

O Papel Estratégico da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores do Grupo EDP

Versão final após defesa

Adriana Pinto Carvalhinho

Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações
Públicas (2º ciclo de estudos)**

Orientador: Prof. Doutor Eduardo José Marcos Camilo

dezembro 2022

Declaração de Integridade

Eu, Adriana Pinto Carvalhinho, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10843 de/o Mestrado Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade Artes e Letras, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 19 / 12 / 2022

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Adriana Pinto Carvalhinho

Dedicatória

Aos meus pais, a verdadeira fonte de motivação.

Agradecimentos

Tal como as organizações são feitas de pessoas, todo o meu crescimento e todas as minhas conquistas também se devem às pessoas que se encontram a meu lado, estejam elas presentes ou não fisicamente no meu dia a dia. Quero agradecer a todos os que me acompanharam durante toda a minha formação, pois sem o seu apoio e motivação, esta jornada teria sido muito mais difícil e talvez não teria chegado onde estou hoje.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Eduardo José Marcos Camilo, agradeço por toda a disponibilidade, apoio, paciência e conhecimento que me transmitiu.

À minha família e namorado, que são quem fez de mim a pessoa que sou hoje, são quem me dá força e ambição, para me orgulhar de tudo o que faço. São também quem me permitiu seguir o meu percurso académico da forma como quis. Foram eles que estiveram sempre presentes para me apoiar mesmo nos momentos mais difíceis e me encorajarem sempre.

À Universidade da Beira interior por ser a minha casa durante estes cinco anos e me ter dado como presente uma nova família.

E por fim, ao Grupo EDP, que me acolheu durante os três meses de estágio repletos de experiência.

Resumo

Atualmente o mundo encontra-se em constante transformação criando desafios para as organizações. No âmbito desses novos desafios, a comunicação de frente interna assume um papel estratégico através do qual passa a disponibilizar aos colaboradores de uma organização, não só informações sobre o seu trabalho, mas também sobre a própria empresa, o seu negócio, propósito e estratégia promovendo, simultaneamente, a sua identificação com a organização, graças à veiculação de valores que estabelecem uma cultura comum.

Com o objetivo de perspetivar a comunicação interna em contexto organizacional e o papel que desempenha na motivação dos colaboradores, a presente investigação, realizada durante um estágio de três meses na Direção de Comunicação do Grupo EDP, conduziu à obtenção de dados que permitem entender, como o desafio de uma comunicação interna bem estruturada e fundamentada num modelo sustentado de liderança que se reflete e interage com a motivação e satisfação dos colaboradores e no desenvolvimento das organizações.

Palavras-Chave:

Comunicação interna, motivação, estratégia, liderança, líder, Grupo EDP, organização, colaboradores.

Abstract

Currently the world is in constant transformation creating challenges for organizations. In the context of these new challenges, internal front communication assumes a strategic role through which it makes available to the employees of an organization, not only information about their work, but also about the company itself, its business, purpose and strategy while promoting their identification with the organization, thanks to the conveyance of values that establish a common culture.

With the aim of looking at internal communication in an organizational context and the role it plays in motivating employees, this research, carried out during a three-month internship in the Communication Department of the EDP Group, led to the obtaining of data that allow us to understand how the challenge of well-structured internal communication, based on a sustained model of leadership, is reflected and interacts with the motivation and satisfaction of employees and the development of organizations.

Keywords:

Internal communication, motivation, strategy, leadership, leader, Grupo EDP, organization, employees.

Índice

Introdução	1
Capítulo I: Contextualização do Estágio	3
1.1 O Estágio	4
1.1.1 Objetivos Gerais e Atividades Desenvolvidas	5
1.2 Análise SWOT do estágio	9
Capítulo II: Enquadramento Institucional	12
2.1 A Empresa	13
2.1.1 Visão, Valores e Missão:	16
2.1.2 Comunicação Interna no Grupo EDP	17
2.1.3 Portais Corporativos da EDP	17
Capítulo III: Questão a Aprofundar	21
3.1 Perguntas de Partida	22
Capítulo IV: Enquadramento Teórico	23
4.1 Comunicação Interna: Uma Função Estratégica	24
4.2 Comunicação nas Organizações: Motivação e Liderança	25
4.2.1 Motivação nas Organizações	26
4.2.2 Liderança nas Organizações	29
4.3 A Comunicação Interna como fator estratégico para a motivação dos colaboradores	30
Capítulo V: Estudo Empírico	32
5.1 Objetivos do estudo	33
5.2 Método e técnicas de recolha de dados	33
5.2.1 Dados Exploratórios	35
5.2.2 Dados Primários	37
5.3 Limitações da Investigação	38
5.4 Entrevistas	39
5.5 Discussão de Resultados	43
Capítulo VI: Conclusão	46
Referências Bibliográficas	50
Anexos	55

Lista de Figuras

Figura 1 – Quinto Logotipo da marca EDP, 2022

Figura 2 – EDP no Mundo

Lista de Tabelas

Tabela I – Unidades curriculares que fundamentaram o estágio.

Tabela II – Frequência das atividades realizadas durante o Estágio Curricular.

Tabela III – Análise SWOT do estágio.

Tabela IV – Teorias de conteúdo.

Tabela V – Teorias de processos.

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Atividades desenvolvidas no estágio.

Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
EDP	Energias de Portugal
EDPR	EDP Renováveis
CI	Comunicação Interna
IoIC	Institute of Internal Communications
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

Glossário

Brainstorming: Em português tempestade de ideias, é uma técnica utilizada para propor soluções a um problema específico. Consiste numa técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados (Guia Completo de Marketing Digital, s.d.).

Team Buildin: Termo coletivo para vários tipos de atividades usadas para melhorar as relações sociais e definir papéis dentro das equipes, muitas vezes envolvendo tarefas colaborativas (FIA Business School, 2020).

Briefing: Conjunto de informações ou uma coleta de dados passados em uma reunião para o desenvolvimento de um trabalho ou documento (Mathias, 2022).

Stakeholders: Significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio. O termo tem como objetivo designar as “partes interessadas” de um planejamento estratégico ou plano de negócios. São os *stakeholders* que legitimam as ações de uma organização e tem um papel de influência para a gestão e os resultados dessa mesma organização (Redator, 2018).

Focal points: Em português pontos focais, são órgãos responsáveis por entender, comunicar e organizar as demandas de determinado setor. No caso do Grupo EDP, o propósito deste *focal points* é centralizar as necessidades do setor de comunicação interna dentro de determinadas áreas/empresas dando resposta às mesmas ou reportando as demandas para o órgão superior, neste caso a Direção de Comunicação do Grupo EDP (Oliveira e Fidelis, 2021).

Feedback: Pode ser traduzido como “retorno”, que significa a resposta dada a uma ação ou postura como forma de avaliação. Ela tem objetivo de levar o interlocutor a entender como o seu comportamento foi interpretado ou recebido pelo outro (Cândido, 2021).

Introdução

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado de Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas, na Universidade da Beira Interior (UBI), para a obtenção do grau de mestre. O estágio teve a duração de três meses, de novembro de 2021 a fevereiro de 2022, e foi realizado na Direção de Comunicação do Grupo EDP.

Com esta oportunidade, onde pude observar e aprender, em primeira mão, como se organiza e realiza o trabalho de comunicação interna dentro de uma grande empresa corporativa, relacionando com todos os conhecimentos teóricos que foram adquiridos a nível académico. Tal permite refletir sobre como o domínio da comunicação acaba por influenciar a cultura organizacional de qualquer empresa, principalmente no que respeita à motivação dos seus colaboradores.

Atualmente as organizações encontram-se inseridas em ambientes competitivos e em constante mutação. Tal leva a que sejam obrigadas a passar por diversos desafios tais como, a globalização, a responsabilidade social, questões éticas, crises organizacionais, rápidas mudanças tecnológicas, entre outros. Por esta razão, as organizações têm de olhar para os seus recursos e estudar diversas formas sobre como os gerir e desenvolver de forma estratégica. O fator humano é uma das áreas que permite perceber a diferenciação competitiva existente nas organizações. No entanto, não é suficiente para uma organização possuir uma equipa de colaboradores eficiente e competente, se o fluxo de informação na organização não funcionar, ou ainda se os processos de comunicação não forem adequados. Se tal acontecer, o fator humano nas organizações não pode ser fomentado de maneira correta e eficiente. Desta forma, é crucial que as organizações reconheçam a necessidade em estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano como, por exemplo, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores.

O presente relatório visa compreender o papel estratégico na organização em estudo, dos mecanismos existentes na comunicação interna como instrumentos motivacionais para os colaboradores, com o objetivo de aumentar a satisfação destes e, conseqüentemente, a sua produtividade.

Com base no referido anteriormente, e traçando um fio condutor nesta investigação, coloca-se a seguinte questão:

- Qual é o papel estratégico da comunicação interna, definida pelos decisores do Grupo EDP, para a motivação dos seus colaboradores?

A resposta a esta questão será dada ao longo deste trabalho, que irá centrar-se na análise da comunicação interna realizada pelo Grupo EDP. A análise referida vai permitir responder à questão-alvo presente neste relatório. Este irá dividir-se em seis capítulos diferentes, sendo eles: contextualização do estágio, enquadramento institucional, questão a aprofundar, enquadramento teórico, estudo empírico e por fim as considerações finais.

O primeiro capítulo consiste na contextualização do estágio curricular realizado no Departamento de Comunicação no Grupo EDP, onde são relatadas todas as tarefas realizadas durante o estágio, e por sua vez, é feita uma análise ao estágio através de uma análise SWOT. No segundo capítulo é apresentado um enquadramento institucional do Grupo EDP, dando a conhecer a empresa, os seus valores, a sua missão, bem como caracterizar a comunicação interna atualmente existente na empresa. Por sua vez, no terceiro capítulo são referidas as questões de partida na investigação realizada, retiradas com a realização do estágio. Com o quarto capítulo, todos os conceitos pertinentes são apresentados de forma a auxiliar a resposta às questões colocadas no capítulo anterior. Num primeiro momento, pretende-se compreender sobre como a comunicação interna pode ser encarada como um aspeto estratégico nas organizações. De seguida, o relatório é centrado na influência que a motivação pode ter no contexto organizacional, para que, por fim, no terceiro momento, seja estudada a forma como todos conceitos se relacionam. Após a contextualização teórica referida, no capítulo cinco, será definida toda a metodologia utilizada com os objetivos definidos. Ainda neste capítulo são discutidos os resultados obtidos, sendo que no sexto e último capítulo são apresentadas as considerações finais.

Capítulo I: Contextualização do Estágio

Neste capítulo é apresentada a contextualização do estágio realizado na Direção de Comunicação do Grupo EDP. É igualmente referida a forma de trabalhar da empresa durante o período de estágio curricular efetuado. Por fim, é apresentada uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) na perspetiva do valor pedagógico-profissional que apresentado à estagiária.

1.1 O Estágio

O estágio realizado na Direção de Comunicação do Grupo EDP surgiu da necessidade em observar e aprender mais sobre a primeira experiência profissional e, seguidamente, a conclusão do segundo ano do mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas, com a pretensa de obtenção do grau de Mestre. Ao longo de três meses foi possível desenvolver conhecimentos e aptidões, transportando para a componente prática, todos os ensinamentos teóricos adquiridos com a Licenciatura em Ciências da Cultura e com o primeiro ano do Mestrado de Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas. E, ainda, existiu a oportunidade em compreender como uma grande empresa corporativa opera e qual o seu ritmo de trabalho, ao nível da comunicação interna.

Tabela I – Unidades curriculares que fundamentaram o estágio.

Grau Académico	Unidades Curriculares
Licenciatura em Ciências da Cultura	Análise do Discurso; Indústrias Culturais e Criativas; Programação e Organização de Eventos Culturais.
Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas	Assessoria de Comunicação; Oficina de Escrita Criativa; <i>Online Advertising and Communication</i> ; Atelier de Comunicação Estratégica.

A calendarização deste estágio decorreu durante três meses, com início no dia 22 de novembro de 2021 e término no dia 21 de fevereiro de 2022 com o seguinte horário de trabalho: segunda a sexta-feira, das 9h às 18h de forma híbrida, com três dias no escritório e dois em teletrabalho. Contudo, entre janeiro e fevereiro o estágio foi realizado completamente à distância.

A primeira semana de estágio serviu, essencialmente, para conhecer todas as pessoas que trabalham no edifício, perceber a organização da empresa e quais as funções dos diferentes departamentos existentes. A semana permitiu ainda aprender como

trabalhar com os diferentes canais corporativos da empresa.

O escritório de trabalho não é um local muito grande, como talvez fosse de esperar, o que facilitou a integração, uma vez que todos os colaboradores se conhecem e se conseguem relacionar entre si, recebendo bastante bem a autora deste relatório. Um outro contributo importante para a integração da estagiária na empresa prende-se, sobretudo, às horas livres onde é permitido que os colaboradores convivam livremente.

1.1.1 Objetivos Gerais e Atividades Desenvolvidas

A segunda semana de estágio teve início com a entrega de um horário semanal de reuniões de equipa para os três meses seguintes. Estas reuniões tinham como objetivo exercitar o trabalho em equipa, a criatividade e o “*brainstorming*”, permitindo a partilha de pontos de situação e procurando dar possíveis soluções a problemas, de uma forma conjunta e coerente.

Ao longo do estágio curricular, as tarefas realizadas orientaram-se consoante as prioridades existentes e no que era necessário fazer. Porém, é possível apresentar os seguintes objetivos:

1. Colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos;
2. Conhecer um departamento de comunicação, particularmente a nível da comunicação interna, tendo a oportunidade de participar e ser parte ativa no seu dia-a-dia;
3. Participar na comunicação nos meios digitais da empresa, de forma a aprender a criar conteúdos¹;
4. Participar ativamente na criação de projetos e atividades de *team building*.

Para a concretização destes objetivos, e a partir de pesquisas sobre determinadas tarefas pedidas e, também, com o auxílio de todo o pessoal do gabinete, foram realizadas as seguintes tarefas:

- a) Criação de notícias para a plataforma *internet* “edpON”;
- b) Criação de páginas corporativas;
- c) Publicações no Facebook Workplace;
- d) Criação de passatempos;

¹ Por razões de exclusividade do Grupo EDP estes conteúdos não poderão ser apresentados em anexo.

Tabela II – Frequência das atividades realizadas durante o Estágio Curricular. (Frequência – número de vezes que a tarefa foi realizada).

Atividade	Frequência
Criação de notícias	78
Criação de páginas corporativas	2
Publicações Facebook	53
Criação de passatempos	2

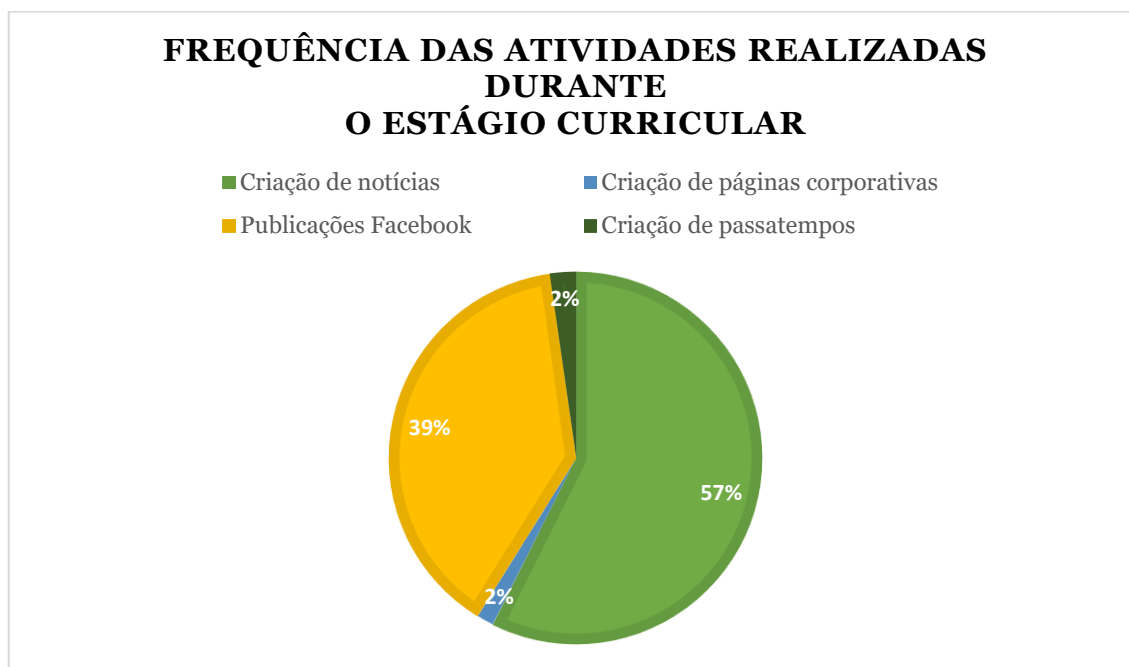


Gráfico 1 - Atividades desenvolvidas no estágio.

Em seguida, passa-se a descrever em que consistiu cada uma dessas tarefas, contextualizando-as no âmbito de competências obtidas em unidades curriculares da licenciatura e mestrado.

1.1.1.1 Criação de notícias para a plataforma internet “edpON”

O Grupo EDP, como referido anteriormente, tem a preocupação de disponibilizar diariamente notícias transversais à empresa na sua página inicial da *internet* corporativa. Assim, ao longo do estágio curricular foram escritas setenta e oito notícias sobre os mais diversos temas, como eventos ou acontecimentos em que o Grupo EDP, ou os seus serviços, estiveram envolvidos. Desta forma, os colaboradores têm sempre conhecimento sobre o dia-a-dia da empresa.

Esta foi uma das tarefas mais efetuadas durante o estágio tendo em conta que o Grupo EDP é uma empresa de cariz global e em constante atividade. A tarefa de criação

e divulgação de notícias foi relativamente simples, uma vez que a estagiária recebia, previamente, o *briefing* da notícia, facilitando assim a construção da mesma.

Para poder efetuar esta tarefa corretamente, foi importante a mobilização dos conteúdos programáticos aprendidos nas unidades curriculares de Análise do Discurso licenciatura em Ciências da Cultura e, ainda, Assessoria de Comunicação do mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas.

1.1.1.2 Criação de páginas corporativas

Na página inicial da *internet* corporativa estão disponíveis no separador “Colaboradores EDP” diversas páginas informativas com os propósitos e iniciativas da empresa para os seus colaboradores.

Durante o estágio curricular foram criadas duas páginas: a primeira “Mobilidade” e sendo a segunda página criada uma atualização de outra já existente, com o nome “Diversidade e Inclusão”.

Para realizar estas tarefas, foi essencial recorrer à unidade curricular de Oficina de Escrita Criativa e Atelier de Comunicação Estratégica, do mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas e, ainda, Indústrias Culturais e Criativas da licenciatura em Ciências da Cultura.

1.1.1.3 Publicações no Facebook Workplace

O Facebook Workplace² é uma versão da rede social Facebook desenhada para empresas, juntando a experiência social com ferramentas de produtividade e colaboração.

Com esta plataforma é possível criar um ambiente central para a comunicação dentro da empresa, reduzindo a dependência do e-mail e substituindo-o por chat, vídeo ao vivo e *feed* de notícias.

Desta forma, o Departamento de Comunicação Interna usufrui desta ferramenta para divulgar eventos e passatempos, bem como notícias mais relevantes para os colaboradores.

A estagiária teve a oportunidade de produzir mais de cinquenta e três publicações, acompanhadas com fotografia ou vídeo. De forma a promover eventos e

²**Facebook Workplace** é uma ferramenta de software colaborativa online desenvolvida pela Meta Platforms. Esta facilita o trabalho em grupo online, mensagens instantâneas, videoconferência e compartilhamento de notícias.

passatempos, aplicou-se um plano de comunicação, com pelos menos duas publicações para cada passatempo e evento. A primeira publicação consistia em informações relativas aos eventos e passatempos e ainda sobre como participar. Já a segunda publicação consistia numa pequena descrição sobre o evento realizado, sendo acompanhada de fotografias; por sua vez, nos passatempos eram anunciados os vencedores.

As unidades curriculares de Assessoria de Comunicação, Atelier de Comunicação Estratégica, Online Advertising and Communication do mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, foram importantes para a execução destas tarefas, visto que nestas foram obtidas competências como os métodos essenciais de gestão de redes sociais, algo que foi extremamente importante.

1.1.1.4 Criação de passatempos

Os passatempos são atividades de entretenimento livre que uma pessoa concretiza sozinha ou coletivamente, podendo manifestar-se de diversas formas. Neste contexto, o Grupo EDP realiza concursos que permitem envolver os seus colaboradores com a marca, como uma forma de criar proximidade.

As formas como estes são realizados, as suas regras de participação e forma de sorteio, são previamente debatidas nas reuniões semanais existentes com toda a equipa.

Como complemento ao trabalho realizado pela estagiária, foi sugerido que esta desenvolvesse um passatempo onde seriam sorteados cinco bilhetes duplos para o concerto do artista Tony Carreira, realizado a 27 de novembro, no Altice Arena, Lisboa.

Deste modo, coube à estagiária desenvolver as regras de participação para apresentar na reunião semanal, bem como divulgar, posteriormente, o passatempo na plataforma corporativa Facebook Workplace. Os colaboradores para se habilitarem a ganhar um bilhete duplo, foram desafiados a enviar um vídeo a cantar um excerto ou refrão da sua música preferida do artista. O passatempo decorreu até às 15:00 do dia 26 de novembro, sendo que o sorteio foi feito em direto na plataforma Facebook Workplace.

No âmbito do programa “Changing Tomorrow Now” a EDP ofereceu a possibilidade aos seus colaboradores de conhecerem a nova exposição, “O Tempo sem Tempo”, da artista Carolina Piteira, em visita guiada com a própria. Neste passatempo foram sorteadas oito entradas duplas para o dia 15 de janeiro.

A estagiária ficou, mais uma vez, encarregue de criar o desafio para os

participantes se habilitarem a ganhar as entradas, bem como encarregue de toda a divulgação do passatempo na plataforma corporativa Facebook Workplace. Neste passatempo, os participantes tinham de responder à pergunta “Por quantas peças é composta a exposição “O Tempo sem Tempo”?”. O passatempo decorreu até às 12 horas do dia 13 de janeiro, sendo que o sorteio dos vencedores foi novamente realizado em direto através da plataforma Facebook Workplace.

A unidade curricular de Programação e Organização de Eventos Culturais da licenciatura em Ciências da Cultura e Online Advertising and Communication do mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas, foram relevantes para a realização destas tarefas.

1.2 Análise SWOT do estágio

O estágio realizado foi, sobretudo, uma boa experiência de vida, a adaptação a um novo meio e estilo de vida, com uma rotina e ritmo de trabalho diferentes do que era habitual enquanto estudante universitário. Uma vez que este teve apenas três meses de duração, acabou por permitir uma aprendizagem mais completa e diferente, no sentido de ser mais prática. Sendo este o primeiro contacto com o mundo profissional foi uma oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento adquirido durante a Licenciatura em Ciências da Cultura e o primeiro ano de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas.

O primeiro mês foi um processo de aprendizagem e adaptação ao ambiente de trabalho no escritório, conviver e aprender com pessoas de outras áreas, idades e personalidades, com perspetivas diferentes uns dos outros, o que permitiu criar debates de ideias, sendo extremamente enriquecedor.

Os meses seguintes trouxeram uma maior autonomia. A estagiária começou a escrever notícias para a internet corporativa e a publicar *post's* no Facebook Workplace sem revisão necessária por parte dos tutores.

No entanto nos dois últimos meses, devido à situação pandémica provocada pelo vírus COVID-19, o trabalho passou a ser realizado totalmente à distância, sentindo-se uma desconexão maior entre colegas o que provocava um atraso no trabalho e muitas vezes falhas de informação.

De modo a sistematizar de melhor forma a experiência de estágio vivida, passou-se a redigir a análise SWOT do mesmo (Tabela III). A análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para fazer o planeamento estratégico de uma organização, tendo

como objetivo reconhecer os seus principais pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças (Camila, 2019).

Tabela III –Análise SWOT do estágio.

Análise SWOT do Estágio	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de tarefas realizadas; • Reuniões semanais que proporcionam o diálogo e discussão de ideias; • Trabalho em equipa; • Informalidade, tendo abertura para um fluxo e discussão de ideias; 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante a maior parte do tempo tinha de ser o estagiário a pedir trabalho para realizar.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto com profissionais de diversas áreas; • Experiência numa grande empresa corporativa; • Desenvolvimento a nível profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação pandémica provocada pela epidemia COVID-19

O trabalho desenvolvido durante o estágio teve os seus momentos altos e baixos. A situação pandémica provocada pela doença COVID-19 impôs o trabalho em regime de teletrabalho durante os últimos dois meses de estágio, privando a estagiária do ritmo de trabalho diário num gabinete de comunicação interna.

A Direção de Comunicação do Grupo EDP é organizada, o que prejudicou de certa forma a estagiária no sentido em que havia pouco a fazer. Existem recursos humanos suficientes, não existindo grandes necessidades de mais um profissional na área. Isto incitou ainda a uma constante necessidade de a estagiária pedir tarefas para não estar parada.

Na empresa existe uma grande preocupação com a divulgação constante de informação envolvente desta, tendo sido um ponto favorável neste estágio uma vez que permitiu uma participação mais prática e direta por parte da estagiária.

As reuniões semanais que proporcionam uma abertura à inovação e fluxo de discussão de ideias, sendo caracterizada por momentos descontraídos onde todo o trabalho existente é discutido e a resolução de problemas é feita em equipa, tornando-se assim em momentos de grande aprendizagem a nível profissional.

Em suma, apesar de alguns pontos negativos, o estágio cumpriu aquela que era a sua função: proporcionar a aquisição de novos conhecimentos e colocando em prática a teoria adquirida ao longo do percurso académico em contexto de primeira experiência profissional.

Capítulo II: Enquadramento Institucional

Concluída a apresentação do primeiro capítulo, alusivo ao estágio e às suas experiências, no segundo capítulo será apresentado o enquadramento institucional do Grupo EDP. Inicialmente vai ser descrita a empresa e a sua história, bem como os seus valores, visão e missão e apresentando por fim os seus meios de comunicação interna.

2.1 A Empresa



Fig. 1 – Quinto Logotipo da marca EDP, 2022
(Fonte: Site Institucional EDP (2022))

A primeira parte, como referido anteriormente, tem como objetivo dar a conhecer um pouco mais sobre a empresa onde o estágio curricular foi realizado.

Toda a análise da história da empresa foi extremamente importante enquanto estagiária, visto que facilitou a integração no ambiente de trabalho da empresa, servindo também o propósito de uma compreensão mais fácil das diferentes unidades de negócio do Grupo EDP.

O Grupo EDP (Energias de Portugal) é um conjunto de empresas com uma forte presença no panorama energético mundial, estando presente em dezasseis países (Figura 2). O grupo foi criado a 30 de junho de 1976, a partir da junção de outras treze empresas que haviam sido nacionalizadas no ano seguinte à Revolução de Abril.

Esta nova empresa estatal, com sede em Lisboa, tinha três objetivos principais: a eletrificação do país, bem como a modernização e extensão das redes de distribuição de energia elétrica; o planeamento e construção do parque nacional de geração de energia; e, por fim, o estabelecimento de uma tarifa única para todos os clientes.

Durante este período a empresa teve um grande crescimento exponencial, revelando dados estatísticos que mostram, em meados da década de 1980, que a rede de distribuição da EDP cobria já 97% do território nacional, assegurando o fornecimento de 80% de energia elétrica em baixa tensão.

No entanto, em 1991, o Governo de Aníbal Cavaco Silva decidiu alterar sucessivamente a personalidade jurídica da sociedade, passando de Entidade Pública

para Sociedade Anónima de capital exclusivamente público e, posteriormente, para Sociedade Anónima de capital maioritariamente público. A partir daqui iniciou-se uma profunda restauração interna, com duração de três anos, sendo que apenas em 1994 o Grupo EDP foi formado.

Em junho de 1997, realizou-se a primeira fase de privatizações, com a alienação de 179.960.000 ações representativas de 29,99% do capital da EDP, as quais foram inicialmente admitidas às cotações oficiais da NYSE Euronext Lisbon, então denominada Bolsa de Valores de Lisboa. Foi uma manobra de sucesso, em que a procura ultrapassou a oferta em mais de trinta vezes e através da qual mais de oitocentos mil portugueses, cerca de 8% da população nacional, tornaram-se acionistas da EDP.

A oitava fase de privatizações, e última até à data, corresponde a maio de 2012. Esta realizou-se por meio de venda direta, através da Parpública, de ações representativas de 21,35% do capital da EDP.

Em 1996 dão-se os primeiros passos na internacionalização do Grupo EDP. Sendo que em 2007, depois de uma forte aposta nas energias renováveis, a EDPR (EDP Renováveis) atinge o reconhecimento mundial como empresa líder na área.

Ao longo dos anos, a EDP cresceu e expandiu-se de tal forma, que hoje podemos encontrar empresas do grupo espalhadas por todo o mundo.

continentes, para que a empresa se torne uma unidade única que integre todas as culturas que a representam e atuam no mercado de em que opera.

2.1.1 Visão, Valores e Missão:

Visão:

A empresa EDP tem como visão ser líder na criação de valor, inovação e sustentabilidade, tornando-se, assim, uma das melhores empresas global de energia. A sua presença em diversos países e continentes enriquece a cultura interna da empresa, unificando todo o universo EDP, que se manifesta na forma como os colaboradores se integram no contexto da empresa.

Valores:

No que concerne às mais valias da empresa, o Grupo EDP privilegia cinco valores essenciais e que servem de base à sua atuação.

Em primeiro lugar, a iniciativa exprime-se através dos comportamentos e atitudes do “das nossas pessoas”, ou seja, dos seus colaboradores (EDP, 2021). A confiança é também um dos valores, mais precisamente, a confiança dos acionistas, clientes, fornecedores e diversos stakeholders do Grupo EDP. Outro valor é a excelência, na forma como trabalha e na ânsia de satisfazer os seus clientes. A sustentabilidade não pode ser ignorada, porque a EDP sempre esteve empenhada em melhorar a qualidade de vida de gerações, não só para a geração atual, mas também para as futuras, o que é muito importante. Por último, mas não menos importante, a EDP aposta na inovação e visa a criação de valor em todas as áreas de atuação.

Missão:

A EDP tem como missão compreender a posição dos clientes antes de tomar qualquer decisão, para que esta seja justa e fundamentada, prestando atenção ao que os consumidores têm a dizer de forma a dar uma resposta simples e transparente. Dessa forma, a empresa consegue antecipar as necessidades dos clientes, surpreendendo-os.

A EDP também se compromete com as pessoas: valorizando o trabalho em equipa, aliando a conduta ética e de rigor ao entusiasmo e iniciativa. Procura promover o desenvolvimento das competências e o mérito de cada colaborador, acreditando que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é fundamental para o sucesso.

Além disto, a empresa preserva uma política de sustentabilidade com a qual mantém um compromisso. Assumindo, desta forma, as responsabilidades socioambientais que resultam da sua própria atuação no mercado.

Por fim, a empresa mantém-se empenhada em alcançar resultados, fazendo jus aos seus compromissos com os acionistas, liderando através da capacidade de antecipação e execução, mantendo a excelência em todos os aspetos da sua conceção e produção.

2.1.2 Comunicação Interna no Grupo EDP

No Grupo EDP, a comunicação interna é um meio utilizado pela organização e pelos seus decisores para fomentar a cultura do Grupo, bem como auxiliar em mudanças, como mais recentemente, por exemplo, a crescente mudança para o digital.

A comunicação interna é então pensada de forma a satisfazer os colaboradores e a fomentar o mais possível o seu sentimento de pertença ao mesmo visto que o Grupo EDP acredita que os seus colaboradores são a razão do seu sucesso e compreende ainda que tem o dever de os manter felizes, motivados e comprometidos com a empresa. Desta forma, promovendo a motivação dos seus colaboradores, que a comunicação interna ganha força e demonstra a sua importância em promover um ambiente organizacional mais humano e positivo.

No Grupo EDP quem gere toda a comunicação interna é a Direção de Comunicação, porém depois existem *focal points* em todas áreas/empresas para assegurar da melhor forma a comunicação específica de cada setor. Nem todas as áreas têm uma equipa dedicada a tempo integral à comunicação, porém a comunicação interna é valorizada de forma transversal no Grupo.

2.1.3 Portais Corporativos da EDP

Intranet

A *intranet* consiste num sistema de rede privada, apenas disponível para os colaboradores da empresa, onde toda a informação base da empresa se encontra reunida. Nestares (2002, pág. 55) considera a intranet como “o melhor sistema de comunicação interna por permitir o acesso rápido e fácil à informação corporativa”.

Este instrumento é o ponto central de comunicação da EDP, por ser o meio que junta todos os colaboradores numa única plataforma. Na página inicial encontramos destaques de notícias transversais à empresa EDP, a opção de se ligar aos outros portais,

como o canal de televisão corporativa edpON TV e um serviço de rádio interna, que até 2016 contava com uma equipa e locutor próprios, mas depois de descontinuado funciona numa logística de playlist.

Na barra de menu, o colaborador pode aceder à plataforma “Recursos Humanos e Serviços”, sistema que lhe permite marcar as suas férias, pedir apoio informático, marcar viagens, pedir a cedência de um carro da frota EDP, todos os documentos necessários para a licença de maternidade, entre outras informações. Existe também a área “Partilha de Conhecimento”, com uma biblioteca de arquivo de documentos produzidos pela EDP, nos último 42 anos, com informações sobre a marca EDP e um banco de imagens da organização. Outros dos separadores consiste no “O que está ON”, informação da organização noticiada diariamente. Por fim, as opções “O Grupo EDP”, “Empresas EDP” e “Colaboradores EDP” apresentam páginas mais estáticas sobre o negócio da empresa, com o propósito de servir quem pretende estudar o que cada empresa que compõe o Grupo EDP faz e como funciona a produção, distribuição e comercialização de eletricidade.

Existem ainda alguns acessos rápidos a outros sites da organização, como a EDP Brasil, EDP Renováveis e o Grupo EDP, e uma rede de contactos com o perfil dos colegas do utilizador, que lhe permite criar grupos de projeto ou interesse, mas numa logica de *posts*. Atualmente, a *intranet* existente, criada há nove anos, é uma das plataformas mais importantes de transmissão de informação e retenção de dados de todo o Grupo EDP.

Facebook

Em 2018, a EDP lançou o “Workplace by Facebook”, apostando na combinação de “tecnologias mais avançadas, a recursos fáceis de usar para transformar as comunicações, cultura e fluxo de trabalho em organizações de todos os formatos, tamanhos e setores” (“Workplacebyfacebook”, 2018). Esta ferramenta é como um “Facebook interno”, só direcionado para a organização de forma a melhorar o consumo de informação, anteriormente “muito unidirecional”, permitindo que as pessoas produzam conteúdos e partilhem entre si histórias, conteúdos, fotografias e vídeos que não chegavam de outra forma.

O principal objetivo é manter um diálogo com toda a organização, priorizando os colaboradores à própria tecnologia. As respostas são dadas em tempo real, com grupos específicos de cada departamento/projeto. A implementação é fácil e existe um controlo rigoroso dos dados (“Workplacebyfacebook”, 2018). Para uma empresa como a EDP, com vários pontos geográficos, esta ferramenta surge para aproximar as pessoas.

EdpON TV

A edpON TV consiste no canal televisivo de comunicação interna do Grupo EDP.

Esta possui uma equipa dedicada exclusivamente a produzir conteúdos para a mesma, contando com um estúdio próprio dentro da empresa. Este instrumento conta com equipas de trabalho permanentes em Portugal, Espanha e Brasil, responsáveis pelos conteúdos que chegam a todos os colaboradores. Face à globalização da organização, a edpON TV é legendada em três línguas – português, inglês e espanhol.

Esta ferramenta está disponível tanto por televisões que estão espalhadas pelos vários pontos da empresa, como nas lojas EDP e ainda através de uma *app* exclusiva do canal edpON. A TV está igualmente disponível através da *intranet*, com uma espécie de plataforma de Youtube em que os colaboradores podem ver os vídeos carregados.

Newsletter

A EDP disponibiliza nos seus meios de comunicação interna uma *newsletter* global, apelidada de “*What’s On?*”. Esta é enviada todas as semanas aos colaboradores, via *e-mail*, e engloba os principais temas que marcam a agenda da empresa a nível interno e externo. Não existem conteúdos especificamente criados para ela, como na *Intranet* e na televisão corporativa. O objetivo da *newsletter* é garantir que a informação chega a todos, mesmo a quem tem pouco tempo disponível para ler, por isso, logo de início, são apresentadas as notícias mais relevantes da semana, para garantir que todos estão informados do que esta a acontecer dentro da organização.

Estas *newsletters* utilizadas pelas organizações focam-se nas conquistas dos colaboradores e nas oportunidades alcançadas (Gillis, 2006, pág.54). São meios utilizados para comunicar e para reforçar os valores fundamentais da organização (Chong, 2007, pág.209). Não são todas as organizações que oferecem *newsletters* e as que são personalizadas surgem apenas em alguns casos. No caso da EDP, uma das razões que justificam a sua criação foi o facto de em 2016 os acessos à *Intranet* terem baixado, sugerindo a necessidade de assegurar que os colaboradores continuavam a receber as informações.

Revista

A revista interna da EDP apelida-se de “*EDPOn*”. Uma nova edição é lançada a cada dois meses, destinando-se apenas ao público interno e aos reformados da organização, com o objetivo de possibilitar a manutenção do vínculo à empresa, mesmo após a sua saída. Esta revista é um instrumento físicos, ao invés dos outros já

mencionados, que possibilita aos seus colaboradores usufruírem de uma experiência mais duradora, que possam folhear e apreciar calmamente.

A revista também está disponível em formato digital e pode ser acedida a partir da *intranet*.

Capítulo III: Questão a Aprofundar

Neste terceiro capítulo e após a contextualização do estágio e apresentação da empresa, neste capítulo serão apresentadas as perguntas de partida identificadas no decorrer do mesmo.

3.1 Perguntas de Partida

Para qualquer investigação, é indispensável estabelecer um ângulo através do qual a pesquisa se vai debruçar. Neste caso, o conceito geral começa pela comunicação interna, uma vez que este é o tema de estudo sobre o qual se pretende debruçar. Em seguida, é preciso entender o que se gostaria de compreender melhor relativamente a esta temática.

Tendo em conta toda a experiência adquirida com a realização do estágio, para a construção da parte da dissertação deste relatório será então estudado como a comunicação interna pode ser vista como um meio estratégico de apoio à motivação dos colaboradores.

Relativamente ao caso de estudo, a aplicação deste ao Grupo EDP, é feita no sentido de verificar se a comunicação interna é pensada pelos seus decisores como uma forma de motivar os colaboradores.

Deste modo, a pergunta de partida deste estudo é a seguinte: Qual o papel estratégico da comunicação interna, definida pelos decisores do Grupo EDP, para a motivação dos seus colaboradores?

Capítulo IV: Enquadramento Teórico

Depois de expostas as perguntas de investigação, este quarto capítulo contém a revisão teórica que serve para refinar a problemática da comunicação interna como fator estratégico para a motivação dos colaboradores.

Deste modo, o estado da arte irá partir do geral para o particular: começando por definir os conceitos de comunicação interna e explicar como esta é vista como função estratégica no seio organizacional; explicar os conceitos de motivação e liderança como fatores influenciadores do processo comunicacional; e por fim, apresentar a como comunicação interna pode ser encarada como um fator estratégico para a motivação dos colaboradores a partir do relacionamento dos conceitos anteriormente descritos.

4.1 Comunicação Interna: Uma Função Estratégica

Podemos dizer que a comunicação é a base de qualquer relacionamento humano (Brum 2010, pág.40) e consiste na troca de informações de uma pessoa para outra, sejam estas pensamentos, ideias ou valores.

Segundo Ruão (2008, pág.25) as organizações são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas e são constituídas por agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir determinados objetivos. Sendo que a comunicação interna é um fenómeno que emerge dentro das organizações e que pode entender-se como a ação de tornar comum os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores às diversas estratégias e diretrizes da empresa de forma a criar um comprometimento e fidelidade.

Atualmente, esta temática tem ganho cada vez mais relevância no seio das organizações, nomeadamente graças à sua capacidade para motivar e incentivar a satisfação laboral dos colaboradores, o que conseqüentemente conduz a maiores níveis de empenho e resultados mais positivos. A comunicação interna passa, assim, a ser compreendida como uma função estratégica para as organizações, pois é através dela que são transmitidos aos colaboradores as informações relativas aos objetivos organizacionais e ao papel de cada um na prossecução dos mesmos, influenciando ainda de forma sistemática, as atitudes e comportamentos dos colaboradores construindo uma relação mútua de forma a melhorar os resultados da organização (Cutlip, 2006, pág.452).

Sobre a ideia de comunicação interna, embora existam várias sugestões de definição, podemos dizer que todas refletem a mesma orientação sendo, inclusivamente, complementares. Karanges (2014, p.33), no seu estudo, apresenta uma síntese de alguns autores da área e, com base nas respetivas definições podemos avançar que o papel da comunicação interna está ligado aos comportamentos, às atitudes e à componente

emocional do colaborador, através da gestão de significados no interior da organização. Assim, a comunicação interna nos dias de hoje não se entende apenas como um processo de troca de informações entre os membros de uma organização, mas sim como um meio influenciador e com capacidade de construir entendimento, entusiasmo e compromisso.

Segundo o Institute of Internal Communications (IoIC) (Annual Review 2020, 2020), a comunicação interna permite que as pessoas se sintam informadas, conectadas e com propósito no seu trabalho, a fim de impulsionar o desempenho organizacional. O IoIC entende a comunicação interna como uma função fundamental no apoio às organizações para estas atingirem os seus objetivos (Annual Review 2020, 2020).

Assim, podemos resumir que quando vinculada de forma eficaz, a comunicação interna auxilia a criação de relacionamentos, a construção de cultura organizacional promovendo a participação e o envolvimento dos colaboradores nas decisões da empresa e nas restantes atividades organizacionais promovendo desta forma a satisfação e lealdade dos mesmos. Ainda neste contexto, podemos definir que as quatro funções principais da comunicação interna no seio das organizações são: a função de controlo, de motivação, de expressão emocional e de informação.

O *feedback* surge como uma ferramenta de controlo de várias formas na comunicação, contribuindo para o aumento da produtividade e crescimento organizacional. Esta é também, uma ferramenta motivacional, no sentido de esclarecer os colaboradores sobre o seu papel nas organizações e o que estes podem fazer para melhorar a qualidade do seu desempenho. É através da comunicação interna que os objetivos são transmitidos, sendo que dando *feedbacks* do comportamento, esforço e respetivo progresso estimula a motivação dos colaboradores. Tal pode ser visto ainda como uma forma de expressão de sentimentos, no sentido em que satisfaz necessidades sociais dentro de um meio de iteração social, isto é, a organização.

Podemos afirmar que a comunicação interna tem uma função vital dentro do contexto organizacional, permitindo a troca de informações entre as organizações e os seus colaboradores.

4.2 Comunicação nas Organizações: Motivação e Liderança

Tal como vimos anteriormente, o planeamento e execução de uma boa comunicação interna numa organização é fundamental para o sucesso e produtividade da mesma. Quando bem implementada a comunicação interna traz muitos benefícios para uma empresa, como: o aumento do envolvimento entre os colaboradores, uma melhor imagem corporativa, um decréscimo dos riscos, maior facilidade em processos

de mudança e têm grande influência no clima organizacional, entre outras coisas.

Contudo, o processo de comunicação numa organização não é concebível isolado de outros fatores, existe uma interação comunicativa fundamental para que todo o planeamento estratégico tenha sucesso: a motivação que pode ser gerada e estimulada como resultado de uma boa comunicação; a liderança que se prende na relação de comunicação entre líderes/chefias e os seus subordinados e que pode ser um elemento impulsionador ou condicionante de processos comunicacionais.

4.2.1 Motivação nas Organizações

O termo “motivação”, de um ponto de vista etimológico, deriva do latim *movere* (mover) e representa o processo que incentiva e direciona ações voluntárias de pessoas ou animais em prol da concretização de determinado objetivo (Ramlall, 2004, pág.53). Contudo, não é de todo correto afirmar que existe apenas uma definição global do termo, visto que existem várias teorias a respeito da motivação que visam a explicar este fenómeno, tais como: a teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1954), a teoria dos Fatores Motivação de Frederick Herzberg (1966), a teoria dos Motivos de Higiene David McClelland (1961), a teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964) ou a teoria da Equidade de Stacy Adams (1963).

A importância que atualmente é dada ao estudo da motivação é notória para o bom funcionamento das organizações, sendo que esta é uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, onde várias teorias tentam explicar o sentido desta força enigmática que leva as pessoas a agir em prol da concretização de um determinado objetivo. Segundo Rocha (2007, pág.77), a psicossociologia das organizações define um conjunto de teorias que visam clarificar a motivação, sendo que estas teorias se podem dividir em: teorias de conteúdo (fatores que motivam os indivíduos) e teorias de processo (processos de motivação).

As teorias de conteúdo têm como foco a motivação, incluindo como fatores impulsionadores dos comportamentos as necessidades humanas físicas e psicológicas (Statt, 1994, pág.274). A Tabela IV apresenta alguns autores de destaque bem como um pequeno resumo das suas teorias:

Tabela IV – Teorias de conteúdo.

Autor	Resumo da Teoria
<p>Abraham Maslow (1954) - Teoria da Hierarquia das Necessidades</p>	<p>Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades: na base as necessidades fisiológicas básicas, seguidas das de segurança, as sociais, as de autoestima e as de autorrealização. Sendo que só é possível satisfazer uma necessidade a partir do momento em que as dos níveis inferiores se encontrem satisfeitas.</p>
<p>Frederick Herzberg (1966) - Teoria dos Fatores Motivação-Higiene</p>	<p>Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos (condições de trabalho e remuneração) e os fatores motivadores (desenvolvimento profissional e oportunidades de progressão na carreira, reconhecimento e delegação de responsabilidades), sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação</p>
<p>David McClelland (1961) – Teoria dos Motivos</p>	<p>A motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora em graus diferentes, de forma que a hierarquia das necessidades nesta teoria é individual. Assim, a forma de atuação de um indivíduo no trabalho será determinada pelo quanto o indivíduo é forte ou fraco em cada um desses três tipos de necessidades.</p>

As teorias de processo têm como foco a maneira como as pessoas elegem os seus comportamentos. Apresenta-se na Tabela V alguns autores relevantes bem como um resumo das suas respetivas teorias.

Tabela V – Teorias de processo.

Autor	Resumo da Teoria
Victor Vroom (1964) - Teoria da Expectativa	O autor baseia a sua teoria no termo químico de “valência”, transpondo-o no valor que os colaboradores atribuem ao que a organização lhes oferece. Ou seja, esta teoria sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Stacy Adams (1963) - Teoria da Equidade	O autor determina que o comportamento de um indivíduo é influenciado pela comparação que o próprio faz com os comportamentos dos outros e pela perceção de justiça e equidade com que é tratado.

Pode verificar-se que cada teoria apresentada tem a sua própria explicação sobre a motivação e qual a melhor forma de motivar os colaboradores. Atualmente, a temática da motivação é um fator estratégico de extrema importância nas empresas, uma empresa só se consegue diferenciar no mercado se conseguir inovar e superar-se nas áreas que a sua concorrência não consegue destacar-se, neste sentido os colaboradores são a peça chave na qual as organizações devem apostar. Segundo Marins (2007, p. 17) "Motivar é ter “motivos”. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender”. Assim, ao manter os colaboradores motivados, os órgãos dirigentes asseguram um incremento na qualidade e produtividade o que consequentemente reflete num balanço financeiro positivo.

Um outro fator igualmente importante que se pode salientar que o ser humano é um ser em constante mutação e que as suas prioridades, desejos, vontades e necessidades estão também em constante mudança. Nesse sentido é necessário para as organizações identificar o melhor caminho para percorrer, tendo como objetivo conhecer os colaboradores de forma a identificar as suas motivações pessoais, desejos e expectativas, para os conseguirem satisfazer mantendo a força de trabalho e elevando a moral. Para tal, é necessário abranger a importância de um líder dentro das organizações, capaz de compreender o meio em que está envolvido e que se adapte a uma estratégia de liderança

eficaz. Torna-se desta forma relevante abordar o tema da liderança.

4.2.2 Liderança nas Organizações

Presente no léxico organizacional desde o início do século XX, o conceito de liderança não tem uma definição universal. Ao longo dos anos várias teorias foram desenvolvidas, as discussões sobre a temática e quais os padrões que devem fazer parte da sua análise são controversos.

Segundo Robbins (2007, pág.258) a liderança é a capacidade de influência através da qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuar em função de objetivos comuns. O autor refere ainda, que existem traços que diferenciam os líderes dos liderados tais como: a ambição e energia, o desejo de influenciar e liderar, a integridade e transparência, a autoconfiança, a inteligência e conhecimentos relevantes na área que é da sua responsabilidade.

Existem ainda autores que apontam para a diferença entre liderança e gestão. Rego (2016, pág. 19) afirma que “liderar é mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas por caminhos e para destinos com os quais elas se identificam e gerir consiste em dar ordens, premiar e punir, comandar e controlar, tendo por base o exercício de uma posição de autoridade formal”.

Atualmente, uma das definições considerada mais completa é a definição da GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) que afirma que a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.

Para Cravid (2015, pág.18), cabe ao líder ter comportamentos que sejam aceites, a fim de se atingir sucesso no trabalho. Deste modo, a liderança de um líder deve ser: uma liderança emocional, em que seja capaz de controlar as suas emoções e gerir as emoções dos outros; uma liderança competente com base no ser o exemplo a seguir; uma liderança assente na descentralização e distribuição equilibrada de tarefas, pois cabe ao líder responsabilizar a equipa e cada elemento individualmente, dando sempre apoio, auxílio e supervisionando o trabalho; uma liderança justa e honesta, tentando ser sempre o mais imparcial e justo possível nas suas apreciações; uma liderança mobilizadora e motivadora, estimulando o trabalho em equipa, promovendo a união da equipa, e consequentemente a melhoria do desempenho, quer individual quer coletivo; uma liderança ativa e assertiva, o líder tem que estar sempre presente nas suas ações, adotando um comportamento assertivo.

Na prática, a liderança depende de quatro grandes fatores interligados entre si: a política da empresa, a estratégia organizacional definida, a organização e união das

equipas de modo a proporcionar uma cultura positiva e motivadora.

Em suma, o conceito de liderança é transversal a todos os ramos das organizações e, sendo bem aplicado, é potenciador de sucesso pessoal e profissional dos líderes, dos liderados e da própria organização.

4.3 A Comunicação Interna como fator estratégico para a motivação dos colaboradores

Atualmente as organizações têm noção que manter uma boa estratégia de comunicação interna implica uma gestão adequada dos processos comunicacionais, associados a uma liderança eficaz é fundamental, sobretudo em momentos de crise, para a motivação dos colaboradores. Os colaboradores têm de se sentir integrados dentro da organização para a qual trabalham, um ambiente social positivo faz com que se sintam aceites e valorizem a importância e impacto do seu trabalho na organização, gerando um maior comprometimento com a empresa, no entanto, para isso, deve haver uma comunicação clara e objetiva entre o líder e o colaborador. O tempo em que comunicação era meramente descendente, isto é que servia apenas para transmitir tarefas e regras da empresa, já não existe nem é eficaz

Os líderes são mais do que pessoas que dão ordens, eles são a mão direita dos colaboradores, respeitando cada funcionário como um indivíduo único que integra na equipa e não apenas como um número.

Cada indivíduo é diferente e tem as suas próprias, ambições, perceções e motivações. Assim o desafio está em conhecer as motivações pessoais de cada colaborador, para isso é importante que os líderes estejam em contato permanente com o colaborador, adequando a sua comunicação e estratégia de forma individual. É importante que os colaboradores se sintam integrados na organização, sintam que o seu trabalho é relevante e tem impacto no dia-a-dia da empresa.

Chiavenato (2007, p.96) diz que “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que os seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

Segundo Pereira (2006, pág.48), os objetivos organizacionais devem ser vistos como motivadores do desempenho, isto é, metas que os colaboradores ambicionam e devem superar. Seguindo este raciocínio, os colaboradores devem aceitar os objetivos organizacionais e esforçarem-se nas tarefas que lhes são atribuídas de forma a alcançar

os resultados organizacionais desejados.

Assim, o desempenho dos colaboradores, apoiados por um líder que é capaz de os motivar na realização das suas tarefas, gera uma atitude positiva que se estende ao comprometimento dos colaboradores com a empresa e vice-versa, constituindo como estímulo o bom uso dos *feedbacks*.

Neste contexto, o feedback deve ser encarado como uma ferramenta motivacional para a melhoria progressiva dos colaboradores. Como diz Pereira (2006, pág.49), “é necessário que todos recebam feedback frequente sobre a sua evolução e desempenho.”.

É então importante que os colaboradores estejam sempre informados, fazê-los sentir confiantes no desempenho das suas funções de forma a obter um bom desempenho e representação da organização.

Um bom alinhamento organizacional parte de uma boa partilha de informação e conhecimentos. Os colaboradores começam a viver a cultura da empresa, contribuindo para de forma positiva para o espírito e união da equipa na conquista de resultados positivos. A comunicação interna está ligada à motivação sendo que conhecer os interesses dos colaboradores e alinhá-los com os da organização se torna necessário. Os profissionais de comunicação interna ocupam uma posição de extrema importância, na medida em que estão intimamente relacionados ao desenvolvimento de estratégias internas envolventes deste público.

A comunicação interna e a motivação contribuem para o bom desenvolvimento organizacional e conseqüentemente para a melhoria dos resultados organizacionais. Saber equilibrar a motivação e a comunicação interna, através de uma liderança exemplar, contribui para a satisfação dos colaboradores que, ao sentirem-se informados e de que as suas tarefas são validas, estarão mais motivados para a realização do seu trabalho (Almeida, 2013, pág.99).

Capítulo V: Estudo Empírico

Considerando o estágio realizado na Direção de Comunicação do Grupo EDP, esta investigação tem como objetivo analisar “qual o papel estratégico da comunicação interna para a motivação dos colaboradores do Grupo EDP.”

Com a seguinte pergunta de partida – Qual é o papel estratégico da comunicação interna, definida pelos decisores do Grupo EDP, para a motivação dos seus colaboradores? – procuramos retirar conclusões acerca da importância estratégica da comunicação interna, tanto no seio das organizações como ferramenta motivacional para a satisfação dos colaboradores e como estes dois conceitos tem impacto dentro do Grupo EDP, mais concretamente em certas secções do Grupo EDP onde o estudo foi realizado.

5.1 Objetivos do estudo

Com base nas ideias referidas, o objetivo geral desta investigação, é então, perceber como é que a comunicação interna pode ser usada, como função estratégica, para motivar os colaboradores de uma empresa.

Por sua vez, este objetivo traduz-se em outros objetivos específicos: (a) quais as condições que devem existir para que a comunicação interna possa ser vista como um meio estratégico; (b) compreender se efetivamente a comunicação interna na EDP tem como uma das funções a motivação dos colaboradores; (c) averiguar se aquando da decisão das ações de comunicação, os decisores da organização têm como objetivo a motivação dos colaboradores na EDP.

5.2 Método e técnicas de recolha de dados

O Grupo EDP é uma organização que conta com mais 11.600 colaboradores que, tal como mencionado anteriormente, confere a devida importância à comunicação interna. É também uma empresa conhecida pelo valor que confere aos seus colaboradores, através da promoção do seu desenvolvimento, bem como através de eventos e atividades que promovem a sua integração e acolhimento no Grupo EDP, desde a sua chegada até ao seu aposentamento.

Pelos valores que o Grupo EDP apresenta, trata-se uma organização que se enquadra perfeitamente nos objetivos da investigação, porém, e apos apresentados o problema e questões de partida, bem como os objetivos, é importante estabelecer uma estratégia metodológica adequada para após ser possível aferir resultados e chegar às devidas conclusões.

Desta forma é necessário compreender qual o caminho que se pretende percorrer e estabelecer um ângulo, pois há que ter em conta as devidas limitações, gerindo desta forma os riscos, sem pôr em causa a própria investigação. Assim, o ângulo estabelecido, o objeto de estudo escolhido e mencionado anteriormente prende-se com a comunicação interna do Grupo EDP, mas do ponto de vista dos seus decisores, de quem pensa as ações de comunicação interna a desenvolver dentro do Grupo EDP, consoante os meios e possibilidades existentes. Esta escolha possibilita o foco nos objetivos e na forma como a comunicação interna é pensada, permitindo após a investigação responder efetivamente a qual é o papel estratégico da comunicação interna no Grupo EDP para promover a motivação dos seus colaboradores.

Assim, a metodologia a seguir nesta investigação, será a de âmbito qualitativo, em que as técnicas de recolha de dados são descritivas e a posterior análise é cuidadosa. Este tipo de metodologia permite então aferir conclusões através de dados obtidos numa amostra relativamente pequena, mas muito relevante e representativa. Na medida em que a principal preocupação desta metodologia não é a representatividade numérica, mas sim compreender melhor a organização e o objeto de estudo, neste caso, analisar o papel estratégico da comunicação interna para a promoção da motivação dos colaboradores do Grupo EDP assumido, ou não, pelos seus decisores.

Após a compreensão da problemática, é necessário escolher os métodos adequados para aferir resultados. Sendo que o primeiro momento se prende com os dados exploratórios, que se trata da primeira recolha de dados. Têm a ver com a observação direta, graças à realização do estágio, a análise documental dos diversos materiais disponíveis de comunicação interna do Grupo EDP, bem como bem como também de alguns materiais disponibilizados online, como o próprio website e o seu Relatório de Contas, por exemplo, mas também na realização de uma entrevista exploratória. No que concerne a esta técnica a escolha da pessoa à qual a mesma foi realizada é relevante, uma vez que serviu de base para a organização do segundo momento.

O segundo momento da recolha de dados tem então a ver com os dados primários, obtidos através da realização de entrevistas a decisores da comunicação interna no Grupo EDP as quais, são comparadas com a entrevista exploratória, bem como com os restantes dados exploratórios e também com o enquadramento teórico. Após esta comparação e análise de dados é então possível chegar às devidas conclusões e dar resposta às questões de investigação às quais este estudo se propõe a responder.

5.2.1 Dados Exploratórios

Como referido anteriormente, os dados exploratórios são o primeiro momento da investigação podendo ser determinados em três maneiras de aferição: a observação direta, a análise documental e a entrevista exploratória.

5.2.1.1 Observação direta

A observação direta trata-se de um método de recolha de dados no qual o próprio investigador visualiza e regista sistematicamente padrões de comportamento de pessoas ou outros objetos de forma a obter a informação necessária ao seu estudo. Foi exatamente o que se teve oportunidade de fazer aquando dos três meses de estágio no Grupo EDP.

O estágio no Grupo EDP estava relacionado diretamente com a comunicação interna, sendo que os projetos nos quais a estagiária esteve envolvida tinham a ver com ações de comunicação interna, em que algumas eram mesmo transversais a todo o grupo. Como tal, a estagiária teve a oportunidade de estar presente na decisão de diversas ações, bem como de acompanhar as mesmas ao longo da sua preparação. Teve também a oportunidade de acompanhar o monitoramento e a posterior avaliação das ações. Assim, as ações eram das mais variadas áreas e utilizavam diversos meios e materiais.

A estagiária esteve presente na realização de eventos, reuniões de equipa, preparou conteúdos para a intranet e criou páginas corporativas, bem como monitorizou diversas ações do quotidiano em que havia contacto entre os diversos colaboradores. Posto isto, esteve diretamente envolvida com os decisores da comunicação interna, o que permitiu uma melhor noção dos objetivos que têm para com a comunicação interna, bem como o que privilegiam em cada ação comunicacional.

Este método permite então que se recolham informações, selecionando as que são mais pertinentes e significativas para o estudo em questão. Na realidade, a investigadora acaba por ser um elemento integrante no ambiente em observação, ou seja, acaba por ela própria ser parte da organização em observação.

Desta forma, a observação direta consubstanciou-se numa espécie de diário/relatório de investigação onde foi anotada toda a informação considerada relevante. Tal é ainda essencial para a perceção de como a comunicação interna é percecionada pelo Grupo EDP, bem como pelos seus decisores, o que auxilia e serve de base aos próximos passos da investigação.

5.2.1.2 Análise Documental

Atualmente, a maioria das organizações, guarda os seus documentos e informações em formato digital. Desta forma, a análise documental é então feita também através da informação que se encontra em formato digital. Esta análise documental é importante para perceber os valores pelos quais a organização se baseia, bem como compreender os seus objetivos, o caminho por onde segue e quais as suas ambições futuras. Através desta análise é possível obter uma noção da organização que é importante para compreender os demais aspetos essenciais à investigação, dado que estas informações são a base para os posteriores métodos utilizados.

A informação analisada nesta investigação, advém essencialmente do mais recente Relatório e Contas disponibilizado pelo Grupo EDP ao público, onde se consegue analisar diversas informações, sejam elas a mensagem do CEO, bem como números e atividades importantes que permitem conhecer a empresa e perceber como a mesma se move no seu dia a dia, e como utiliza os seus valores nas diversas ações que apresenta. A par do Relatório e Contas, o website do Grupo EDP serviu também para se obter diversas informações sobre a organização do grupo e o seu funcionamento. Além do Relatório e Contas e do website do Grupo EDP, todos os diversos meios de comunicação interna, mencionados anteriormente, foram também tidos em conta, analisados desde a forma como são pensados, até à escolha dos conteúdos e à sua conceção.

5.2.1.3 Entrevista Exploratória

No âmbito da entrevista exploratória, é pertinente compreender qual a sua função. De uma forma geral, as entrevistas são uma forma mais clara de apresentar uma problemática, sendo que o diálogo e troca de perspetivas e ideias entre pessoas é sempre enriquecedor.

Assim, a entrevista exploratória é um método de pesquisa com o objetivo de entender melhor a problemática da investigação. Querendo com isto dizer que efetivamente a entrevista exploratória serve não só para confirmar as informações recolhidas na observação direta e na análise documental, como também serve como base à construção das posteriores entrevistas sustentadas nos dados primários do presente estudo.

A pessoa escolhida para a realização da entrevista exploratória foi, após uma reflexão lógica, o Dr. Rúben Bicho, subdiretor da direção de comunicação e responsável

pela comunicação interna do Grupo EDP. É um colaborador que se encontra a par de todas as ações de comunicação interna do Grupo EDP, além de ser ele que difunde os objetivos que a comunicação interna deve alcançar. Como tal foi a pessoa indicada para dar o mote inicial às entrevistas que se seguiram nos dados primários da investigação.

A sua paixão e experiência na área da comunicação demonstra que a comunicação interna está entregue em mãos de quem vê esta área como um aspeto estratégico importante dentro de uma organização. Compreende-se ainda que está em consonância com o Grupo aquando da valorização de todos os colaboradores, sendo a comunicação interna uma forma de o demonstrar.

5.2.2 Dados Primários

As entrevistas são desde há muito tempo utilizadas para melhor compreender a condição humana, neste caso procede-se a entrevistas com pessoas de interesse para o tema, de forma a descobrir informações pertinentes para a possibilidade de estabelecer relações e, também, tirar conclusões, através da intensidade das respostas fornecidas pelos entrevistados e da interpretação e compreensão do investigador. Tendo por base o ângulo dos decisores de comunicação interna no Grupo EDP, as entrevistas foram realizadas a pessoas com poder de decisão na dimensão estratégica na área da comunicação interna dentro do Grupo EDP, sendo elas: a Dra. Lisa Areias coordenadora de Comunicação Interna na EDP Distribuição; a Dra. Rita Piteira coordenadora de projetos internos; a Dra. Catarina Craveiro subdiretora de Comunicação e Stakeholders E-Redes e a Dra. Barbara Avelar diretora de Comunicação na EDP Produção.

5.2.2.1 Entrevistas Estruturadas

Como já referido a escolha dos entrevistados seguiu um critério, uma vez que o ângulo escolhido para a investigação se prendeu com os decisores da comunicação interna no Grupo EDP. Na medida em que o objetivo é compreender como a comunicação pode ser vista como um fator estratégico para a motivação dos colaboradores, logo é importante entender se estão reunidas as condições para tal, aquando da produção dos meios de comunicação interna.

Tendo em conta que o responsável pela comunicação interna do Grupo foi entrevistado na entrevista exploratória, a sua opinião foi também relevante aquando da escolha dos entrevistados. Neste sentido, é importante que se tenha a noção de como é pensada a comunicação interna dentro do Grupo EDP. Posto isto, e tendo em conta que

nem todas as empresas do grupo possuem uma equipa especificamente dedicada à comunicação interna, é importante ter alguém que represente os setores que não possuem uma área específica de comunicação interna, sendo a Dra. Lisa Areias a representante dessas diversas empresas, pois a mesma é o *focal point* das diversas áreas. Seguidamente, uma colaboradora que representa a EDP Distribuição, a Dra. Rita Piteira, que trabalha numa das maiores empresas do Grupo e que tem uma área dedicada especialmente à comunicação interna desta empresa, é também importante pois trata-se de uma empresa de grandes dimensões que valoriza também em muito a comunicação interna. Como representante da EDP Redes, a Dra. Catarina Craveiro, mostra os interesses da comunicação interna pela empresa responsável pela distribuição de energia. Por fim a última entrevista foi realizada à Dra. Barbra Avelar, responsável de comunicação da EDP Produção. Estas entrevistas deram-me uma visão mais ampla sobre como a comunicação interna no Grupo EDP é pensada pelos seus decisores e quais são as funções e objetivos que estes lhes conferem.

5.3 Limitações da Investigação

Qualquer investigação têm as suas limitações e as mesmas não devem ser encaradas apenas como restrições, mas sim oportunidades. Na medida em que penso que a maior limitação nesta investigação se prendeu com a grande dimensão da organização em estudo, o Grupo EDP conta com mais 11.600 colaboradores em todo o mundo. Desta forma, foi necessário estabelecer um ângulo para a investigação, não só para que esta fosse viável, mas também para que fosse credível e confiável.

Como tal, dada a limitação da grandeza da organização, foi pensado como ângulo da investigação os decisores da comunicação interna e não os seus recetores. Sendo que, como mencionado anteriormente, esta limitação pode ser vista como uma oportunidade futura para um outro estudo, como por exemplo investigar o lado e perceção da comunicação interna interpretada pelos colaboradores do Grupo EDP.

Assim, esta foi a maior limitação sobretudo aquando da definição da metodologia que teve de ser pensada de forma a contornar esta mesma limitação. Esta levou a uma reflexão e mudança do paradigma inicial, mas sempre com consciência de estar a tentar tomar o melhor rumo possível, principalmente para a veracidade e viabilidade da investigação.

Relativamente a outras limitações, foi difícil de identificar na medida em que aquando do meu estágio no Grupo EDP, houve uma abertura e interesse pelo estudo, foi

uma organização disponível para participar. No entanto, devido à disponibilidade pessoal dos indivíduos escolhidos para a realização das entrevistas semiestruturadas foi-me difícil realizar as mesmas. Contudo, de um modo geral, foi um estudo apreciado pela organização e que fortaleceu o conhecimento de que caminha na direção certa, seja na valorização dos colaboradores, como na continua valorização da comunicação interna como estratégia para a motivação dos colaboradores.

5.4 Entrevistas

De modo a conseguirmos compreender melhor a natureza da relação entre comunicação interna e motivação dos colaboradores, foram realizadas entrevistas a decisores de comunicação interna no Grupo EDP.

A entrevista exploratória serve de base às restantes entrevistas que fazem já parte dos dados primários e, como mencionado anteriormente no enquadramento metodológico, é um guia para a restante recolha de dados na investigação. Deste modo a entrevista exploratória foi realizada ao colaborador do Grupo EDP, Dr. Rúben Bicho, que é subdiretor de comunicação, sendo uma das suas responsabilidades a gestão da comunicação interna dentro do Grupo EDP. A entrevista exploratória³ consistiu em cinco perguntas que, em seguida, se vão detalhar, descrevendo quais as respostas do Dr. Rúben Bicho às mesmas.

P1: Que valor se confere à comunicação interna no Grupo EDP?

Relativamente ao valor conferido à comunicação interna no Grupo EDP, o Dr. Rúben Bicho destacou que esta “é uma componente muito relevante na promoção dos projetos, valores e iniciativas da empresa.” (Anexo 1), na medida em que é uma importante ferramenta para promover a cultura e partilha de conhecimento com os colaboradores.

Atualmente as organizações estão constantemente em processos de mudança que vêm de forma muito rápida, assim, estas têm de ser cada vez mais adaptáveis e “a comunicação teve de se adaptar para continuar a chegar às equipas e desempenhar a sua missão” (Anexo 1).

P2: Como é definida a missão da comunicação interna no Grupo EDP?

No que diz respeito à missão da comunicação interna definida pelo Grupo EDP, o Dr. Rúben mencionou que “passa por ser uma comunicação ágil, que permita

³ Anexo 1

responder de forma rápida a novas necessidades, plataformas ou desafios, por ser uma comunicação ligada, que permita perceber as equipas e entender o que é realmente necessário, e por ser uma comunicação próxima, que permita que cada pessoa sinta que é útil para o seu dia-a-dia.” (Anexo 1).

P3: Qual é a mensagem mais importante a transmitir por meio da comunicação interna?

O Dr. Rúben Bicho destacou o facto de não haver apenas uma mensagem relevante, uma vez que cabe à comunicação interna “trabalhar para assegurar que transmite as mensagens que reforcem o alinhamento, a cultura de grupo, o espírito de pertença e que garantam que as equipas se sentem acompanhadas e informadas.” (Anexo 1).

P4: A comunicação interna é vista como um meio estratégico no Grupo EDP?

Quanto à questão se a comunicação interna é vista como um meio estratégico pelo Grupo EDP, o Dr. Rúben confirmou e acrescentou que esta “é uma peça fundamental do funcionamento da organização” (Anexo I). Independentemente das diversas formas possíveis da sua atuação, bem como da sua própria estruturação, a comunicação interna “é uma ferramenta estratégica” (Anexo 1) que abrange todos os *stakeholders* (colaboradores). Assim, o Dr. Rúben resumiu que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica “na criação de cultura, partilha de ideias, de informação e como veículo não só para difusão de mensagens “top-down”, mas como forma de escutar as pessoas.” (Anexo1).

P5: A comunicação interna preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados?

Relativamente à preocupação com a motivação dos colaboradores, o Dr. Rúben afirmou que esta é uma preocupação transversal a todo o Grupo EDP. Quanto ao papel específico da comunicação interna nesse aspeto, refere que a mesma “contribui para o envolvimento e bem-estar dos colaboradores, em articulação com as iniciativas desenvolvidas por outras áreas da empresa.” (Anexo 1).

Por outro lado, as restantes entrevistas realizadas a colaboradores estratégicos aquando da tomada de decisão da comunicação interna no Grupo EDP fazem parte, como referido anteriormente, dos dados primários da investigação. A razão pela escolha dos respetivos entrevistados está presente no segundo ponto deste capítulo. Desta forma irei

analisar apenas as diversas respostas, de forma a conseguir um resumo abrangente para cada pergunta.

P1: Que valor confere à comunicação interna no Grupo EDP?

Quanto ao valor que se confere à comunicação interna, todos os entrevistados concordam que é um elemento fundamental à organização. Esta é pensada como um elo entre a organização e os seus colaboradores, funcionando como um meio de estabelecer relação com os mesmos. Permitindo partilhar e dar a entender aos colaboradores a estratégia, os valores, missão e direção da organização. Nas respostas é ainda possível observar que a comunicação interna é igualmente vista como uma ferramenta de motivação. A Dra. Lisa Areias, Coordenadora de Projetos Internos na EDP, afirma que “é responsabilidade da comunicação interna trabalhar temas como o alinhamento estratégico, a cultura de uma empresa, a partilha de informação, a motivação e muitas vezes o reconhecimento de pessoas e equipas. A comunicação interna é crucial em duas situações muito particulares: na gestão da mudança e na gestão de crise.” (Anexo 2).

P2: Como é definida a missão da comunicação interna no Grupo EDP?

A missão da comunicação interna, seja da *Holding* ou das outras áreas, “é elaborada com o objetivo de contribuir para o Plano de Negócios definido e para a projeção da imagem do Grupo” (Lisa Areias, Anexo 2). No Grupo EDP, todos os anos é definido, especificamente, para a comunicação um Plano Global de Comunicação, onde estão presentes todas as iniciativas e objetivos para a comunicação nesse ano e que são definidas tendo em conta os diferentes *stakeholders*. No que toca à missão mais específica, a colaboradora Rita Piteira diz que “a missão da comunicação interna é garantir o envolvimento organizacional, o alinhamento estratégico.” (Anexo 3).

P3: Quais os objetivos que se pretende alcançar com a comunicação interna?

Em relação aos objetivos que a comunicação interna pretende alcançar, o alinhamento é um objetivo comum a todas as respostas, uma vez que a comunicação interna, no Grupo EDP, é vista como uma forma de dar a conhecer aos colaboradores o que se pretende no presente e, simultaneamente, para onde se direciona o futuro. O alinhamento, não é somente visto como uma forma de partilhar os objetivos da organização, mas também como forma de partilhar valores, promover a cultura e assegurar um sentimento de presença e envolvimento. Desta forma e segundo a opinião geral dos entrevistados, a comunicação é também vista como uma forma de diálogo, importante para a partilha de informação, seja através da partilha de conhecimento, seja na divulgação de informações relevantes quanto à estrutura do Grupo. No entanto, o

diálogo não pode ser unidirecional, ou seja, implica também que os colaboradores sejam ouvidos sendo que cabe à comunicação interna manter a harmonia entre estes diálogos. Um outro objetivo mencionado prende-se, efetivamente, com a motivação, a satisfação e o próprio reconhecimento dos colaboradores uma vez que é da responsabilidade da comunicação interna ser a potencializadora dos mesmos nos colaboradores. Em suma, a comunicação interna apresenta vários objetivos que no seu conjunto estimulam uma relação de confiança e proximidade entre a organização e os seu colaboradores.

P4: Quais são os maiores desafios em fazer comunicação interna?

Quanto aos desafios de fazer comunicação interna no Grupo EDP, existe uma unanimidade no que diz respeito ao facto de ser uma empresa global, presente em diversas áreas geográficas, com muitos colaboradores e em que os mesmo trabalham em contextos diferenciados. Desta forma, fazer comunicação de uma forma coerente num publico tao heterogéneo pode ser desafiante. Logo, é de extrema importância que se conheça o publico, para que este sinta que “a comunicação lhe é especificamente dirigida” (Rita Piteira, Anexo 3). Catarina Craveiro (Anexo 4) destaca ainda o desafio da capacidade de síntese, que a comunicação interna seja “útil para o dia-a-dia das equipas, partilhar informação sobre iniciativas da empresa, aproximar as pessoas, fortalecer o espírito de equipa e a cultura de Grupo.”.

P5: Qual é a mensagem mais importante a transmitir por meio da comunicação interna?

No que diz respeito à mensagem mais importante, todos os entrevistados estão de acordo com a importância das mensagens alinhadas com a estratégia da organização, de forma que todos os colaboradores se encontrem alinhados e compreendam bem as direções a tomar segundo a estratégia definida pelo Grupo, destacando que “não pode estar de modo algum desvinculada da realidade e da atualidade, afinando a todo o tempo a mensagem com os acontecimentos e os temas do momento” (Lisa Areias, Anexo 2).

P6: Qual é a maneira mais estratégica de se comunicar internamente?

Quanto á maneira mais estratégica de se comunicar internamente, é unanime a grande importância conferida à Internet, na medida em que é considerado o meio de comunicação interna mais completo. A Dra. Barbra Avelar (Anexo 5) menciona a importância também do da plataforma Facebook Workplace, pela possibilidade de participação e de interação dos colaboradores.

P7: O local de trabalho é considerado como uma forma de comunicação interna?

Todos os entrevistados mencionaram que o local de trabalho deve ser encarado como um meio de comunicação interna. No entanto, a Dra. Rita Piteira menciona que o local de trabalho é muitas vezes negligenciado como um meio de comunicação interna. A Dra. Lisa Areias (Anexo 2) diz que as mudanças e constante transição para o digital, sobretudo após a pandemia, as peças de comunicação são cada vez mais pensadas para os espaços comuns, a tendência é criar espaços de trabalho mais informais e colaborativos.” (Anexo 2).

P8: A comunicação interna preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados?

Quanto à preocupação da comunicação interna com a motivação dos seus colaboradores, todos os entrevistados concordaram que é de facto uma preocupação não só da comunicação interna, mas sim do Grupo, que utiliza a comunicação efetivamente como meio para atingir essa finalidade. A Dra. Catarina Craveiro reforça que “pessoas motivadas geram maior produtividade” (Anexo 4) e que, como tal, existe uma preocupação em manter os colaboradores motivados no Grupo EDP.

P9: Como tem sido a evolução da comunicação interna no Grupo EDP?

Relativamente à evolução da comunicação interna, a importância tecnológica é um fator comum nas respostas dos entrevistados, uma vez que permite uma comunicação cada vez mais abrangente, interligada, diversa e adaptada aos variados colaboradores e as suas variadas necessidades. Esta constante procura pelo digital foi reforçada pelo contexto pandémico, onde houve uma necessidade exigente de inovar e adaptar a comunicação interna às exigências dos colaboradores.

5.5 Discussão de Resultados

Após a apresentação dos dados recolhidos, é nos agora possível fazer discussão dos resultados, podendo retirar interpretações de forma a responder à pergunta de partida.

- Qual é o papel estratégico da comunicação interna, definida pelos decisores do Grupo EDP, para a motivação dos seus colaboradores?

Podemos dizer que a comunicação interna é um elemento essencial ao Grupo EDP, sendo que todos os entrevistados têm uma opinião unânime sobre a

comunicação interna ser uma “ferramenta fundamental para unir equipas, promover a cultura, a partilha de conhecimento e assegurar uma ligação à empresa independentemente do local de trabalho de cada pessoa.” (Rúben Bicho, Anexo 1). Neste sentido, para uma boa gestão do Grupo EDP é necessário que a comunicação interna esteja em uníssono com a mesma. Uma vez que é através da comunicação interna que se estabelece uma relação de proximidade e conexão entre organização e colaboradores.

De forma a obter essa consciência da importância da comunicação interna, o Grupo EDP, opera numa forma de gestão em que as pessoas são o objeto central. Compreende que as organizações são feitas de pessoas para pessoas e entende a necessidade de saber lidar com as mesmas. No entanto, o Grupo EDP, não se foca somente nas pessoas como também nos seus sentimentos e emoções, uma vez que estes são parte de todo o colaborador e como tal são parte importante do seu potencial dentro da organização.

Uma das conclusões das diversas respostas, é que a motivação dos colaboradores é uma área de muita importância para os decisores da comunicação interna do Grupo EDP. “A motivação é efetivamente uma preocupação da comunicação interna uma vez que colaboradores motivados e felizes são mais produtivos.” (Lisa Aires, Anexo 2).

No que concerne à relação entre comunicação e motivação, os entrevistados mencionam que a comunicação interna deve ser vista como um fator estratégico e motivacional, na medida em que colaboradores inseridos num ambiente organizacional motivador estão mais aptos e disponíveis para trabalhar em equipa e promover melhores resultados.

Desta forma, a comunicação interna, no Grupo EDP, encontra-se num bom caminho uma vez que é realizada não só com o intuito de informar, mas sim de manter os colaboradores envolvidos, empenhados, potenciando emoções positivas e um ambiente organizacional motivador.

“A comunicação interna no Grupo (...) é muito dinâmica, inspiradora e reinventa-se ao longo do tempo. Os canais são melhorados com regularidade e são lançados novos canais adaptando a comunicação aos tempos e ao mercado” (Barbara Avelar, Anexo 5).

O foco do Grupo EDP é a promoção do bem-estar dos seus colaboradores, tornando-se desta forma uma organização que, ao ter uma preocupação com as emoções dos seus colaboradores, valorizando-as e entendendo a importância da comunicação interna, se torna uma organização mais forte, adaptável e inovadora.

Os decisores, através de uma liderança eficaz, mostram o quão importante é a comunicação interna na transmissão de informação e na promoção do envolvimento dos colaboradores no grupo. Sendo que eles, são as figuras que o Grupo EDP designou como exemplos a seguir na realização dos objetivos da organização. A estes cabe então certificarem-se que as suas equipas se sintam motivadas.

É com base nestes argumentos que posso considerar o Grupo EDP um bom caso de estudo para esta temática, uma vez que coloca os seus colaboradores numa posição privilegiada da sua gestão, fazendo uso da comunicação interna, de forma que os mesmos se sintam felizes e motivados dentro de um ambiente organizacional que tem em consideração o seu bem-estar. Validando assim a questão de investigação, na medida em que a comunicação interna não pode ser então vista de outra forma, que não de uma forma estratégica, como tal, o investimento numa boa comunicação interna para a promoção da motivação dos colaboradores é sempre um bom investimento, uma vez que colaboradores motivados obtêm melhores resultados e são mais produtivos.

Capítulo VI: Conclusão

Após exposta a caracterização do estágio realizado na Direção de Comunicação

do Grupo EDP, bem como a abordagem teórica e o estudo empírico, centrados na natureza da relação entre comunicação interna, motivação e liderança, apresentamos as considerações finais do estudo que permitiu entender acerca do papel estratégico da comunicação interna para a motivação dos colaboradores do Grupo EDP.

Concluimos que as organizações são sistemas complexos em constante mutação, sendo que para alcançar o sucesso estas têm de compreender o contexto em que esta inseridas, bem como dar-lhe o devido valor.

Neste sentido, um elemento que não pode ser de forma alguma ignorado são as pessoas. As organizações são efetivamente feitas de pessoas para pessoas, sendo que o capital humano é o mais valioso no contexto organizacional, é através deste que se alcançam objetivos e se conquistam resultados. As pessoas são a cara das organizações, são elas que as representam e transformam os objetivos em conquistas.

Sendo que os colaboradores atuam num contexto organizacional que é tao mais produtivo quanto melhor e mais positivo for o ambiente vivido na organização. Como tal, é importante encarar a gestão humana como um todo, ou seja, conferindo a devida atenção a tudo o que envolve os colaboradores, como as suas emoções, sentimentos, necessidades e preocupações. Pois é este bem-estar psicológico que influencia a produtividade e empenho dos mesmos.

Dada a importância do contexto organizacional e do fator humano nas empresas, percebemos que a comunicação é o fator chave que potencia os mesmos, uma vez que as organizações são contruídas em função das inter-relações e relações. Sendo a comunicação interna o elemento que permite esta troca de informação.

Na experiência de estágio foi possível compreender a importância que a comunicação interna tem dentro do Grupo EDP. Os colaboradores estão atentos às ações tidas pela organização e esperam ser informados de todos os pormenores. Consolidando tudo o que foi aprendido e observado no estágio com as entrevistas realizadas ao grupo de foco, os decisores do Grupo EDP, compreende-se a importância das iniciativas e convívios internos, a forma como os colaboradores são acolhidos no contexto organizacional e a necessidade de valorização do seu trabalho, não só monetariamente, mas através da criação de um sentimento de confiança.

Foi ainda possível ver que a coerência do Departamento de Comunicação é fundamental para a colaboração continua com os outros departamentos. As estratégias de comunicação devem ser compartilhadas em todos os aspetos para garantir que todos os departamentos e *stakeholders* que interagem diretamente com os colaboradores trabalhem em harmonia.

Pela pesquisa realizada e discussão resultante do grupo de foco, verifica-se que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica de extrema importância para o Grupo EDP, contribuindo de forma relevante para que uma organização alcance os seus objetivos. Verifica-se ainda que a principal tarefa estratégica da comunicação interna passa por assegurar que os colaboradores se sintam satisfeitos, felizes e envolvidos no ambiente organizacional em que estão inseridos promovendo, desta forma, a motivação dos mesmos.

Colaboradores motivados empenham-se mais no seu trabalho, procurando soluções para as adversidades e muitas vezes realizando mais do que lhes compete, contrariamente a colaboradores insatisfeitos e pouco motivados que se limitam a exercer os deveres que lhes são atribuídos.

Os líderes têm um papel importante na passagem de informação aos seus colaboradores. Segundo Brum (2003, pág.73), o principal objetivo dos líderes é fazer da comunicação um fator de motivação. A chave é fornecer aos colaboradores mais informações sobre a empresa em que estão inseridos, sabendo integrá-los no ambiente organizacional para que daí surja a vontade de se superarem, com a ajuda dos seus líderes, estabelecendo objetivos que sozinhos não seriam capazes de alcançar (Brum, 2003, pág.75).

Em suma concluímos que os dados recolhidos no grupo de foco confirmam a pesquisa realizada, que incide na importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores no Grupo EDP. Através dos diversos canais de comunicação, o diálogo e a relação com os líderes, a empresa torna a relação com os seus colaboradores mais próxima proporcionando uma maior motivação nos mesmos.

Referências Bibliográficas

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos colaboradores. Revista: Comunicação e Ciências Empresariais, 8, 92-103p.p.

Becker, B. e Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. In Academy of Management Journal. Vol.39. No.4. Pp. 779-801.

Brum, Analisa de Medeiros. (2003). Um olhar sobre o marketing Interno. Porto Alegre: L & M

Brum, Analista de Medeiros. (2010). Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 1.ed.Rio de janeiro:Integrare Editora.

Cândido, Sara. (2021). Entenda qual a importância do feedback para o sucesso de uma empresa. Disponível a partir de <https://rockcontent.com/br/blog/feedback/>

Cameron, G.T. e McCollum, T. (1993). Competing Corporate Cultures: a MultiMethod, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication. In Journal of Public Relations Research. 5(4). Pp. 217-250.

Casado, T. (2002). O papel da comunicação interpessoal. In: Fleury, M. T. L. As pessoas na organização. (2. ed.) São Paulo: Gente.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas

Chiavenato, Idalberto. (2010). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. 3. ed. Rio de Janeiro.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values delivering brand promise: Singapore Airlines experience. Corporate Reputation Review.

Cravid, J. (2015). A liderança como fator de motivação: um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe. Tese de Mestrado em Ciências Policiais

apresentada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Lisboa.

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective public relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall

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

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective public relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

EDP. (2016). *Energia*. Alfragide: Grupo Leya.

EDP (2021). *Relatório e Contas*. Lisboa.

EDP (2021). *Revista institucional edpon 60^a edição local set/out*.

EDP. (2015). *Manual de Tom de Voz Comercial*.

EDP (2021). *Acedido em Facebook*. (2018). *Workplace by Facebook*.

Fia Business School. (2020). *Team Building: o que é, por que fazer e como funciona?*. Disponível a partir de <https://fia.com.br/blog/team-building/>

Galhanas, C. R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Tese do Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG.

Gillis, T. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations Marketing and Leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons. EUA: Jossey Bass.

Hayase, L. (2009). *Internal Communication in Organizations and Employee Engagement*. Tese de Mestrado, University of Nevada.

IoIC. (2019). *IoIC Annual Review 2019*. Disponível a partir de <https://www.ioic.org.uk/>

Karanges, E. (2014). *Optimising Employee Engagement With Internal Communication: A Social Exchange Perspective*. Tese de Mestrado, Queensland University of Technology – School of Advertising, Marketing and Public Relations.

Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. In *Journal of Business Market Management*.

Kraut, R., Fish, R., Root, R., Chalfonte, B. (2002). *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*. In *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Beverly Hills: Sage Publications.

Marins, Luiz. (2007). *Desmistificando a motivação no trabalho e na vida*. 3. ed. São Paulo: Harbra.

Mayer, J. P. e Becker, T. E. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. In *Journal of Applied Psychology*. Vol.89. No.6. Pp. 991-1007.

Mathias, L. (2022). O Que É Briefing? Definição, Importância E Como Fazer Em 8 Passos. Disponível a partir de <https://mindminers.com/blog/o-que-e-briefing/>

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

Neilpatel. (s.d.). Brainstorming: O Que É, Como Fazer (Passo a Passo). Disponível a partir de <https://neilpatel.com/br/blog/o-que-e-brainstorming/>

Nestares M. I. S. (2002). *La Comunicación empresarial através de intranet*. Management Communication Quarterly.

Oliveira, G., & Fidelis, J. (2021). O que é o ponto focal e qual o seu propósito. Disponível a partir de <https://suporte.setadigital.com.br/support/solutions/articles/11000103300-o-que-%C3%A9-o-ponto-focal-e-qual-o-seu-prop%C3%B3sito>

Pereira, Carla Teresa Alberto Simões Boto (2006). Estudo de Caso: Guarda Nacional Republicana, Marketing Interno como instrumento para a melhoria do entendimento na actividade operacional. Universidade Católica Portuguesa.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. In The Journal of American Academy of Business.

Rego, A., Cunha, M. P. (2016) Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

Rocha, J. A. O. (2007). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. 2ª Edição. s.l. : Escolar Editora citado por Galhanas, C. R. G. 2009. A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública. Tese do Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG.

Robbins, A. (2007). Comportamento Organizacional. São Paulo: Ed. Pearsonprentice hall.

Ruão, T. (2008). A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho – Instituto de Ciências Sociais

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. In Journal of Managerial Psychology. Vol. 21. No. 7. Pp. 600-619.

Silva e Schmidt (2008). Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense. Revista da FAE.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan management review.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. 3.ª Edição. EUA: JosseyBass.

Statt, D.A. (1994). *Psychology and the World of Work*. Londres: The Macmillan Press.

Vergheze, A. (2017). The evolving rules of internal communication. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting the function of IC: A global perspective* (pp. 199-203)

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

Anexos

Anexo 1

Entrevista Exploratória: Ruben Bicho

Cargo: Subdiretor de Comunicação (Holding Grupo EDP)

P1: Que valor se confere à comunicação interna no Grupo EDP?

A Comunicação Interna no Grupo EDP é uma ferramenta fundamental para unir equipas, promover a cultura, a partilha de conhecimento e assegurar uma ligação à empresa independentemente do local de trabalho de cada pessoa. Alinhada com as restantes áreas de produção e divulgação de conteúdos (Media e Comunicação Digital) a Comunicação Interna faz parte da estrutura da Direção de Comunicação da EDP e é uma componente muito relevante na promoção dos projetos, valores e iniciativas da empresa. Com novas formas de trabalhar, a Comunicação Interna teve de se adaptar para continuar a chegar às equipas e desempenhar a sua missão.

P2: Como é definida a missão da comunicação interna no Grupo EDP?

A missão da Comunicação interna passa por ser uma comunicação ágil, que permita responder de forma rápida a novas necessidades, plataformas ou desafios, por ser uma comunicação ligada, que permita perceber as equipas e entender o que é realmente necessário, e por ser uma comunicação próxima, que permita que cada pessoa sinta que é útil para o seu dia-a-dia.

P3: Qual é a mensagem mais importante a transmitir por meio da comunicação interna?

Não há uma única mensagem mais relevante, mas a Comunicação Interna tem de trabalhar para assegurar que transmite as mensagens que reforcem o alinhamento, a cultura de grupo, o espírito de pertença e que garantam que as equipas se sentem acompanhadas e informadas.

P4: A comunicação interna é vista como um meio estratégico no Grupo EDP?

Sim, é uma peça fundamental do funcionamento da organização. A comunicação, nas suas diferentes vertentes, é uma ferramenta estratégica. A comunicação interna, fazendo parte da estrutura de comunicação e dedicada a um *stakeholder* muito relevante (os colaboradores) é também ela um meio estratégico na criação de cultura, na partilha de ideias, de informação e como veículo não só para difusão de mensagens “top-down”, mas como forma de escutar as pessoas.

P5: A comunicação interna preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados?

A comunicação interna contribui para o envolvimento e bem-estar dos colaboradores, em articulação com as iniciativas desenvolvidas por outras áreas da empresa. Esta é uma preocupação que é transversal a várias áreas da empresa.

Anexo 2

Entrevista: Lisa Areias

Cargo: Coordenadora de projetos internos

P1: Que valor confere à comunicação interna no Grupo EDP?

A comunicação interna opera em dois sentidos, é simultaneamente um eixo de alinhamento e de motivação. É responsabilidade da comunicação interna trabalhar temas como o alinhamento estratégico, a cultura de uma empresa, a partilha de informação, a motivação e muitas vezes o reconhecimento de pessoas e equipas. A comunicação interna é crucial em duas situações muito particulares: na gestão da mudança e na gestão de crise.

P2: Como é definida a missão da comunicação interna no Grupo EDP?

A comunicação está ao serviço do Grupo EDP e a sua estratégia é elaborada com o objetivo de contribuir para o Plano de Negócios definido e para a projeção da imagem do Grupo. Anualmente é definido um Plano Global de Comunicação que reflete os principais temas do negócio e integra as principais iniciativas das várias empresas e direções do Grupo EDP. Este programa estratégico de comunicação tem como pressuposto garantir uma narrativa e um caminho comum do ponto de vista da comunicação, interna e externa, e é definido tendo em conta os diferentes *stakeholders* da empresa.

P3: Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

Gostaria de salientar cinco grandes objetivos da comunicação interna:

1. Partilha de Informação – garantir a transmissão do conhecimento
2. Promoção de uma cultura comum – partilha dos valores da empresa, aumento do sentimento de pertença, aproximação das várias geografias e criação de sinergias.
3. Alinhamento com a estratégia do Grupo – garantir que os eixos estratégicos definidos pelo Grupo são divulgados e que os objetivos são conhecidos por todos.

4. Motivação e reconhecimento – Valorização de pessoas e equipas, divulgação de casos de sucesso.

5. Inovação na forma de comunicar – inovar na forma dos conteúdos, mas também na adoção de novas soluções e plataformas.

P4: Quais são os maiores desafios em fazer comunicação interna?

Num grupo internacional com cerca de 12.000 pessoas espalhadas todo o mundo, com culturas, idades e funções muito diversificadas, o maior desafio é ter um fio coerente e eficaz que impacte um público tão diverso. Comunicar de forma global respeitando as singularidades de cada geografia e conhecendo bem o público a quem nos dirigimos é uma preocupação constante. Outro desafio é conseguir que os colaboradores dediquem *slots* de atenção à comunicação que produzimos, e neste campo para que o tempo investido na consulta da informação seja valorizado, é preciso oferecer não só um conteúdo interessante, imediato, inovador e surpreendente, mas também fomentar uma comunicação ativa e participativa, que integra o contributo de todos.

P5: Qual é a mensagem mais importante a transmitir por meio da comunicação interna?

As mensagens de alinhamento interno: eixos estratégicos, políticas e compromissos; posicionamento em termos de áreas-chave, como inovação e sustentabilidade. A comunicação interna tem de estar alinhada com as prioridades estratégicas definidas para o Grupo, garantindo que todos conhecem os objetivos e compromissos assumidos. Não pode estar de modo algum desvinculada da realidade e da atualidade, afinando a todo o tempo a mensagem com os acontecimentos e os temas do momento.

P6: Qual é a maneira mais estratégica de se comunicar internamente?

A nossa Internet é sem dúvida a maneira mais estratégica que temos hoje para nos comunicar internamente. É a intranet que permite juntar atualidade, dinamismo, profundidade no tratamento dos temas, com acesso permanente em qualquer dispositivo. Neste momento, temo-nos esforçado por transformar a intranet numa “casa comum”, um ponto onde tudo se concentra, no sentido de tornar mais simples a vida do colaborador e um acesso mais rápido a tudo o que precisa, informação, serviços ou ferramentas.

P7: O local de trabalho é considerado como uma forma de comunicação interna?

As novas formas de trabalhar, causadas pela situação pandémica que vivemos, têm permitido reforçar a colaboração e a flexibilidade, permitindo que se esteja sempre ligado a qualquer altura e em qualquer lugar. O acesso mobile foi reforçado e agora que as pessoas se encontram a voltar à normalidade do escritório, procuramos que os espaços físicos ganhem uma filosofia cada vez mais *paper less*, o que nos fez apostar menos em peças de comunicação para as secretárias, mas mais nos espaços comuns, a tendência é criar espaços de trabalho mais informais e colaborativos.

P8: A comunicação interna preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados?

A motivação é o que move as pessoas. Assumindo a motivação e o bem-estar como elementos que contribuem para o envolvimento dos colaboradores estamos a reforçar a importância de uma boa comunicação interna.

P9: Como tem sido a evolução da comunicação interna no Grupo EDP?

Nas últimas duas décadas a comunicação interna contou com uma aliada de peso que lhe permitiu dar saltos em termos de impacto, proximidade e eficácia: a tecnologia. Em 2001 a EDP lançava a sua primeira intranet em Portugal. Agora, gerimos uma intranet global para todas as geografias em que estamos presentes, uma televisão, uma revista, várias *newsletters* e redes sociais corporativas (Facebook Workplace).

Com a situação que vivemos (provocada pelo vírus COVID-19), as exigências e expectativas dos colaboradores diversificaram-se. Ao desafio da produção de informação juntamos a necessidade de ser criativos e impactantes, e promover a descentralização da informação, permitindo que sejam os próprios colaboradores os produtores dos seus conteúdos, como acontece de forma muito clara no Facebook Workplace.

Anexo 3

Entrevista: Rita Piteira

Cargo: Coordenadora de Comunicação Interna na EDP Distribuição

P1: Que valor confere à comunicação interna no Grupo EDP?

A comunicação interna é, sem dúvida, uma ferramenta de extrema importância, determinante no sucesso e alinhamento de uma organização. É o que permite estabelecer relações com os colaboradores.

P2: Como é definida a missão da comunicação interna no Grupo EDP?

A missão da comunicação interna é garantir o envolvimento organizacional, o alinhamento estratégico.

P3: Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

Alinhamento, Envolvimento, Diálogo, Escuta, Partilha, Satisfação.

P4: Quais são os maiores desafios em fazer comunicação interna?

Fazer com que o colaborador se sinta parte de algo, se sinta envolvido. Comunicar para todos mas fazer o colaborador sentir que a comunicação lhe é especificamente dirigida.

P5: Qual é a mensagem mais importante a transmitir por meio da comunicação interna?

A mensagem mais importante é sempre aquela que está alinhada com os temas estratégicos definidos pela organização e que dizem diretamente respeito às pessoas.

P6: Qual é a maneira mais estratégica de se comunicar internamente?

A internet é a nossa melhor maneira de comunicar internamente.

P7: O local de trabalho é considerado como uma forma de comunicação interna?

Infelizmente o local de trabalho é muitas vezes negligenciado, mas devia ser visto um meio de comunicação interna.

P8: A comunicação interna preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados?

Sim, a comunicação interna é ela um meio de motivação.

P9: Como tem sido a evolução da comunicação interna no Grupo EDP?

A grande evolução da comunicação interna está diretamente relacionada com a diversidade de canais de diálogo com os colaboradores e com a evolução da tecnologia.

Anexo 4

Entrevista: Catarina Craveiro

Cargo: Subdiretor de Comunicação e Stakeholders E-Redes

P1: Que valor confere à comunicação interna no Grupo EDP?

A comunicação interna possui um papel fundamental no que toca a informar os colaboradores sobre a estratégia e atividades do Grupo EDP e das diferentes Unidades de Negócio, tendo igualmente um papel primordial na sua motivação.

P2: Como é definida a missão da comunicação interna no Grupo EDP?

A missão de comunicação interna é definida com base na estratégia e posicionamento da Direção relativamente ao público interno.

P3: Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

P4: Quais são os maiores desafios em fazer comunicação interna?

O desafio permanente da Comunicação Interna é ser útil para o dia-a-dia das equipas, partilhar informação sobre iniciativas da empresa, aproximar as pessoas, fortalecer o espírito de equipa e a cultura de Grupo. Esse desafio mantém-se, acrescido agora da necessidade de adaptar estratégias e plataformas a novos regimes de trabalho.

P5: Qual é a mensagem mais importante a transmitir por meio da comunicação interna?

Uma mensagem que reforce o sentimento de pertença dos colaboradores (crenças e valores) e que esclareça as suas dúvidas sobre processos e atividades internas, apostando ao mesmo tempo na sua motivação, satisfação e produtividade.

P6: Qual é a maneira mais estratégica de se comunicar internamente?

No Grupo EDP todos os canais de comunicação interna possuem um carácter estratégico pois funcionam de forma interligada e garantem suporte a um plano de comunicação: email, intranet, *newsletter*, televisão corporativa e Facebook Workplace.

P7: O local de trabalho é considerado como uma forma de comunicação interna?

O local de trabalho é um meio que pode ser ativado pela comunicação interna, mas não é o único.

P8: A comunicação interna preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados?

Pessoas motivadas geram maior produtividade

Pessoas motivadas geram maior produtividade

Pessoas motivadas geram maior produtividade A comunicação interna preocupa-se em assegurar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, através da disponibilização de informação relevante e reconhecimento do trabalho efetuado.

P9: Como tem sido a evolução da comunicação interna no Grupo EDP?

A comunicação interna tem evoluído no sentido de apresentar planos de comunicação cada vez mais abrangentes e interligando diferentes meios de comunicação para que a informação chegue ao colaborador de forma adaptada e por diferentes meios.

Anexo 5

Entrevista: Barbara Avelar

Cargo: Diretora de Comunicação na EDP Produção

P1: Que valor confere à comunicação interna no Grupo EDP?

A maior importância uma vez que é primordial para informar e ouvir os colaboradores, através dos seus diferentes canais.

P2: Como é definida a missão da comunicação interna no Grupo EDP?

É definida em articulação com o Conselho de Administração da EDP Produção e em articulação com a estratégia da empresa e do negócio.

P3: Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

Promover uma comunicação transparente, clara e objetiva. Promover uma comunicação próxima entre o Conselho Administrativo e as equipas de forma que os temas da empresa cheguem a todas as pessoas e se estabeleça uma relação de confiança e proximidade.

Promover os temas das unidades organizativas de forma que os projetos tenham visibilidade dentro da organização e sejam do conhecimento geral.

P4: Quais são os maiores desafios em fazer comunicação interna?

Conseguir chegar a todas as pessoas – relevante pois temos colaboradores que pela atividade que desenvolvem não usam o computador diariamente; conseguir obter informação das diferentes unidades organizativas em tempo útil para comunicação; fazer uma comunicação clara e entendível para todos.

P5: Qual é a mensagem mais importante a transmitir por meio da comunicação interna?

Depende do momento, mas as mensagens mais importantes são sempre as que dizem respeito a toda a organização.

P6: Qual é a maneira mais estratégica de se comunicar internamente?

A Intranet e o Facebook Workplace.

P7: O local de trabalho é considerado como uma forma de comunicação interna?

Sim, sobretudo nos centros de produção de eletricidade.

P8: A comunicação interna preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados?

Sim.

P9: Como tem sido a evolução da comunicação interna no Grupo EDP?

A comunicação interna no Grupo EDP e nas empresas do Grupo (como é o caso da EDP Produção), é muito dinâmica, inspiradora e reinventa-se ao longo do tempo. Os canais são melhorados com regularidade e são lançados novos canais adaptando a comunicação aos tempos e ao mercado. No Grupo EDP existe intranet, tv interna, facebook workplace e revista.