primeira empresa portuguesa no setor do Turismo a ter um canal de YouTube, pelo que três anos depois disponibiliza o *Contact Center* via Skype. Em 2015 surge a assistente virtual Sofia no FlyTAP e uma *app* para *smartphones* com um quiosque digital para ler a bordo.

Já em 2015, a privatização da TAP é aprovada em Conselho de Ministros. Dois anos depois, a empresa atinge o marco dos 14 milhões de passageiros transportados em 72 anos de história e volta a passar por um *rebranding*, voltando a chamar-se TAP Air Portugal. Em 2018, o ano termina com mais de mil novos colaboradores a integrar a empresa num só ano (TAP Air Portugal, 2020a).

Atualmente, a estrutura acionista da empresa é a seguinte:

Figura 5 - Estrutura acionista do Grupo TAP.



Fonte: TAP Air Portugal (2020a).

1.1 Missão e Valores

A TAP Portugal tem como missão superar todos os desafios para se transformar numa referência global, promovendo a satisfação dos Clientes, o orgulho dos Colaborados e o desenvolvimento do país. Neste sentido, define ainda como visão “*Em terra e no ar, uma experiência acima das nuvens*” (TAP Air Portugal, 2020b).

Posto isto, a empresa baseia toda a sua operação nos seguintes valores organizacionais:

Segurança - Para que nada seja mais importante do que a vida dos nossos Clientes e Colaboradores;

Sustentabilidade - Na entrega de mais qualidade e eficiência ao menor custo, capacidade de competir, criação de empregos, geração de receitas e na procura do menor impacto ambiental;

Confiança - Nas decisões que tomamos, pessoas com quem lidamos, no profissionalismo da Companhia, na liberdade para fazer melhor e na cooperação entre equipas;

Proximidade - Com o espírito português de receber bem, com todos os momentos da experiência e com Clientes, Colaboradores e demais *stakeholders*;

Paixão - Pelo trabalho que fazemos, pelas nossas pessoas e pela bandeira que levamos, que inspira e motiva.

1.2 Prémios e Reconhecimentos

Ao longo dos seus 75 anos de existência, a TAP arrecadou diversos prémios e reconhecimentos de âmbito nacional e internacional. No início da década de 70 a TAP recebeu a Medalha de Ouro de Mérito Turístico. Ainda nesta década recebeu o título de Membro Honorário da Ordem do Infante D. Henrique. Por sua vez, a TAP foi também considerada a melhor companhia de aviação pelo jornal *Publituris* em 1972, 1973, 1974, 2004 e nos 5 anos seguintes.

Em 2006, o programa *Victoria* recebeu um galardão dos *Freddie Awards* como o melhor do ano e a nova imagem foi premiada como o melhor *Branding* e *Re-Branding*. No ano seguinte, em 2007, a TAP foi considerada a décima companhia aérea mais segura do mundo pela edição japonesa da *Newsweek*.

No ano de 2008, a TAP é considerada a Companhia Aérea do Ano nos prémios “Os 10 Mais do Turismo de 2007”, é galardoada com o “Prémio empresa mais familiarmente responsável” e acaba ainda por ser considerada como a “Maior empresa portuguesa de serviços” pela revista *Fórum Empresarial*. Passado um ano, a TAP é reconhecida pela sua política de promoção da igualdade entre homens e mulheres através do prémio “Igualdade é Qualidade” da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Além disso, ainda neste ano, a empresa é reconhecida pela *Airbus* com um galardão pela utilização da frota A320, com o prémio “A320 Family Operational Award”. Neste mesmo ano, a TAP acaba ainda por ser eleita a “Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul” nos *World Travel Awards*, prémio que volta a ganhar nas duas edições seguintes. Em 2009, a empresa vence ainda o prémio “Planeta Terra” da *UNESCO* devido ao programa de compensação de emissões de CO₂. A *UP*, revista de bordo da TAP, foi eleita como a melhor do mundo nos *UWards 2009*.

Passados dois anos, em 2011, a TAP foi considerada como a companhia aérea mais segura da Europa Ocidental e a quarta mais segura de todo o mundo pela JACDEC. Ainda neste ano foi eleita pelos World Travel Awards como a Companhia aérea líder mundial para a África. Além disso, a Global Traveler Magazine considerou mesmo a TAP como “A melhor companhia aérea da Europa”.

Por fim, durante três anos consecutivos, a Star Alliance foi escolhida pela Skytrax como a melhor aliança de companhias aérea (Vitorino, 2015).

1.3 Identidade Gráfica da Empresa

O grupo passou por diversos *rebrandings*, pelo que atualmente a TAP Air Portugal detém o seguinte logótipo desde 2018 (TAP Air Portugal, 2020a):

Figura 6 - Logótipo atual TAP.



Fonte: TAP Air Portugal (2020a).

No entanto, ao longo dos anos passou pelas seguintes mudanças (TAP Air Portugal, 2020a):

Figura 7 - Evolução dos logótipos TAP.



Fonte: TAP Air Portugal (2020a).

1.4 Área de Comunicação Interna da TAP Air Portugal

A imagem, posicionamento e comunicação da TAP começaram a ser trabalhadas em abril de 1962 através da criação de uma divisão de Relações Públicas. Inicialmente, este departamento encarregava-se de promover a publicação de comunicações, artigos, fotografias e reportagens que mantivessem o público informado sobre a atividade da organização; assegurava as relações com a imprensa; organizava exposições; assegurava a criação e distribuição de materiais internamente aos colaboradores da companhia, entre outras atividades.

Após várias reorganizações, em 1973, o departamento de Comunicação e Relações Públicas ficou encarregue de trabalhar a imagem da companhia para o público externo desempenhando todas as atividades que esta função implica.

Atualmente, no que diz respeito à Direção de Comunicação Corporativa, que é o departamento com maior relevo para o presente estudo, esta é uma direção autónoma chefiada por Dalila Martins que se encontra integrada na estrutura Organizacional da TAP, mais especificamente na secção da Unidade de Negócio do Transporte Aéreo. Por sua vez, esta Direção reporta diretamente à Administração e ao Presidente-Executivo da TAP, tendo como principais responsabilidades a Comunicação Institucional, ou seja, a Comunicação Interna e Externa, assim como as Relações Públicas e o Museu TAP. No que à Comunicação Interna diz respeito, o principal objetivo desta área é partilhar toda a informação relativa à companhia e respetivo mercado aos colaboradores da TAP. Além disso, este departamento encarrega-se ainda do envolvimento ativo dos colaboradores para fomentar a motivação dos mesmos e contribuindo para uma forte cultura organizacional (Vitorino, 2015).

A Comunicação Interna, uma das sub-áreas da Direção de Comunicação Corporativa da TAP, é coordenada por Pedro Ribeiro Dias e conta com 3 colaboradores. Em entrevista, o responsável de Comunicação Interna da TAP refere que a estratégia de comunicação com os colaboradores é definida consoante os objetivos do negócio. Sem nunca esquecer que os principais objetivos são “assegurar uma narrativa integrada e consistente bem como o próprio envolvimento dos colaboradores na gestão da mudança” (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Posto isto, os conteúdos desenvolvidos pelo departamento baseiam-se em acontecimentos atuais e ainda através da celebração de algumas efemérides, por exemplo. Em termos de suporte existe a intranet, o *e-mail*, a *app* MyTAP, a *newsletter* TAPNews e algumas ações offline que podem passar por *townhalls*, encontros de colaboradores, cerimónias de reconhecimento etc. Além disso, existe ainda a televisão corporativa e o jornal interno da companhia.

Estas comunicações são enviadas aos quase 11 mil colaboradores que integram a TAP. Quanto à *newsletter*, esta é enviada para quatro grupos de colaboradores distintos, nomeadamente: o Geral, o PNC (Pessoal Navegante Comercial), o PNT (Pessoal Navegante Técnico), o ME (Manutenção e Engenharia) e o EN (em inglês para os colaboradores que não falam português).

No que diz respeito à Comunicação Interna propriamente dita, uma vez que esta se trata do foco do presente estudo, o responsável de Comunicação Interna da TAP refere a missão desta área da gestão como sendo a seguinte: “Desenvolver e implementar a estratégia de Comunicação Interna, promovendo o alinhamento e mobilização dos colaboradores, apoiando a gestão da mudança” (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Neste sentido, a Comunicação Interna da TAP tem em vista os seguintes objetivos estratégicos:

1. Assegurar uma narrativa integrada e consistente, para todos os *stakeholders*, com base nos objetivos estratégicos;
2. Fortalecer o relacionamento e coesão do público interno em linha com os objetivos de negócio no cenário de mudança e dispersão geográfica;
3. Gerir e executar a Comunicação Interna das diversas áreas e empresas do Grupo, desde a conceção até à avaliação do impacto.

2. Enquadramento: Primeira vaga da pandemia da COVID-19 em Portugal

O aparecimento do novo coronavírus na China em dezembro de 2019 levou a Direção-Geral da Saúde a alertar para a gravidade da epidemia vigente, ainda que aguardando novas informações por parte das autoridades chinesas.

Em Portugal, antes do aparecimento de casos de infeção, a Direção-Geral da Saúde pediu às empresas que começassem a definir planos de contingência na eventualidade de surgirem casos suspeitos entre colaboradores.

No dia 2 de março de 2020, foram confirmados os primeiros dois casos de coronavírus em Portugal. Passados alguns dias, a Organização Mundial da Saúde classificou a COVID-19 como uma pandemia mundial. A partir deste momento, e tendo em conta o contágio elevado entre humanos e a rápida propagação do vírus, foram canceladas todas as competições desportivas bem como eventos culturais.

Em março e abril, a TAP teve de reduzir o número de voos devido a quebras nas reservas, suspendendo ainda investimentos e avançando com licenças sem vencimento. Nesta altura, a

Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) previu que as perdas das companhias aéreas mundiais chegassem aos 101 milhões de euros.

A declaração do Estado de Emergência em Portugal levou ao encerramento de vários estabelecimentos e ao confinamento obrigatório em todo o país. As fronteiras foram fechadas e a população foi aconselhada a permanecer nas suas casas para diminuir o nível de propagação do vírus. Posto isto, a grande maioria dos colaboradores da TAP entrou em regime de teletrabalho, com recurso ao horário reduzido e ao *lay-off* (TVI 24, 2020).

O encerramento das fronteiras desde o dia 16 de março até 15 de abril, levou a que o setor do turismo fosse um dos mais afetados. Neste sentido, a TAP viu uma redução de quase 90% dos seus voos entre os meses de março e junho, começando a viver uma crise em termos de saúde pública, devido ao contexto pandémico atual. Posto isto, em julho de 2020, o Conselho de Ministros aprovou o decreto-lei que autoriza o Estado, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças, a adquirir 22,5% do capital da TAP por 55 milhões de euros, passando a ter uma posição de 72,5% (ECO, 2020).

Em julho do presente ano, Ramiro Sequeira foi escolhido pelo Governo para substituir Antonoaldo Neves como CEO da TAP. Esta escolha foi feita por Pedro Nuno Santos, atual ministro das Infraestruturas. De referir ainda que este Presidente será interino até o Governo ter completado o processo de escolha de um presidente executivo definitivo, algo que garante fazer recorrendo a currículos internacionais e por meio de uma empresa especializada em recrutamento (Dinheiro Vivo, 2020).

2.1 Atuação da área de Comunicação Interna durante a pandemia

O período pandémico vivido no âmbito nacional e internacional levou a uma adaptação das várias empresas e setores nos mais diversos níveis de atuação. Assistimos à imposição do dever de recolhimento cívico, algo que implicou a adoção do teletrabalho pela grande maioria das organizações.

Neste sentido, a TAP viu a pandemia a alterar a sua operação em diversos níveis. Desde a diminuição da procura até à adoção do teletrabalho e consequente *lay off* e horário reduzido. Posto isto, também o departamento de Comunicação Interna da TAP teve de se adaptar à nova realidade, através de uma nova estratégia de conteúdos que mantivesse os colaboradores envolvidos com a empresa.

Em entrevista com o responsável de Comunicação Interna da TAP Air Portugal, apurou-se que os objetivos deste departamento tiveram de ser adaptados devido ao facto de 100% da empresa ter

entrado em *lay-off*, sendo que 90% tiveram suspensão de contrato de trabalho e os restantes 10% se encontravam em horário reduzido em regime de teletrabalho (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Neste contexto, o responsável de Comunicação Interna da organização indica que “Houve então aqui a construção de um conjunto de conteúdos relacionados com a questão do *home office* e também foi trabalhada a questão da segurança dos colaboradores e clientes uma vez que esta é uma prioridade TAP. Este foi precisamente o eixo que tivemos a trabalhar que foi no fundo garantir que eram comunicados todos os conteúdos que se prendem com essa segurança e saúde dos colaboradores e clientes.” (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

No que diz respeito aos suportes utilizados, o responsável de Comunicação Interna afirmou que os foi acrescentada uma camada de conteúdos aos suportes: “Como por exemplo os *lives* no *Teams*. No fundo isso acaba por ser um novo canal que foi criado, uma vez que houve o recurso ao *webstreaming* para um determinado conjunto de conteúdos. Aliás, o *webstreaming* já era usado, mas não como uma forma de o nosso CEO se dirigir aos colaboradores. Numa pré pandémica o CEO faria isto presencialmente e não em *live*.” (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Relativamente à periodicidade e construção dos conteúdos, isto variava consoante o fluxo de informação emanado pela Direção-Geral da Saúde: “Tivemos de desencadear um conjunto de processos e informar os colaboradores em primeira mão de todos os procedimentos e processos tendo em conta que a saúde a segurança para nós é uma prioridade desde a primeira hora. Aliás, até consigo dizer que o nosso primeiro conteúdo sobre isto na intranet foi a 28 de janeiro e era uma coisa muito recente ainda.” (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

2.2 Suportes de Comunicação Interna utilizados pela TAP

Neste sentido, durante a primeira vaga da pandemia, o departamento de Comunicação Interna da TAP divulgou *newsletters* mensais, organizou *live streams* para o esclarecimento de dúvidas sobre a situação atual, promoveu a realização de formações e palestras virtuais e, além disso, criou a Agenda TAP no final do mês de abril. A Agenda TAP era um suporte enviado semanalmente, à sexta-feira, com um resumo da semana. Nesta encontravam-se sugestões culturais, dicas para o teletrabalho e *reminders* para as palestras da semana seguinte. Por sua vez, foram ainda efetuadas algumas comunicações via e-mail, nomeadamente: Mensagem do CEO, Mensagem da Direção de Recursos Humanos, Mensagem do Conselho Executivo e Mensagem do Conselho de Administração. Durante os meses em estudo, foram enviadas 11 comunicações neste sentido.

No que diz respeito à *newsletter* mensal, durante os meses em estudo (março, abril, maio e junho) estas foram consultadas por 57,4% dos colaboradores (no universo de 11 mil que integram a TAP).

De destacar ainda o facto de todas as *newsletters* terem uma componente dedicada ao *feedback* dos colaboradores, que têm a possibilidade de avaliar cada uma destas comunicações com estrelas (entre 1 e 5).

Figura 8 - Exemplo de uma *newsletter* TAP (3 de março de 2020).

TP NEWS março 2020

"A TAP é uma empresa que sonha grande"
Comissão Executiva apresentou os Resultados de 2019 à imprensa e a toda a Organização.

Coronavírus
"A TAP está a seguir com atenção a evolução da situação do novo Coronavírus, através dos seus serviços médicos, e a aplicar as medidas que, em cada momento, as autoridades nacionais e internacionais, da saúde e da aviação civil recomendam."
— Info Saúde

Puntualidade FEVEREIRO
Global do mês: 2019: 85% on time; Acumulado ano: 81%
2020: 74% on time; 70%
9 752 Voo; 1 165 793 Passageiros; HUB: 74% on time; Ponta Aerea: 86% on time

Quer saber mais sobre a pontualidade da TAP?

Padrinhos dos novos A330neo são da ME
Manutenção de Motores e Logística são, cadinhos MyNEO.

"A TAP só evolui se trabalharmos em equipa"
António de Neves deu as boas-vindas aos novos Colaboradores.

"Por uma TAP mais transparente e com melhores práticas"
TAP Talks: Ética empresarial como um pilar fundamental.

"O vosso empenho e dedicação são essenciais"
Tripulantes homenageados em nova sessão de Promoção a Chefe.

Há 20 anos a cuidar da TAP como família
Colaboradores presenteados pelos seus 20 anos "de casa".

Programa de Facilidades de Passageiros
A Companhia covid alcançar, ainda este ano, mais de 100 parcerias.

TAP traz Caneiros a Lisboa
A Companhia celebrou a elevação dos Caneiros a Património Imaterial da Humanidade.

Colaboradores juntos em mais uma noite solidária
TAP promove nova ação de voluntariado.

Dia da Família by TAP
Colaboradores apresentam a Companhia às suas famílias.

TAP é "The Best Marketing Airline"
Companhia distinguida pelas suas ações de promoção ao turismo na Hungria.

TAP premiada pela sua reputação
Salário atribuído pela Co-Strategy, reconhece a consistência da Companhia nos últimos três anos.

IT: Como imprimir documentos de trabalho a partir de um dispositivo móvel

Voz do Cliente
"Venho por este meio agradecer e deixar o meu contentamento no meu voo de hoje, LUX-OPO TP687, a toda a tripulação que foram uma vez mais e alguns deles já conhecidos de voos anteriores, pela amabilidade, pela simpatia e profissionalismo de excelência! Uma vez mais o serviço prestado e com as mudanças recentes na TAP Portugal está e certamente continuará e com as mudanças recentes na TAP Portugal está e certamente continuará"

Desafio
Habilite-se a ganhar um cabaz repleto de sabor, saúde e natureza sem sair da TAP.

Ofertas TAP
Com a Avis, alugue a sua viatura e desloque-se no destino como se estivesse em casa.

AVIS

Ainda não anda com a TAP no bolso?
Faça o download da App para colaboradores.

Como avalia esta comunicação? Acompanhe-nos nas redes sociais

Fonte: TAP Air Portugal.

Figura 9 - Exemplo de uma Agenda TAP (9-15 maio de 2020).

AGENDA TAP
MAIO
09—15
We will Fly Again

Consulte a agenda de iniciativas TAP para os próximos dias, e um conjunto de sugestões que queremos partilhar consigo.

Fique na nossa Companhia e, juntos, **We will Fly Again**.

Na TAP

12 12h00

TAP Talks: Comunicar bem com as nossas diferenças
Teresa Fialho e Mariana Santos Paiva, MY CHANGE

Editorial
Conheça alguns dos destaques da nossa intranet.

"A TAP está preparada para um futuro promissor"
O CEO fez novo vídeo em direto com os Colaboradores, onde partilhou a evolução da Empresa desde 2015, sublinhando os bons resultados de 2019.

Ver vídeo

Visite um museu

The Hermitage
Vá até à Rússia, sem sair de casa, e conheça um dos maiores museus de arte do mundo!

Ver vídeo

Assista a um evento

Gulbenkian música online
Vêja um variado conjunto de conteúdos, desde concertos, documentários e vídeos educativos da Orquestra Gulbenkian.

Ver vídeo

Time In
A Time Out mudou temporariamente para Time In. Esta revista, agora digital e gratuita, oferece uma vasta oferta de sugestões para fazer sem sair de casa.

Ver vídeo

Leia um livro

Bibliotrónica Portuguesa
Mais de 3.000 livros em língua portuguesa disponíveis online gratuitamente, neste projeto da Universidade de Lisboa. Inclui a reedição de títulos que estavam desaparecidos e um espaço de edição de originais de novos autores.

Dia da Mãe
Conheça a vencedora e todas as participações, neste desafio que homenageou todas as mães e reforçou a nossa vontade de voltar a voar.

Ver página

Parcerias
Descontos para colaboradores em novas parcerias

EatTasty
Comida acabada de fazer entregue em casa ou no trabalho, na Grande Lisboa e Almada, de segunda a sexta, na hora do almoço.

Saborista
Loja online do portfolio das marcas SUMOL+COMPAL e com desconto de 15% para colaboradores.

Aprenda algo novo

EF English live
Tem até hoje, dia 8 de maio, para se inscrever neste curso de inglês à medida.

Saber mais aqui

Entretenha as crianças

BBC Bitesize
A BBC lançou uma oferta educacional, com mais de 200 professores e um conjunto de celebridades, como, por exemplo, David Attenborough.

Saber mais

Estas e outras sugestões na [página dedicada](#)
Faça também das suas as nossas dicas, através do e-mail ci@tap.pt.

TAP
AIRPORTUGAL

Fonte: TAP Air Portugal.

Figura 10 - Exemplo de um e-mail interno (12 de março de 2020).



Fonte: TAP Air Portugal.

Durante o período em estudo, foram ainda enviadas as seguintes comunicações aos colaboradores:

- Passatempo do Dia do Pai (3 de março);
- Ferramentas de *Home Office* (13 de março);
- Instruções *Home Office* (15 de março);
- Horário alargado nos canais de Recursos Humanos (15 de março);
- Programa de Voluntariado Mão Amiga (30 de março);
- Programa de ajuda a reformados (6 de abril);
- Informação sobre dupla autenticação (24 de abril);
- Desafio do Dia da Mãe (29 de abril);
- Medidas adotadas para viajar com confiança (14 de maio);

- Bê-á-bá da Prevenção (18 de maio);
- Reabertura do Infantário TAP (28 de maio).

O Departamento de Comunicação Interna da TAP, acabou ainda por divulgar via *e-mail* as várias *talks*, *webstreamings*, *lives*, formações e sessões de perguntas e respostas em que os colaboradores podiam participar. A organização divulgou as seguintes sessões:

- *Webstreaming* sobre o Coronavírus (12 de março);
- *Webstreaming* de perguntas e respostas com os Recursos Humanos (30 de março);
- Tudo sobre o Microsoft Teams (9 de abril);
- *Webstreaming* de perguntas e respostas com os Recursos Humanos (9 de abril);
- *Webstreaming* de perguntas e respostas com os Recursos Humanos (16 de abril);
- *Webstreaming* de perguntas e respostas com o CEO “Voamos Juntos” (17 de abril);
- Gestão diária do Teletrabalho (21 de abril);
- *Live* com a *Cabin Crew* (22 de abril);
- *Webstreaming* de perguntas e respostas com os Recursos Humanos (23 de abril);
- Gestão de Emoções (28 de abril);
- Desafio de Mudar Crenças (5 de maio);
- Conversa com Mário Lobato Faria (5 de maio);
- Gerir ficheiros com *One Drive* e *Teams* (6 de maio);
- *Webstreaming* de perguntas e respostas com o CEO “Voamos Juntos” (7 de maio);
- Comunicar bem com as nossas diferenças (11 de maio);
- Duas gerações à conversa (19 de maio);
- *Webstreaming* de perguntas e respostas com o CEO “Voamos Juntos” (25 de maio);
- Valor Multicultural (25 de maio).

3. Análise da atuação da área de Comunicação Interna da TAP na 1.ª fase da pandemia

De maneira a clarificar a triangulação dos dados recolhidos a partir dos suportes de Comunicação Interna e através das entrevistas realizadas aos colaboradores e ao responsável de Comunicação Interna da TAP, foram criados quatro grandes eixos de análise, nomeadamente:

1. Componente institucional: Neste eixo de análise, serão abordados os temas que dizem respeito à componente mais institucional da comunicação efetuada durante este período. Posto isto, serão analisados os dados referentes ao conhecimento e identificação dos colaboradores com os valores e missão da empresa, bem como as principais mensagens passadas através dos suportes divulgados;

2. Fluxo de comunicação: Este eixo vai permitir entender o fluxo da comunicação divulgada pela área de Comunicação Interna da TAP durante a 1.^a fase da pandemia em Portugal. Aqui será possível entender se os conteúdos divulgados foram comunicados em tempo útil e os principais objetivos dos mesmos;

3. Adaptação dos conteúdos ao contexto: Aqui será possível entender as alterações sentidas e referidas pelos colaboradores em entrevista, bem como os dados recolhidos dos suportes que integram o estudo. Assim, será possível entender o que foi adaptado em termos de conteúdo durante este período, bem como a relevância destes mesmos conteúdos;

4. Engagement: Neste eixo de análise, são consideradas as questões efetuadas aos colaboradores que permitem entender os níveis de *engagement* dos entrevistados. Estas questões foram elaboradas tendo por base as escalas de avaliação de *engagement* referidas no capítulo III.

3.1 Componente institucional

Durante a 1.^a fase do período pandémico em estudo, a TAP teve de adaptar os objetivos da Comunicação Interna da companhia. Neste sentido, a construção dos conteúdos baseou-se na transmissão de uma mensagem de segurança saúde uma vez que esta é uma das prioridades do grupo (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Houve um esforço notável por parte da organização em passar uma mensagem positiva e de união com o lema “We will fly again”, através da referência nestes suportes à gratidão face ao trabalho e esforço dos colaboradores da empresa.

No que diz respeito às *newsletters* internas analisadas, foi possível concluir que a principal mensagem transmitida é a de “união” (12), seguida por “saúde” (4). Na primeira *newsletter* enviada, a pandemia foi referida de forma breve, uma vez que a companhia aguardava indicações do Governo e da Direção-Geral de Saúde, prometendo acompanhar o evoluir da situação. Por sua vez, nas últimas duas *newsletters* enviadas durante o período em estudo, houve uma preocupação mais evidente na transmissão do sentimento de “união” de toda a empresa durante o período difícil vivido.

Tabela 16 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às mensagens-chave da *newsletter*.

Subcategoria	<i>Newsletters</i>				Total
	3 março	3 abril	6 maio	5 junho	
Segurança	0	1	0	2	3
União	0	4	4	4	12
Motivação	0	0	1	0	1
Saúde	1	1	1	1	4

Relativamente aos *e-mails* internos partilhados pela TAP durante o período em estudo, a saúde (**31**), a segurança (**13**) e a gratidão (**11**) são as mensagens-chave mais presentes. As referências à saúde e segurança dizem respeito aos esforços feitos pela organização em prol dos colaboradores e dos próprios clientes que pretendem continuar a voar com a TAP quando possível.

Por sua vez, nos primeiros *e-mails* enviados o sentimento de gratidão não se encontra muito presente, pelo que a partir de certo ponto acaba por ser uma das principais mensagens-chave. Nos *e-mails* em que esta mensagem-chave se insere existe uma valorização clara do esforço dos colaboradores durante este período.

Tabela 17 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às mensagens-chave dos *e-mails*.

Subcategoria	<i>E-mails internos</i>											Total
	02/03	05/03	9/03	12/03	14/03	19/03	31/03	01/04	27/04	22/05	19/06	
Segurança	2	1	0	1	0	1	2	0	1	1	6	13
União	0	0	0	0	3	1	1	2	1	0	0	8
Motivação	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Saúde	5	3	3	1	3	2	1	0	1	1	11	31
Gratidão	1	0	0	0	4	2	1	1	1	1	0	11
Orgulho	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	4

Por sua vez, já que os *e-mails* não integram elementos gráficos e se tratam de elementos textuais, procedeu-se ao levantamento das palavras-chave mais utilizadas, sendo estas: proteção (22), missão (13) e plano de contingência (10).

Tabela 18 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às palavras-chave dos *e-mails*.

Subcategoria	E-mails internos											Total
	02/03	05/03	9/03	12/03	14/03	19/03	31/03	01/04	27/04	22/05	19/06	
Preocupação	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	4
Proteção	4	5	3	1	0	1	2	0	2	2	2	22
Missão	0	0	0	0	2	3	2	2	2	1	1	13
Incerteza	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
Desafio	0	1	1	0	3	0	0	1	0	0	0	6
Sacrifício	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Esforço	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	7
Plano de Contingência	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	6	10

A utilização do termo “plano de contingência” é frequentemente feita para demonstrar aos colaboradores que a TAP está a fazer o seu dever e a implementar as medidas difundidas pela Direção-Geral de Saúde. A utilização desta palavra-chave demonstra que a TAP está a cumprir o seu dever no que diz respeito à segurança dos seus colaboradores e clientes. Por outro lado, a “proteção” é referida na grande maioria dos *e-mails* divulgados, pretendendo transmitir uma mensagem de segurança. Este termo surge ainda como justificação da organização para a adoção de algumas medidas em termos laborais, como é exemplo o *lay off*. Por fim, surge a “missão” como palavra-chave mais utilizada. Este termo é maioritariamente usado para fomentar o sentimento de união dos colaboradores e para manter o seu *engagement* com a organização.

Ainda que completamente diferentes, ambos os suportes se dedicam à transmissão de mensagens de união, saúde e proteção dando ênfase ao lema “We will fly again”. Em termos de missão e valores da companhia, estes são ainda transmitidos através destes suportes e, segundo foi apurado nas entrevistas aos colaboradores, todos têm conhecimento dos mesmos. Um dos colaboradores acaba mesmo por referir que: “*Estão bem presentes porque há esse veículo de comunicação que é transversal a toda a empresa e, portanto, isso percebe-se não só online, mas também fisicamente*”

e como eu estou numa área de real estate e facilities management acabo por estar muito envolvida em todas as ações que tenham a ver com os espaços e como tal tudo aquilo que acaba por ter impacto nos espaços passa pela nossa área. Os valores da TAP estão presentes porque foi até um projeto que fizemos em conjunto com a área de comunicação para esses valores estarem presentes visualmente nos espaços e nas áreas comuns” (entrevista 9, 2020, apêndice 11).

A quase totalidade dos colaboradores referiu ainda identificar-se com os valores e missão da companhia, pelo que um dos colaboradores acabou mesmo por referir que este sentimento tem vindo a diminuir (entrevista 10, 2020, apêndice 12). Quanto aos restantes colaboradores, alguns destes demarcam a falta de clareza na comunicação dos mesmos, bem como o esquecimento de algumas áreas de negócio da TAP como é exemplo a área de “Manutenção e Engenharia” (entrevistas 3 e 4, 2020, apêndices 5 e 6).

3.2 Fluxo de comunicação

Durante o período em estudo, a Comunicação Interna da TAP Air Portugal teve de adaptar o fluxo de comunicação à cascata de informação emanada pelas entidades de saúde portuguesas.

Neste sentido, os *e-mails* internos divulgados não tinham uma periodicidade definida, eram enviados mediante necessidade da companhia em partilhar informação com os colaboradores. Por sua vez, a agenda TAP, criada durante este período, era enviada semanalmente, tipicamente à sexta-feira e, por fim, a *newsletter* interna tinha uma periodicidade mensal.

O **responsável de Comunicação Interna** entrevistado refere o esforço feito para garantir que as informações chegassem em primeira mão aos colaboradores: *“Tivemos de construir conteúdos à medida que tínhamos mais informação, portanto no fundo tivemos de adequar à cascata de informação que vinha das diferentes entidades ligadas à saúde portanto tivemos de desencadear um conjunto de processos e informar os colaboradores em primeira mão de todos os procedimentos e processos tendo em conta que a saúde a segurança para nós é uma prioridade desde a primeira hora.”* (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

No entanto, ainda que a grande maioria dos colaboradores referisse ter sido informado no tempo devido (9), uma análise em maior profundidade às respostas dos colaboradores a esta questão, demonstrou que existem duas perspetivas diferentes sobre esta temática. Por um lado, alguns colaboradores referem ter recebido a informação no tempo devido, como o **colaborador B** que indica que: *“Na fase logo em que se começou a falar em teletrabalho, reparei que começaram logo a enviar e-mails com sessões deste tipo com profissionais da Microsoft etc. para ajudar os colaboradores a perceberem como é que se trabalha em casa e a partir de casa, como usar as*

ferramentas disponíveis e acho que houve um bocadinho essa urgência. Nós temos uma diferença de geração na TAP, não é só pessoal jovem, isto não é nenhuma start up, temos pessoas já com 60 anos, prestes a ir para reforma que já não sabem mexer muito bem nestas coisas modernas e acho que houve essa preocupação em dar essas ferramentas o mais atempadamente possível.” (entrevista 2, 2020, apêndice 4). Por sua vez, o **colaborador C** refere que *“Eu acho que chegou rápido na medida em que eles conseguiram, porque isto também foi uma adaptação ao momento.”* (entrevista 3, 2020, apêndice 5).

No outro lado da questão surgem os colaboradores que denunciam a falta de informação divulgada em tempo útil. Neste sentido, referem que as informações menos institucionais circularam no tempo devido, pelo que nas restantes isto não se verificou. Os **colaboradores F e I** indicam isto mesmo: *“Havia certo tipo de comunicação, por exemplo a renovação dos lay offs e a informação individual que nós recebíamos, não a informação geral que ia para toda a empresa, eu sinto que podia ter vindo com mais antecedência.”* (entrevista 6, 2020, apêndice 8); *“Tudo aquilo que eram informações menos institucionais, eu diria que sim. Aquelas que mexiam diretamente com questões contratuais ou de dinâmica empregador-colaborador, a meu ver chegaram muito em cima da hora.”* (entrevista 9, 2020, apêndice 11).

Além disso, em duas das entrevistas, houve a referência ao facto de algumas informações não serem comunicadas internamente. Estas situações em específico referem-se a informações que os colaboradores souberam pelos meios de comunicação social e não pela TAP. Neste contexto, o **colaborador E** refere *“É assim, a TAP, sendo uma empresa também muito exposta e muito pública, há muitas notícias que saem cá para fora antes que isso seja comunicado internamente, aqui mais até em termos de RH e não tanto da equipa de Comunicação Corporativa. Portanto houve várias notícias a circular que não foram partilhadas pela própria empresa, nem foram referidas internamente, mas isso porque é uma empresa com muita exposição e houve muita exposição mediática.”* (entrevista 5, 2020, apêndice 7). O **colaborador J** corrobora esta mesma afirmação indicando que *“Os trabalhadores souberam das coisas pelos meios de comunicação social, até os meios de comunicação social souberam primeiro que nós e até houve uma coisa gravíssima que foi uma comunicação interna que foi enviada a todos os chefes dos departamentos e nós tivemos acesso porque essa CI foi publicada nos jornais e isto foi muito complicado.”* (entrevista 10, 2020, apêndice 12).

Sobre os objetivos a atingir com a disponibilização de alguns conteúdos pela Comunicação Interna da TAP neste período, a grande maioria dos colaboradores refere que foi “informar” (12). Em seguida, surgem ainda como objetivos “envolver” (4) e “tranquilizar” (4).

Tabela 19 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos objetivos dos conteúdos divulgados.

Subcategoria	Total
Informar	12
Motivar	0
Envolver	4
Tranquilizar	4

O **colaborador B** acrescenta o seguinte *“Acho que houve uma grande preocupação também por parte da administração, mas também por via da Comunicação Interna em informar os colaboradores sobre aquilo que se estava a passar com reuniões com o CEO na altura que era o Antonoaldo Neves e com as chefias de vários departamentos.”* (entrevista 2, 2020, apêndice 4)

Além disso, o **colaborador D** refere este esforço em informar e envolver os colaboradores: *“Conseguimos adaptar-nos bem. Em termos de Comunicação Interna houve um fluxo de comunicação constante e essa preocupação para manter os trabalhadores - quer os que estavam a trabalhar, quer os que estavam fora do trabalho - informados e engaged.”* (entrevista 4, 2020, apêndice 6).

Segundo o **responsável de Comunicação Interna da TAP** entrevistado no âmbito deste estudo, houve uma preocupação em envolver os colaboradores com conteúdos relacionados com segurança e que os mantivesse ligados à companhia: *“Andamos sempre aqui à volta do mesmo porque lá está, é a saúde, segurança e envolvimento dos colaboradores porque apesar de 90% da força de trabalho não estar nos escritórios ou noutras locais de trabalho, manter uma ligação, uma conexão e envolvimento com esses colaboradores. Lá está, há um eixo direcionado para a saúde e um para o envolvimento.”* (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Em suma, o fluxo de comunicação foi referido pela maioria dos colaboradores como sendo relevante e divulgado em tempo útil. No entanto, numa análise mais aprofundada, concluiu-se que existe referência a um bloqueio de informação por parte da companhia que, ainda que tendo divulgado de forma relativamente rápida conteúdos sobre a pandemia com algumas dicas para o *home office*, não o conseguiu fazer em termos contratuais.

Além disso, existe a referência a algumas das situações terem sido dadas a conhecer aos colaboradores pelos media e não pela própria TAP.

3.3 Adaptação dos conteúdos ao contexto

Tal como foi possível aferir nos eixos anteriores, o conteúdo divulgado pela área de Comunicação Interna da TAP durante a 1.ª fase da pandemia em Portugal sofreu algumas alterações mediante as informações que iam sendo divulgadas pelas autoridades de saúde. Posto isto, falta entender o que foi feito pela pandemia durante o período em estudo.

Através das entrevistas realizadas, foi possível entender que a totalidade dos colaboradores entrevistados (10) lê os suportes de Comunicação Interna divulgados pela TAP. Relativamente aos suportes de Comunicação Interna lidos, a intranet é sem dúvida o suporte mais consultado (16), seguido pelas comunicações feitas via *e-mail* (13), pelos *mupis* presentes no campus (6), pela *newsletter* (6) e pela *app* (6).

Tabela 20 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos suportes lidos pelos colaboradores.

Subcategoria	Total
<i>Newsletter</i>	6
<i>E-mails</i>	13
TV Institucional	0
Intranet	16
Revista Interna	0
<i>Mupis</i>	6
Ações presenciais	0
<i>App</i>	6
Agenda TAP	1

Quando questionados sobre as alterações que os suportes de Comunicação Interna da TAP sofreram devido ao período pandémico vivido, as unidades de registo com maior número de referências foram o recurso a videoconferências (17) e no que diz respeito ao conteúdo que integra estes suportes (6).

As declarações feitas pelo **responsável de Comunicação Interna da TAP** vêm corroborar isto mesmo ao referir que: “*Os canais continuam a ser os mesmos, mas acabámos por acrescentar mais uma camada, como por exemplo os lives no Teams. No fundo isso acaba por ser um novo*

canal que foi criado, uma vez que houve o recurso ao webstreaming para um determinado conjunto de conteúdos” (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Nesta categoria de análise, as opiniões dos colaboradores dividem-se. Por um lado, o **colaborador A** refere: “Sim, não só em termos de formato, mas também na própria linguagem. Acho que houve aqui isso e acho que foi muito importante nesta transição do presencial para o online, digamos assim principalmente numa fase inicial em que viemos todos para casa, eu senti que houve essa adaptação e acho que foi importante o papel da Comunicação Interna na TAP e em qualquer empresa para esta transição.” (entrevista 1, 2020, apêndice 3).

Por outro lado, o **colaborador C** refere o seguinte “Não vi grande diferença face ao que já havia anteriormente. A forma como continuaram a comunicar foi muito na mesma onda que já faziam antes.” (entrevista 3, 2020, apêndice 5).

Tabela 21 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente às alterações dos suportes.

Subcategoria	Total
Videoconferências	17
<i>Workshops</i>	0
Conteúdo	6
Não houve alteração	1

No fundo, as opiniões dos colaboradores dividem-se, no entanto, através da análise dos temas abordados nos três suportes analisados, é possível evidenciar a frequente referência a conteúdos relacionados com a COVID-19 (**34**), a conferências/*workshops* efetuados durante este período (**21**), a sugestões culturais para o período de confinamento (**21**) e a resultados da atividade da companhia (**19**). A tabela seguinte trata-se do cruzamento das informações recolhidas dos suportes analisados, pelo que as tabelas detalhadas podem ser encontradas no apêndice 15.

Tabela 22- Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos principais temas presentes nos suportes.

Subcategoria	<i>Newsletter</i>	Agenda TAP	<i>E-mail</i>	Total
COVID-19	7	2	27	34
<i>Lay off</i>	2	0	9	11
Horário Reduzido	1	0	2	3
Teletrabalho	1	1	0	2

Retorno ao Escritório	1	1	0	2
Resultados da atividade	3	0	16	19
Parcerias e ofertas	1	6	0	7
Ciber segurança	3	0	0	3
Novos voos	3	0	0	3
<i>Rebooking</i>	1	0	0	1
Repatriamentos	5	0	0	5
Transporte de carga humanitária	2	0	0	2
Pontualidade dos voos	2	0	0	2
Ordenados	0	0	2	2
Crise	0	0	14	14
Efemérides	0	4	0	4
Conferências/ <i>workshops</i>	0	21	0	21
Bem-estar físico/mental	0	5	0	5
Sugestões culturais	0	21	0	21
Dicas para crianças	0	4	0	4
Colaboradores em missão	0	6	0	6

No que diz respeito aos temas comunicados nos suportes de Comunicação Interna da TAP durante o período de pandemia, os colaboradores referem principalmente o *lay off* (8), temas recreativos (7), conteúdos sobre o estado da empresa (6) e sobre medidas de segurança para combater a COVID-19 em casa e no campus TAP (6). Neste âmbito, o colaborador A chega mesmo a referir: “*Nós estávamos todos em lay off e houve aqui a disponibilização de muita informação acerca de FAQs que tínhamos do lay off e que estavam disponíveis na intranet e acho que isso foi bastante importante.*” (entrevista 1, 2020, apêndice 3). O responsável de Comunicação Interna da TAP refere que: “*Houve então aqui a construção de um conjunto de conteúdos relacionados com a questão do home office e também foi trabalhada a questão da segurança dos colaboradores e clientes uma vez que esta é uma prioridade TAP.*” (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Tabela 23 - Análise dos Resultados: Subcategoria referente aos principais temas dos suportes.

Subcategoria	Total
Segurança	6

Saúde	3
Motivação	0
Teletrabalho	5
<i>Lay off</i>	8
Horário reduzido	2
Desenvolvimento pessoal	2
Regresso ao local de trabalho	3
Estado da empresa	6
Temas recreativos (lazer, dicas, passatempos)	7

O cruzamento dos dados permitiu entender que, em termos de alterações aos conteúdos, os colaboradores falam do recurso a videoconferências, algo indicado também pelo responsável de Comunicação Interna em entrevista. Os colaboradores mencionam ainda as frequentes referências à COVID-19, ao *lay off*, a dados da empresa e a temas mais recreativos. Foi possível verificar isto mesmo, uma vez que:

- Na **newsletter**, o tema mais abordado é a pandemia;
- Nos **e-mails** internos existe uma clara referência à pandemia vivida como justificação dos dados da atividade partilhados. Estes dados referem-se não só a algumas quebras no negócio, mas também aos serviços que serão mantidos em funcionamento bem como as suas percentagens de atividade. Por outro lado, numa nota mais negativa, acabam por existir algumas referências à crise no setor do turismo e aviação enquanto resultado da pandemia existente;
- Na **Agenda TAP**, além das conferências referidas pelos entrevistados e pelo responsável de Comunicação Interna, existe ainda referência a várias sugestões culturais e ofertas.

Em suma, e segundo foi apontado pelo responsável de Comunicação Interna da TAP em entrevista, o principal objetivo deste departamento durante a 1.^a vaga da pandemia foi trabalhar o eixo da segurança e do envolvimento. Neste sentido, os conteúdos desenvolvidos para integrar os suportes pretendiam garantir a segurança e saúde dos colaboradores, enquanto mantinham uma ligação à empresa.

Posto isto, os conteúdos desenvolvidos, como foi possível ver, referiam não só questões institucionais e que se relacionavam com as áreas de negócio, mas também conteúdos com algumas sugestões culturais e dicas para ajudar os colaboradores no período vivido.

3.4. Engagement dos colaboradores

Neste eixo de análise, são consideradas as questões efetuadas aos colaboradores que permitem entender os níveis de *engagement* dos entrevistados. Estas questões foram elaboradas tendo por base as escalas de avaliação de *engagement* referidas no capítulo III.

As entrevistas efetuadas permitem afirmar que existe uma clara divisão, pelo que 5 colaboradores referem que o *engagement* se alterou e outros 5 referem que se manteve. Contudo, importa referir que um dos colaboradores refere uma alteração positiva do *engagement*, sentindo-se agora mais envolvido. Os restantes quatro colaboradores que responderam “sim” revelam sentir-se menos envolvidos com a TAP.

O **colaborador E**, que indica sentir-se mais envolvido, refere que: *“Eu até sinto que houve uma certa proximidade entre as pessoas, porque é mais fácil e mais rápido conseguirmos estar em contacto uns com os outros, nesse sentido eu até diria que sim.”* (entrevista 5, 2020, apêndice 7).

Por sua vez, os colaboradores que referem continuar a sentir-se envolvidos com a organização durante este período dizem o seguinte:

- **Colaborador A**: *“Acho que a grande diferença realmente foi o teletrabalho porque de resto, as pessoas com quem eu trabalho também, das outras equipas também estão super envolvidas nos projetos, portanto acho que a grande diferença realmente foi, deixamos de estar presencialmente, passamos a estar em casa, deixamos de fazer as reuniões em salas de reunião e passamos a falar no teams...”* (entrevista 1, 2020, apêndice 3).

- **Colaborador C**: *“Acho que visto muito a camisola, como costume dizer, e às vezes não concordo com algumas coisas, mas visto a camisola porque é para ser feito, é para ser feito. E isso não mudou.”* (entrevista 3, 2020, apêndice 5).

Por outro lado, os colaboradores que se sentem menos envolvidos com a organização afirmam o seguinte:

- **Colaborador B**: *“Sim porque eu vi o meu contrato a não ser renovado, portanto houve aqui um desfasamento muito grande por causa da pandemia deixar de ser colaboradora da TAP.”* (entrevista 2, 2020, apêndice 4).

- **Colaborador H:** *“Eu continuo a encontrar-me envolvido com a empresa no sentido de partilha dessa missão e valores, não no sentido de trabalhar porque infelizmente há seis meses que não tenho trabalho.”* (entrevista H, 2020, apêndice 10).

O responsável de **Comunicação Interna** entrevistado aponta precisamente para o impacto da situação atual no *engagement* dos colaboradores, enaltecendo a importância da Comunicação Interna num período como este: *“Há um envolvimento porque muitos dos colaboradores se sentem impactados por isto no seu dia-a-dia. Portanto, ao impactar o dia-a-dia, esta questão da comunicação acaba por ser super importante. Com 90% da força de trabalho em casa é um bocadinho difícil... tentamos manter uma cadência de comunicação que faça sentido e que por um lado, lá está, coloque o eixo da segurança e saúde porque endereça não só uma questão no local de trabalho, mas também fora do local de trabalho e aquilo que se pode fazer fora do local de trabalho para não sermos impactados pela doença... portanto temos o eixo profissional e pessoal e temos uma força de trabalho em casa que de certa forma temos de manter aliciado, motivado e envolvido apesar do contexto.”* (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

Por sua vez, a quase totalidade dos colaboradores (**9**) continua a sentir-se satisfeito com a TAP, no entanto não deixam de referir os problemas existentes na companhia.

Posto isto, o **Colaborador C** indica que: *“Há muita coisa que acho que devíamos mudar, mas estou.”* (entrevista 3, 2020, apêndice 5) e o **Colaborador I** indica que: *“Nem tudo é perfeito, não há bela sem senão e a TAP é um bocadinho esta “bela” que vai revelando algumas fragilidades e neste momento nós estamos a viver isso mesmo.”* (entrevista 9, 2020, apêndice 11).

Por sua vez, o **Colaborador H** expressou a sua satisfação com a TAP da seguinte forma: *“A TAP é a minha segunda casa e é quase um casamento que não vai acabar do meu lado.”* (entrevista 8, 2020, apêndice 10).

Por fim, o **Colaborador J** admite não conseguir responder a esta questão: *“Eu sinto-me agora como se tivesse uma semana de empresa, que não conheço nada, não conheço pessoas, que ainda me estou a organizar e acho que ainda é um bocadinho difícil responder a essa pergunta.”* (entrevista 10, 2020, apêndice 12).

No entanto, ainda que se verifiquem alterações em termos de *engagement*, todos os entrevistados (**10**) sentem orgulho em integrar a TAP. Além disso, foram vários os colaboradores que reforçaram o facto de este ser um sentimento comum a toda a empresa:

- **Colaborador E:** *“Eu acho que a grande maioria de nós tem muito orgulho em trabalhar na TAP e veste bastante a camisola, e, portanto, está sempre focado, independentemente de à nossa volta*

muita coisa ir mudando, acho que estamos sempre todos muito focados em continuar a levar a TAP para a frente e o nosso objetivo é sempre atingir esses resultados” (entrevista 5, 2020, apêndice 7).

- **Colaborador G:** *“: Aposto que até agora todas as respostas foram iguais a essa última pergunta. O amor à camisola é uma das coisas que se nota muito na TAP. Isto é histórico, sempre foi assim. E por acaso nas pesquisas de clima interno, é sempre a questão que tem mais pontuação, é mesmo o orgulho em pertencer e normalmente bate os recordes da pontuação.” (entrevista 7, 2020, apêndice 9).*

Por sua vez, dois dos colaboradores vão um pouco mais além e demonstram o seu sentimento de proteção face à companhia:

- **Colaborador I:** *“Portanto, muitas vezes o que eu sinto, isto é um sentimento muito pessoal, é que não deixo de olhar para a TAP com um olhar crítico naturalmente, mas, por outro lado, incomoda-me quando falam mal da TAP. Eu não sei se isto faz sentido, mas o meu sentimento é este, é de que eu tenho orgulho na TAP, sobretudo porque vejo a TAP não só como uma organização, que tem uma gestão própria e naturalmente tem uma série de questões relacionadas com isso mesmo, com a gestão da empresa, mas também pelas pessoas que trabalham todos os dias para melhorar.” (entrevista 9, 2020, apêndice 11).*

- **Colaborador J:** *“Muito, isso tenho e adoro o que faço e acho a minha empresa fantástica. Fico muito triste, sou sincera, muito triste de ver os meios de comunicação social sempre numa crítica negativa e a imagem da nossa empresa estar sempre a ser prejudicada... pelos meios de comunicação social, pela opinião pública, faz-me muita confusão porque eu acho que devíamos ter todos orgulho da empresa que temos, da dimensão que temos e da maneira como os estrangeiros e o mundo veem a nossa empresa.” (entrevista 10, 2020, apêndice 12).*

Através das questões colocadas, torna-se possível afirmar que ainda que exista algum descontentamento face à atuação da organização durante este período, todos os colaboradores continuam a sentir orgulho em integrar a TAP. Além deste orgulho, torna-se possível afirmar que sentem a necessidade de defender a organização perante alguns ataques e que continuam a vestir a camisola e a dar o seu melhor em prol do sucesso da companhia.

No entanto, no que diz respeito à questão relacionada com o envolvimento propriamente dito, os colaboradores dividem-se. Em entrevista, o responsável do departamento admitiu que uma situação como esta pode afetar o *engagement* dos colaboradores com a organização, uma vez que esta deixa de estar presente no dia-a-dia (entrevista 11, 2020, apêndice 13).

4. Análise e interpretação dos resultados

O presente estudo pretendeu entender o contributo da Comunicação Interna na gestão do *engagement* dos colaboradores da TAP Air Portugal durante a 1.^a vaga da pandemia da SARS-COV-2. Através da análise dos suportes divulgados internamente e das declarações feitas pelo responsável de Comunicação Interna da companhia em entrevista, torna-se possível concluir que houve um esforço por parte da área de Comunicação em trabalhar o envolvimento através de novos objetivos e conteúdos nestes suportes, desde dicas para o *home office*, diversos *workshops* e conferências e referências à gratidão e união para com os colaboradores.

Esta pandemia mundial foi algo completamente novo, a grande maioria das empresas não estava preparada para a evolução abrupta da situação epidemiológica, bem como para a declaração do Estado de Emergência em Portugal que levou ao confinamento obrigatório durante alguns meses.

Neste sentido, através da entrevista efetuada ao responsável de Comunicação Interna da TAP Air Portugal, foi possível entender que houve uma preocupação da empresa em criar conteúdos adaptados ao contexto vivido, bem como continuar a fortalecer o sentimento de envolvimento dos colaboradores através da Comunicação Interna.

Segundo o responsável de Comunicação Interna, uma das principais preocupações da TAP sempre foi “assegurar esta narrativa integrada e consistente bem como o próprio envolvimento dos colaboradores na gestão da mudança” (entrevista 11, 2020, apêndice 13), o que acaba por ser reforçado por Argenti (2005) que alerta para a importância da existência de uma estratégia de comunicação integrada, para que tudo o que seja comunicado externamente seja coerente em relação ao que é comunicado no âmbito interno. Por sua vez, e tendo em conta a pandemia da COVID-19 vigente, esta preocupação passou ainda pela “construção de um conjunto de conteúdos relacionados com a questão do *home office*” (entrevista 11, 2020, apêndice 13). Neste sentido, a comunicação da empresa com os colaboradores passou a estar assente nos pilares, saúde, segurança e envolvimento de maneira a manter um relacionamento forte com o público interno e que fosse de encontro aos objetivos organizacionais.

No entanto, além de a pandemia ter obrigado a adoção do teletrabalho pela grande maioria das empresas, afetou ainda vários setores, nomeadamente o do turismo e transporte. Neste sentido, o responsável de Comunicação Interna alertou para a seguinte preocupação: “*Há um envolvimento porque muitos dos colaboradores se sentem impactados por isto no seu dia-a-dia. Portanto, ao impactar o dia-a-dia, esta questão da comunicação acaba por ser super importante. Com 90% da força de trabalho em casa é um bocadinho difícil...*” (entrevista 11, 2020, apêndice 13). Posto isto, é de notar a importância do envolvimento dos colaboradores para a área de Comunicação

Interna, pois, segundo Barton (2016), quanto mais envolvido um colaborador estiver, mais dedicado estará em prol do sucesso da organização.

No que diz respeito aos suportes de Comunicação Interna difundidos durante o período em estudo, estes demonstram uma adaptação em termos de periodicidade e formato. Segundo, Gillis (2006) a melhor maneira de definir os canais para comunicar com o público interno da organização, deve ter em conta três aspetos principais, nomeadamente: 1. as necessidades e preferências do público; 2. os recursos disponíveis e 3. a velocidade de transmissão da mensagem. Na TAP, os canais foram adaptados dadas as necessidades de informação dos colaboradores, pelo que circularam diversos *e-mails* da Direção, *newsletters*, a Agenda TAP e foram organizados vários *workshops* e conferências em ambiente online para dar resposta a estas necessidades. Além disso, para Durutta (2006), os colaboradores devem ter a oportunidade dar *feedback* face à comunicação existente. Através da análise da *newsletter* mensal, foi possível aferir a existência de um mecanismo de classificação da mensagem entre 1 e 5 estrelas, pelo que desta forma o colaborador consegue partilhar a sua opinião com a organização.

Nas comunicações analisadas, existe ainda uma grande referência ao orgulho e gratidão por parte da Direção e nas *newsletters* mensais, que enaltecem o sentimento de missão da TAP na questão dos repatriamentos, ações de cariz humanitário e segurança dos colaboradores e clientes. Segundo Cowan (2014), as emoções são uma parte integrante do *engagement* dos colaboradores pelo que esta acaba por ser uma forma de envolver emocionalmente os colaboradores com as notícias da organização para que estes apoiem a missão da mesma. O autor acrescenta ainda que quando os colaboradores sentem que fazem parte da missão da organização, vão trabalhar de forma mais árdua em prol da mesma.

Por sua vez, através das entrevistas foi possível entender outra perspetiva em termos de comunicação, nomeadamente a apreciação sobre a mesma. A grande maioria dos colaboradores conhece e identifica-se com a missão e os valores organizacionais, explicando ainda que estes se encontram bastante claros. Para Cornelissen (2004; 2008), a existência de uma identidade forte com a organização pode ser decisiva para o sentimento de união dos colaboradores e pode ainda aumentar a motivação dos mesmos através da utilização do “nós” em detrimento do “eu” nos diálogos.

Os conteúdos foram adaptados à situação vivida em Portugal e no mundo através das várias referências nos suportes à questão do *lay off*, das medidas de segurança e até mesmo de sugestões culturais e recreativas para ajudar ao teletrabalho e confinamento.

Um dos tópicos mais negativos foi relativo à disponibilização da informação em tempo útil. Dois dos colaboradores entrevistados fizeram referência ao facto de, em algumas situações, saberem de algumas decisões e situação da empresa através dos meios de comunicação social portugueses. Isto vai contra aquilo que vários autores defendem, como é o caso de Yeomans (2006), que afirma que os colaboradores das organizações devem ser os primeiros a ser informados relativamente a grandes mudanças e decisões para evitar rumores e confusão.

No que se refere ao *engagement*, apesar do esforço da empresa em manter o fluxo de comunicação e ligação à empresa, este indicador alterou-se em alguns dos casos avaliados. No entanto, vale a pena reforçar que todos os entrevistados sentem orgulho em integrar a TAP e muitos deles acabam mesmo por referir o sentimento de defesa e proteção que nutrem pela companhia. Baumruk e Gorman (em Markos & Sridevi, 2010) referem que esta a necessidade de defender a organização face a outros públicos ou clientes, se trata de um comportamento que transparece este envolvimento com a organização.

Em suma, os suportes demonstram o trabalho da área de Comunicação Interna em manter os colaboradores da TAP envolvidos com a empresa. É de notar a rapidez com que a esta área da empresa conseguiu adaptar todos os suportes internos à situação atual, permitindo uma Comunicação Interna estruturada. Os conteúdos estão adaptados à situação vivida e, além disso, foram realizadas inúmeras atividades dedicadas ao esclarecimento de dúvidas, formação e desenvolvimento pessoal que pretendiam manter os colaboradores envolvidos. No entanto, e dada a exposição mediática da TAP, em algumas situações os colaboradores não conseguiram obter as informações em primeira mão. Esta situação veio alterar o *engagement* de metade dos colaboradores entrevistados que ficaram descontentes com a atuação e rapidez na disponibilização de informação por parte da organização.

A área responsável pela Comunicação Interna da TAP redefiniu os objetivos de comunicação e fez alterações aos suportes de maneira a dar prioridade aos seguintes eixos: segurança e envolvimento. No entanto, os colaboradores revelam algum descontentamento face a esta gestão e ao fluxo comunicacional. Ainda assim, todos os entrevistados referem ter orgulho em fazer parte da organização.

Conclusão

São cada vez mais os estudos que surgem sobre Comunicação Interna, *employee engagement* e comunicação de crise, no entanto, estas áreas continuam a ser pouco estudadas como um todo dentro da função estratégica das Relações Públicas.

Assim sendo, com a presente investigação pretende-se contribuir para a área de estudo ao apresentar uma investigação baseada na Comunicação Interna durante a 1.^a vaga da pandemia mundial atual. Trata-se de um tema recente e sobre o qual ainda estão a ser desenvolvidos estudos dada a atualidade e continuidade da temática até ao presente dia. Neste sentido, será possível entender as implicações que esta pandemia trouxe para a TAP Air Portugal e como esta empresa de renome portuguesa geriu a comunicação com os colaboradores durante este período, na tentativa de continuar a envolver os mesmos com a organização.

Uma vez que a Comunicação Interna se dedica à criação e manutenção de relações mutuamente benéficas, é possível olhar para esta função estratégica como um elemento agregador e que pretende transmitir um sentimento de propósito comum.

Dada a pandemia mundial atual, que obrigou à imposição do teletrabalho, a Comunicação Interna surge como uma função essencial de ligação entre os colaboradores e a organização enquanto estes se encontram dispersos no espaço e a tentar ultrapassar um período de crise. Neste sentido, esta pandemia tanto podia ser um desafio como uma oportunidade para esta função estratégica, pelo que, mais do que nunca, veio tornar a Comunicação Interna fundamental nas empresas.

A TAP Air Portugal adaptou os suportes de Comunicação Interna aos tempos vividos, através da criação da Agenda TAP com sugestões culturais e dicas para o teletrabalho, bem como através da promoção de diversas palestras e *workshops* que mantivessem os 11 mil colaboradores em *lay off*, horário reduzido e teletrabalho, em constante contacto com a organização. Apesar da adaptação dos suportes de Comunicação Interna e respetivos objetivos comunicacionais por parte deste departamento da TAP, o sentimento de envolvimento de alguns colaboradores reduziu. Estas alterações resultaram, não só, da situação económica e laboral da organização, mas também de algumas falhas de comunicação por parte da companhia.

Uma empresa portuguesa de renome como é o caso da TAP tem uma grande exposição em termos mediáticos. Esta exposição resultou, entre outros motivos, da crise que o setor teve de ultrapassar e da injeção de capital de investimento por parte do Estado português. No entanto, por vezes, os colaboradores eram informados sobre a situação da empresa através dos media portugueses e não pela própria organização.

De qualquer das formas, as alterações aos formatos de Comunicação Interna foram sentidas pelos colaboradores entrevistados que referiram ter havido um esforço por parte do departamento em fazer chegar a informação aos trabalhadores. No entanto, a pandemia trata-se de algo completamente novo, que fez o mundo parar durante pouco mais de um mês. Esta situação resultou numa cascata de informação partilhada pela Direção com o departamento de Comunicação Interna que, tendo uma equipa mais reduzida devido ao *lay off* adotado, teve de a adaptar e construir conteúdos à medida que esta chegava. Houve, de facto, um fluxo de comunicação consistente e adaptado à situação atual, ainda que alguns colaboradores não se sentissem devidamente informados sobre a atividade e situação laboral da companhia.

Contudo, importa referir que o orgulho em integrar a TAP Air Portugal se mantém. Os colaboradores da TAP referiam continuar a dar o seu melhor pela organização, demonstrando orgulho em fazer parte da empresa e sentindo ainda a necessidade de a defenderem em situações depreciativas para a mesma.

Ainda que a Comunicação Interna tenha adquirido mais importância numa altura pautada pelo teletrabalho e confinamento, a verdade é que continua a não ser uma prioridade para a grande maioria das organizações. Posto isto, a pandemia foi uma situação que serviu de exemplo para as organizações, em particular para a TAP, que teve de adaptar todos os conteúdos, periodicidade e suportes tendo em conta as informações que iam sendo transmitidas.

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de aprofundar o campo teórico das Relações Públicas, mais especificamente da Comunicação Interna e *engagement*, algo que, segundo alguns autores referidos anteriormente, continua a ser algo pouco estudado.

Assim sendo, este estudo pretende acrescentar um contributo a esta área e demonstrar a perspetiva de uma das empresas portuguesas afetadas por este marco histórico recente. Além disso, o objetivo passa também por apresentar algumas das falhas e problemas registados ao lidar com uma situação completamente nova que veio alterar vários aspetos da sociedade e, principalmente, do mundo corporativo. Neste sentido, através deste estudo exploratório, foi possível entender que a Comunicação Interna contribui para o *engagement* dos colaboradores através da disponibilização de conteúdo planeado e atempado.

No que diz respeito às limitações do presente estudo, a principal passa pelo número de colaboradores entrevistados num universo de 11 mil que integram a empresa. De maneira a enriquecer o estudo, seria benéfico ter uma perspetiva mais alargada por parte dos colaboradores através de um inquérito. No entanto, a escolha pelas entrevistas permitiu aprofundar temas importantes e entender as opiniões dos colaboradores de uma forma mais alargada.

Para investigações futuras, seria interessante continuar a estudar o tema da pandemia nesta empresa. Atualmente, a estrutura da empresa foi alterada e a pandemia continua a existir, pelo que, posto isto, seria interessante entender se numa 2.^a vaga houve alterações quanto aos objetivos do departamento bem como em relação aos suportes divulgados. Neste sentido, o presente estudo poderia ainda ser o ponto de partida para a elaboração de um manual de boas práticas em contexto de pandemia, uma vez que esta ainda está a decorrer e que cada vez surgem mais informação sobre este tema. Além disso, poderia ainda ser interessante analisar o *engagement* com base no perfil dos colaboradores que exercem as suas funções nos escritórios da TAP.

Por sua vez, também seria interessante estudar de uma forma mais aprofundada as alterações no *engagement* dos colaboradores durante a pandemia tendo em conta os impactos da mesma na companhia.

Posto isto, torna-se possível afirmar que esta investigação é relevante para as Relações Públicas uma vez que contribui para a compreensão da relação existente entre a Comunicação Interna e o *engagement*, tendo como estudo de caso uma empresa portuguesa de renome que foi bastante impactada pelas implicações que a pandemia criou.

Bibliografia

Anthonissen, P. (2008). *Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management & company survival*. Kogan Page Publishers.

Argenti, P. A. (2005). The power of integration: building a corporate communication function that is greater than the sum of its parts. *NIRI Center for Strategic Communication, Tuck Business School, Dartmouth*. Disponível em: <https://alumni.northeastern.edu/wp-content/uploads/2017/02/Power-of-Integration-Comm-Mgmt.pdf>

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as context for the individual. Em Baum, J. A. C. & Dutton, J. E. (Eds.), *Advances in strategic management*, Volume 13: 19-64. London: JAI Press.

Balmer, J. M. T. (1995) Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24–47. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/030630709502100102>

Barton, P. (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results*. Aviva Publishing: Nova Iorque

Baumruk, R. & Gorman, B. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. Melcrum Publishing. In Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 89-96. Disponível em: [10.5539/ijbm.v5n12p89](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89)

Berger, B. K. (2008). Employee/organization communication. Institute for Public Relations. Disponível em: <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a07.pdf>

Bridger, E. (2018). *Employee Engagement: A Practical Introduction*. Kogan Page Publishers.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4ª ed. Oxford, Oxford University Press

Carroll, A. B. (2006, July 29). Trust is the key when rating great workplaces. In Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1),

https://www.researchgate.net/profile/Phillip_Clampitt/publication/258153887_Employee_Perceptions_of_the_Relationship_Between_Communication_and_Productivity_A_Field_Study/links/5259afa0cf24b822b405690.pdf

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.

Cornelissen, J. P. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications Ltd.

Cornelissen, J. P. (2008). Corporate communication. *The International Encyclopedia of Communication*. Leeds: John Wiley & Sons, Ltd. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc143>

Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication how to build employee engagement and performance*. New York: Kogan Page.

Curvello, J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2 ed. rev. e atual). Brasília: Casa das Musas

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1985). *Effective public relations*. 6ªed. New Jersey: Prentice-Hall.

D'Aprix, R. (2006). Throwing rocks at the corporate rhinoceros: The challenges of employee engagement. In T. L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 227-239). San Francisco: Jossey-Bass.

Da Camara, N. Z. (2011). Identity, Image and Reputation. *Reputation Management*, 47–58. Disponível em: doi: [10.1007/978-3-642-19266-1_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1_6)

Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.

Dewhurst, S., & FitzPatrick, L. (2019). *Successful Employee Communications: A Practitioner's Guide to Tools, Models and Best Practice for Internal Communication*. Kogan Page Publishers.

Dinheiro Vivo (2020). Quem é Ramiro Sequeira, o novo presidente da TAP? Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/quem-e-ramiro-sequeira-o-novo-presidente-da-tap-12893127.html>

Dodds, J. (2013). The ISA Engagement Scale. Engage for Success. Disponível em: <https://engageforsuccess.org/the-isa-engagement-scale>

Dunstan, A. & Osborne, I. (2017). *The People Business: How ten leaders drive engagement through internal communications*. London: Kogan Page.

Durutta, N. (2006). The Corporate Communicator: A Senior-Level Strategist. Em Gillis, T. (Ed.). (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp 19-43). John Wiley & Sons.

EBSCO. (2013). Evaluating Employee Engagement. EBSCO Corporate Learning Wacth. Disponível em: <https://www.ebscohost.com/uploads/corpLearn/pdf/Evaluating%20Employee%20Engagement.pdf>

ECO (2020). Estado já pode reforçar na TAP, mas só assume posição depois da reunião da Azul. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2020/07/16/estado-ja-pode-reforcar-na-tap-mas-so-assume-posicao-depois-a-reuniao-da-azul/>

Edwards, L. (2017). Public relations origins: definition and history. Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 2-15), London, England: Routledge.

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

European Communication Monitor (2019). Consultado em: <http://www.communicationmonitor.eu/2019/05/23/ecm-european-communication-monitor-2019/>

Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). Strategic Communication - An Introduction.

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

Findlay, R. (2009) Connecting with the Unconnected. In M. Wright (2nd Edition), *Gower Handbook of Internal Communication* (pp. 67-80). Londres: Gower Publishing.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa, Monitor

Fombrun, C. & van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5–13. Disponível em: [doi:10.1057/palgrave.crr.1540024](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024)

Fombrun, C. & van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: FT Prentice Hall.

Fuller, R. (2014). A Primer on Measuring Employee Engagement. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2014/11/a-primer-on-measuring-employee-engagement>

Gaither, C. (2012). The role of internal communication and the effect on employee engagement. Kentucky: Bellarmine University. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/ec4a/fdfab8bc5ad53964ab0ec78fdd4f898f8691.pdf?_ga=2.67679385.983620597.1578583093-2124417424.1578583093

Gallup (2016). Disponível em: https://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx

Gillis, T. (Ed.). (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. (3a Edição). London: Kogan Page.

Griffin, A. (2014). *Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals*. Kogan Page Publishers.

Grunig, J. E. (1992). Communication, public relations and effective organizations: An overview of the book. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 1-30). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J., & Grunig, L. (2006). Characteristics of excellent communication. In T. L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 3-18). San Francisco: Jossey-Bass.

Hanson Search (2019). Our Insight: Internal Communications trends for 2020. Disponível em: <https://www.hansonsearch.com/our-insight/internal-communications-trends-for-2020/>

Hargie, O. & Tourish, D. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. Routledge: Londres

Institute for Internal Communication (2019). Future of Work Survey. Disponível em: <https://www.ioic.org.uk/industry-news/ioic-future-of-work-survey-here-s-to-the-future>

Institute for Public Relations (2019). The top 14 PR insights of 2019. Consultado em: <https://instituteforpr.org/the-top-14-public-relations-insights-of-2019/>

Institute of Internal Communication (2017). IoIC Profession Map. Disponível em: <https://www.ioic.org.uk/about-ioic/ioic-profession-map>

Institute of Internal Communication. (2016). The IoIC Profession. Disponível em: <https://www.ioic.org.uk/about-ioic/the-ic-profession>

Jeffries-Fox, B. (2003). Advertising Value Equivalency. Paper published by the Institute for Public Relations, Florida. Consultado em: https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_AVE1.pdf

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (pp. 692-724). Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33787773/WILLIAM_A_KAHN.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DReproduced_with_permission_of_the_Psycho.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200301%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200301T143404Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=607817b4ba1eff84d74afb19dcac116e93f229badd8d58444c5b7206d5a06fe1

Kehoane, K. (2009). Advanced Employee Engagement. In M. Wright (2nd Edition), *Gower Handbook of Internal Communication* (pp. 387-401). Londres: Gower Publishing.

Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zerfass, A. (2016). “PESO” media strategy shifts to “SOEP”: Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review*, 42(3), (pp. 377–385). Disponível em: [doi:10.1016/j.pubrev.2016.03.001](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001)

Melewar, T. C. & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 76–90. Disponível em: [doi:10.1057/palgrave.crr.1540166](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540166)

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. Disponível em: [10.1080/1352726032000119161](https://doi.org/10.1080/1352726032000119161)

Men, L. R. (2011) ‘CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement’, *Public Relations Review*, 38(1), 171–173. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002062>

Men, L. R. (2014a). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4). Disponível em: [10.1057/crr.2014.14](https://doi.org/10.1057/crr.2014.14)

Men, L. R. (2014b). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

Men, L. R. (2019). It's the best time for Internal Communicators! Disponível em: <https://instituteforpr.org/its-the-best-time-for-internal-communicators/>

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.856.7762&rep=rep1&type=pdf>

Montanari, J., Morgan, C. & Bracker, J. (1990). *Strategic Management: a choice approach*. 1ª Edição. EUA: The Dryden Press.

Moss, D. & Warnaby, G. (1997). A Strategic Perspective for Public Relations. In: P. J. Kitchen, ed. *Public Relations: Principles and Practice* (pp. 43-73). London: Thompson Learning.

O'Murchú, L. (2017). 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.

Penna (2007). Meaning at Work Research Report. In Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 89-96. Disponível em: [10.5539/ijbm.v5n12p89](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89)

Public Relations Society of America (2019). All About PR. Consultado em: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

Quirke, B. (2009). Leadership and Engagement. In M. Wright (2nd Edition), *Gower Handbook of Internal Communication* (pp. 229-270). Londres: Gower Publishing.

Quirke, B. (2017). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Routledge.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª ed. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.

Robins, A. (2017). How To Properly Measure Employee Engagement. Officevibe. Disponível em: <https://officevibe.com/blog/why-employee-engagement-is-hard-to-quantify>

Routledge.

- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. Disponível em: <http://clok.uclan.ac.uk/17634/1/17634.pdf>
- Ruck, M. K. (Ed.). (2017). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice*. Gower Publishing, Ltd.
- Ruler, B. van, Verčič, D., Butschi, G, & Flodin, B. (2000). The European body of knowledge on public relations / communication management: the report of the delphi research project 2000;
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–618.
- Scarlett, H. (2006). Manager-Employee Communication. In T. L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 215-226). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London, England: SAGE Publications Inc.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.21811?casa_token=XYq1SWzs4cMAAAA_A%3AfkQgoaHu-x7bN7YVQ0BOpu49QOwmncgOxnpHEhJ-45tbos9xeD9_Uw-Jp4hdPIpMJGI1hVZqxWUrEg
- Simões, R. (1995). *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Editora Summus.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 44, 1-29. Disponível em: [10.5465/3069448](https://doi.org/10.5465/3069448)
- Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. London, England: Kogan Page.
- Smith, R. D. (2002). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678868.2012.726542?needAccess=true>
- Stacks, D. W. (2006). Public Relations Research and Planning. In T. L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 283-295). San Francisco: Jossey-Bass.

- State of the Sector (2019). The definitive global survey of the internal communication profession. Disponível em: <https://www.gatehouse.co.uk/stateofthesector/>
- State of the Sector (2020). The definitive global survey of the internal communication profession. Disponível em: <https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector/>
- Steyn, B. (2009). The strategic role of public relations is strategic reflection: A South African research stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4), (pp. 516-532). Consultado em: https://www.researchgate.net/publication/247751882_The_Strategic_Role_of_Public_Relations_Is_Strategic_Reflection_A_South_African_Research_Stream
- TAP Air Portugal (2020a). A Nossa História. Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/a-nossa-historia/cronologia>
- TAP Air Portugal (2020b). Identidade TAP. Disponível em: <https://recrutamento.tap.pt/go/Identidade-TAP/742202/>
- Tench, R. & Laville, L. (2017). Chapter 7: Role of the Public Relations practitioner. In R. Tench & L. Yeomans (Ed.). *Exploring Public Relations* (pp. 111-143). Harlow: Pearson.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. (2ª edição). Prentice Hall. London.
- TVI 24 (2020). Covid-19: Uma Viagem Cronológica à História do Vírus. Disponível em: <https://tvi24.iol.pt/sociedade/coronavirus/covid-19-uma-viagem-cronologica-a-historia-do-virus>
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. Disponível em: [10.1016/j.pubrev.2011.12.019](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019)
- Vitorino, A. (2015). O papel do *storytelling* na gestão da comunicação de crise – TAP. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança. Universidade Católica Portuguesa. Consultado em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19244/1/tese%20final%20pdf.pdf>
- Waddington, S., & Earl, S. (2012). *Brand anarchy: managing corporate reputation*. A&C Black.
- Wallace, C. (2009, 6 de maio). The AVE debate: Measuring the PR Value. PR Week. Consultado em: <https://www.prweek.com/article/903837/ave-debate-measuring-value-pr>

- Welch, M. (2011) The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281111186968/full/html>
- Welch, M. (2017). Dimensions of internal communication and implications for employee engagement. In K. M. Ruck (2017). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (pp.25-34). Gower Publishing, Ltd.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12, 177–198. Disponível em: [10.1108/13563280710744847](https://doi.org/10.1108/13563280710744847)
- Wright, M. & Robertson, F. (2009). Creating an Internal Communication Strategy. In M. Wright (2nd Edition), *Gower Handbook of Internal Communication* (pp. 19-48). Londres: Gower Publishing.
- 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.
- Yin, R. K. (2001) Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zalabak, P. S. & Ellis, K. (2006). The Communication of Trust. Em Gillis, T. (Ed.). (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp. 44-55). John Wiley & Sons.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenbergl, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of communication management*, 20(1), 37-55. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/51ce/1a639e216079e07807e1b3c0574b897c2641.pdf>