



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

COMUNICAÇÃO INTERNA E REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
BUSINESS-TO-BUSINESS

RITA FONSECA MARQUES

OUTUBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

COMUNICAÇÃO INTERNA E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BUSINESS-TO-BUSINESS

RITA FONSECA MARQUES

ORIENTAÇÃO: MESTRE PATRÍCIA TAVARES

JÚRI:

PRESIDENTE: PROFESSORA MARGARIDA DUARTE

VOGAIS: PROFESSORA SANDRA OLIVEIRA

OUTUBRO - 2015

AGRADECIMENTOS

À professora Patrícia Tavares, por ter orientado a minha dissertação e ser uma peça fundamental em todo este percurso. Agradeço a dedicação, os conselhos, as sugestões e o conhecimento partilhado.

Ao Dr. Fernando Oliva e à Dr.^a Sandra Passos, pelo interesse em participarem neste estudo de caso. À Dr.^a Joana Valentim, pela disponibilidade e paciência para responder a todas as minhas questões. A todos os colaboradores da Schnellecke que abdicaram do seu tempo para serem entrevistados.

Aos meus pais, por me mostrarem que este percurso não era assim tão impossível.

Ao meu irmão, por acreditar sempre em mim.

À Mara e à Sabrina, pelas sinceras palavras de amizade e motivação.

À Jacinta, à Mariana e à Sandra, por terem partilhado comigo mais do que aulas e trabalhos académicos.

Aos meus colegas da Focus BC, que me apoiaram nesta caminhada.

A todos aqueles que me acompanharam nos últimos meses, tão caóticos como desafiantes.

Ao Ricardo, pelo carinho, compreensão e disponibilidade total para me ajudar.

RESUMO

A reputação de uma organização é composta pelas percepções dos seus públicos internos - colaboradores diretos e indiretos - e dos seus públicos externos - clientes, fornecedores, media, comunidade local (Davies, Chun, Silva & Roper 2001). Em organizações *business-to-business* do setor industrial, grande parte dos colaboradores não tem contacto direto com *stakeholders* externos (fornecedores, entre outros). Deste modo, podia ser expectável que a comunicação interna não se relacionasse com a opinião que os *stakeholders* externos têm das organizações.

Esta dissertação procura compreender se existe ligação entre a comunicação interna e a reputação organizacional de uma empresa industrial do setor logístico e de produção de componentes automóveis. Para mapear e aprofundar percepções acerca da comunicação interna, reputação organizacional e a ligação entre os dois constructos, foi realizado um estudo qualitativo, composto por entrevistas semiestruturadas ao diretor-geral, à diretora de recursos humanos, a seis colaboradores da organização que contactam diretamente com diferentes *stakeholders* e a um fornecedor. Os resultados indicam que há ligações entre a comunicação interna e a reputação da organização, tanto ao nível da identidade (percepções dos colaboradores) como da imagem (percepções dos *stakeholders* externos)

Palavras-chave: Comunicação Interna, Reputação Organizacional, Identidade, Imagem

ABSTRACT

The reputation of an organization is composed of perceptions of its internal public - direct and indirect employees - and its external stakeholders - customers, suppliers, the media, local community (Davies, Chun, Silva & Roper 2001). In business-to-business industrial sector organizations, most employees have no direct contact with external stakeholders (suppliers, among others). Thus, it could be expected that internal communication had no impact on the opinion that external stakeholders have about the organizations.

This dissertation seeks to understand whether there is a link between internal communication and organizational reputation of an industrial company in the logistics sector and automotive components production. To map and strengthen perceptions of internal communication, organizational reputation and the link between the two constructs, it was conducted a qualitative study consisting of semi-structured interviews to the director general, the director of human resources, six employees of the organization who contact directly with different stakeholders and a supplier. The results indicate that there are links between internal communication and the organization's reputation, both in terms of identity (perceptions of employees) as image (perceptions of external stakeholders).

Key words: Internal Communications, Organizational Reputation, Identity, Image

ÍNDICE

Resumo	ii
<i>Abstract</i>	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vi
1. Introdução	7
1.1. Contextualização e delimitação da problemática	7
1.2. Relevância científica e empresarial	7
2. Revisão de Literatura	9
2.1. Comunicação Integrada de Marketing (CIM)	9
2.2. Teoria dos <i>stakeholders</i>	11
2.3. Comunicação interna	12
2.4. Reputação organizacional	14
2.4.1. Medição da reputação organizacional	17
2.4.2. Antecedentes e consequentes da reputação organizacional	19
2.5. Relação entre comunicação interna e reputação organizacional	19
3. Objetivo do estudo e definição do problema de investigação	21
3.1. Modelo conceptual	21
4. Metodologia	22
4.1. Tipo de estudo	22
4.2. Seleção da amostra	23
4.3. Procedimentos de recolha de dados	23
4.3.1. Estrutura do guião de entrevista	24
4.3.2. Operacionalização do modelo conceptual	27
4.4. Análise de dados	27
5. Contexto empírico	28
5.1. Schnellecke Portugal	28
5.2. Fornecedor	29
6. Análise de resultados	30
6.1. Caraterização da amostra	30
6.2. Análise de resultados	30
6.2.1. Comunicação interna	30
6.2.1.1. Antecedentes e motivos de implementação	30
6.2.1.2. Mensagens e objetivos	32

6.2.1.3. Canais de comunicação	33
6.2.1.4. Perceções sobre a comunicação interna	34
6.2.1.5. Forças, fraquezas e sugestões de melhoria	36
6.2.1.6. Monitorização	37
6.2.2. Reputação organizacional	38
6.2.2.1. Identidade	38
6.2.2.2. Imagem	39
6.2.3. Comunicação interna e reputação organizacional	40
6.2.3.1. Outros fatores que influenciam a comunicação interna e a reputação organizacional	42
7. Discussão e conclusões	42
7.1. Discussão e conclusões do estudo	42
7.2. Contribuições para a teoria e implicações para a gestão	45
7.3. Limitações e sugestões de pesquisa futura	46
Referências	47
Anexos	50
Anexo A – Procedimento de recolha de dados	50
Anexo B – Guiões de entrevista (questões organizadas por temática)	51
Anexo C – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (Colaboradores)	53
Anexo D – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (Fornecedor)	54
Anexo E – Categorias e códigos da análise de conteúdo	55
Anexo F – Caracterização dos documentos analisados	56
Anexo G – Meios de comunicação	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I – Modelo conceptual	22
Figura II – Procedimento de recolha de dados	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Definições de identidade e imagem	14
Tabela II – Definições de reputação organizacional	15
Tabela III – Operacionalização do modelo conceptual	27
Tabela IV – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (diretor-geral/diretora recursos humanos)	25
Tabela V – Características das entrevistas (dia, duração e transcrição)	28
Tabela VI – Evolução do número de trabalhadores (2012-2013)	29
Tabela VII - Caracterização da amostra	30
Tabela VIII – Principais mensagens e objetivos da comunicação interna	34
Tabela IX – Perceções dos gestores de topo sobre a comunicação interna	35
Tabela X – Perceções dos colaboradores sobre a comunicação interna	35
Tabela XI – Perceções do fornecedor sobre a comunicação interna	36
Tabela XII – Forças	36
Tabela XIII - Imagem	39
Tabela XIV – Influência da comunicação interna na identidade	40
Tabela XV – Questões do guião de entrevista aos diretores (por temática)	51
Tabela XVI - Questões do guião de entrevista aos colaboradores (por temática)	52
Tabela XVII – Questões do guião de entrevista ao fornecedor (por temática)	52
Tabela XVIII – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (colaboradores)	53
Tabela XIX – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (fornecedor)	54
Tabela XX – Categorias e códigos da análise de conteúdo	55
Tabela XXI – Caracterização dos documentos analisados	56
Tabela XXII – Meios de comunicação verbais	56
Tabela XXIII – Meios de comunicação escritos	57
Tabela XXIV – Meios de comunicação verbais e escritos	57

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e delimitação da problemática

Este trabalho procura compreender a ligação entre a comunicação interna e a reputação organizacional. Neste sentido, pretende-se perceber de que forma uma empresa industrial do setor da logística e produção encara a comunicação interna e se a organização considera que os *stakeholders* internos são vitais para transmitir e reforçar os valores e a identidade organizacional (Welch, 2012).

Freeman (1984, p. 25, citado por Welch & Jackson, 2007) define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado por uma organização” e revela que estes grupos ou indivíduos podem fazer parte da empresa (colaboradores) ou serem a ela exteriores (media, consumidores, *opinion makers*, entre outros). Davies & Chun (2002) salientam que as interações entre *stakeholders* internos e externos têm consequências a nível da reputação. Neste contexto, e uma vez que as organizações não vivem fechadas sobre si próprias, existe uma interação constante entre os colaboradores e outros membros da comunidade. Consequentemente, as empresas precisam de saber como devem gerir a comunicação com os *stakeholders* internos de forma a afetar positivamente as perceções de *stakeholders* externos (Welch & Jackson, 2007). Foreman & Argenti (2005) exploram as perceções que os *stakeholders* podem ter acerca de uma empresa e definem que a reputação organizacional é o conceito que traduz “o reflexo de uma organização ao longo do tempo, visto e interpretado pelos *stakeholders* da empresa e expressa através de pensamentos e palavras” (p.237). Esta reputação é influenciada pelas opiniões e atitudes dos colaboradores que, por sua vez, são influenciados pelas mensagens da comunicação interna, definida como sendo o “conjunto de todas as comunicações formais e informais que acontecem internamente a todos os níveis numa organização” (Kalla, 2005, p. 304).

1.2. Relevância científica e empresarial

A comunicação interna é utilizada maioritariamente como uma forma de difundir as crenças e valores organizacionais (Welch, 2012) e aumentar a satisfação dos colaboradores e o seu envolvimento com a empresa (Cravens & Oliver, 2006). Atualmente, as organizações preocupam-se também em reter os

colaboradores porque reconhecem que oferecer uma remuneração justa não é o suficiente para estes se sentirem próximos da empresa (Welch, 2012). Neste sentido, esta dissertação é relevante porque pretende mostrar a forma como uma empresa implementa estratégias de comunicação interna, quais as motivações que levaram a essa implementação e qual a sua perceção acerca da reputação organizacional. Do ponto de vista prático, “Comunicação interna e reputação organizacional: estudo de caso de uma empresa *business-to-business*” procura ser uma reflexão empírica sobre a forma como a organização estudada vê os *stakeholders* internos como influenciadores da reputação da empresa.

A comunicação interna é um dos temas mais contemporâneos na área da comunicação organizacional (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012), uma vez que é necessário motivar os colaboradores e alinhar a visão externa e interna da empresa para que seja possível uma organização destacar-se para além da qualidade dos seus produtos e/ou serviços. Apesar da importância crescente desta temática, em Portugal existe escassez de estudos que interliguem comunicação interna à reputação organizacional e abordem esta relação complexa para a qual contribuem áreas de investigação como a comunicação, recursos humanos, marketing e gestão (Cravens & Oliver, 2006; Verčič et al., 2012; Kalla, 2005).

Este estudo aprofundou a forma como a Schnellecke Portugal, uma das maiores empresas *business-to-business* do distrito de Setúbal, vê a relação entre os dois conceitos em análise. A escolha recaiu numa organização desta região porque os poucos estudos existentes em Portugal sobre estas temáticas tendem a centrar-se em empresas na área do retalho, distribuição alimentar e *fast moving consumer goods* com sede na área metropolitana de Lisboa ou do Porto.

A dissertação está organizada em sete capítulos: (1) introdução; (2) revisão de literatura, na qual se apresentam diferentes perspetivas dos conceitos de comunicação integrada de marketing, comunicação interna e reputação organizacional; (3) objetivo do estudo e definição do problema de investigação, onde também se apresenta o modelo conceptual adotado; (4) metodologia; (5) contexto empírico do estudo, onde consta uma breve apresentação da Schnellecke e da empresa fornecedora; (6) análise de resultados; e, por fim, (7) discussão e

conclusões, nas quais se incluem também contribuições para a teoria, implicações para a gestão, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está organizado em cinco principais temas: (1) a comunicação integrada de marketing é abordada de forma a ser possível analisar a evolução do conceito ao longo dos últimos vinte e cinco anos e compreender por que motivo tem assumido um papel cada vez mais importante nas organizações; (2) existe referência à teoria dos *stakeholders* e à definição deste conceito; (3) a comunicação interna, mais especificamente a importância atribuída pelas empresas a esta temática e as ferramentas mais utilizadas são temas aprofundados. O penúltimo ponto (4) aborda a reputação organizacional, a diferença entre este constructo e as definições de identidade e imagem e salienta-se a sua medição; por fim, (5) aborda-se a relação existente entre a comunicação interna e a reputação organizacional e a forma como os constructos se influenciam.

2.1. Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

A CIM começou a ganhar destaque no início dos anos 90 e, desde logo, não reuniu consenso sobre qual a sua definição e utilidade (Porcu, Barrio-García & Kitchen, 2012; Reid, Luxton & Mavondo, 2005; Swain, 2004). Começou por ser encarada enquanto “uma coordenação básica de todas as comunicações corporativas” (Swain, 2004, p.50) e, atualmente, assume-se como uma função estratégica, que procura a “coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação de marketing, utilizadas por uma empresa tendo em vista a maximização do impacto sobre os consumidores e outros utilizadores finais” (Clow & Baack, 2012, p.8). Okong’o (2015) argumenta que uma das principais finalidades da implementação da CIM é o desenvolvimento e a manutenção de uma reputação forte, favorável e duradoura.

Neste sentido, Porcu et al. (2012) defendem que, para maximizar o sucesso da Comunicação Integrada de Marketing, existem quatro dimensões que devem ser pensadas estrategicamente: (1) o desenvolvimento de uma voz única (apesar de se adaptar a mensagem às necessidades de informação de cada *stakeholder*, a organização deve ser coerente naquilo que transmite), (2) a estimulação da

interatividade entre os *stakeholders* e a organização, (3) a planificação *cross-functional* (da qual devem fazer parte vários departamentos da empresa) e (4) a construção de relacionamentos benéficos a curto, médio e longo prazo – que, de acordo com os autores, “representa o principal propósito da comunicação integrada de marketing” (p.327). Independentemente da sua dimensão, as organizações devem empenhar-se na construção das mensagens-chave mas também no desenvolvimento dos formatos de difusão (Okong’o, 2015).

Para ser eficaz, a voz encontrada para difundir as mensagens tem de ser diferenciadora (Welch & Jackson, 2007) e é essencial que a organização esteja envolvida neste processo (Reid et al., 2005) e a gestão de topo comprometida com o desenvolvimento das práticas de comunicação integrada mais adequadas (Swain, 2004). Um questionário desenvolvido por Swain (2004) e aplicado a 185 profissionais ligados à comunicação empresarial e ao marketing concluiu que não existe consenso sobre quem deve liderar o processo de CIM numa organização: a gestão de marketing (35,5%), a gestão de topo (30,6%) e grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos (21,3%) foram as opções que mais satisfizeram os inquiridos.

Ao incluir num único departamento de comunicação funções como “relações públicas, relações corporativas com os *media*, relações corporativo-governamentais, comunicação com os colaboradores, relações com a comunidade, publicidade e marketing”, muitas empresas obtêm uma “visão holística” (Okong’o, 2015, p.63) da comunicação corporativa. O mesmo autor refere que mesmo quando estas áreas não estão sob a alçada de um departamento de comunicação, mas do departamento de recursos humanos ou de marketing, existe um colaborador com responsabilidade ao nível da comunicação corporativa. No entanto, Okong’o (2015) acredita que “a fusão das atividades de comunicação corporativa dentro de outras funções de gestão não só reduz substancialmente o potencial e o impacto da comunicação corporativa, como também tende a reduzir o *status* da comunicação corporativa a um mero aspeto de gestão” (p.63).

As empresas devem utilizar as promoções, marketing direto, patrocínios, marketing digital, relações públicas e *customer relationship management* de acordo com os objetivos de comunicação estrategicamente definidos. A este conjunto de

formas de comunicação, Welch & Jackson (2007) associam o conceito de comunicação organizacional e explicam-no tendo em conta se o objetivo é informar os *stakeholders* externos - relações públicas, comunicação ambiental, a comunicação tendo em vista o recrutamento e a publicidade - ou internos - comunicação interna e relações com os investidores.

Cheney & Christensen utilizam a mesma terminologia (comunicação externa e comunicação interna) para se referirem a ações relacionadas com “relações públicas, marketing e gestão de crise” e a “relações com os colaboradores, transmissão da missão e objetivos organizacionais” (2001, p.231, citado por Welch & Jackson, 2007), respetivamente. No entanto, a comunicação interna e a comunicação externa não devem ser encaradas de forma separada porque as organizações têm obtido fronteiras menos nítidas ao longo dos anos. Verčič et al. (2012) argumentam que é preciso uma articulação ao nível da mensagem transmitida a nível interno e externo, devido às novas realidades laborais, que incluem o recurso a *outsourcing*, a empresas de trabalho temporário e a consultores que trabalham com e para outras empresas. Nestes casos, apesar de os colaboradores não serem sempre parte da empresa, existe um vínculo organizacional que os une e devem igualmente ser alvo de políticas de comunicação interna.

2.2. Teoria dos *stakeholders*

O termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez em 1963 num memorando do Stanford Research Institute que procurava discutir a importância das empresas conseguirem gerir a longo prazo diferentes grupos com diferentes necessidades e compreender que, caso não o fizessem, colocariam em risco a viabilidade das organizações (Freeman & McVea, 2001).

Naquela que é uma das definições de base para muitos académicos, Freeman caracteriza os *stakeholders* como sendo “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado por uma organização” (1984, p. 25, citado por Welch & Jackson, 2007), dos quais fazem parte clientes, media, colaboradores (efetivos ou em regime *outsourcing*), acionistas, fornecedores, media, grupos de pressão e sociedade em geral. Cada um destes grupos apresenta características diferentes e,

consequentemente, tem necessidades de informação distintas e visões dissemelhantes acerca das organizações (Clardy, 2012).

O *know-how* e o ADN único que os colaboradores trazem para as organizações tem levado a que os gestores reconheçam que os *stakeholders* internos são um “recurso chave para as empresas competitivas” e um “ativo intangível que pode potenciar o valor estratégico de uma firma” (Corley, Cochran & Comstock, 2001, p.54). Os mesmos autores acreditam que é por esse motivo que os colaboradores têm vindo a ganhar, de forma progressiva, cada vez mais importância nas organizações.

2.3. Comunicação interna

Fatores como crises económicas, reestruturação e aquisição de empresas fizeram com que a confiança que os colaboradores tinham nas organizações diminuísse e, simultaneamente, tornasse mais turbulenta a relação com a empresa para a qual trabalham (Verčič et al., 2012). Neste contexto, a comunicação interna começou a ganhar relevo na Europa a partir do início do século XXI e passou a ser encarada como uma “função crítica” para as empresas (Verčič et al., 2012), uma “área chave” dentro da comunicação (Welch, 2012) e uma prática vital para potenciar a reputação organizacional (Cravens & Oliver, 2006). A comunicação interna assume-se enquanto forma de “comunicação entre os gestores estratégicos e elementos internos à organização e procura promover o compromisso e o sentimento de pertença por parte dos colaboradores, contribuindo para a compreensão de uma constante mudança dentro da empresa e quais os objetivos que esta quer atingir” (Welch, 2012, p.247). Para denominar este processo de comunicação dentro das empresas, outros autores utilizam expressões como “relações internas”, “comunicação entre colaboradores”, “comunicações internas”, “relações entre colaboradores” e “relações públicas internas” (Welch & Jackson, 2007), sendo que o ponto comum a todos os conceitos é que procuram envolver o colaborador na empresa para que este se sinta mais satisfeito, se torne mais fiel para com a organização e atue enquanto embaixador da marca (Cravens & Oliver, 2006).

Apesar da comunicação interna ser algo inato a todas as organizações, Welch (2012) faz a distinção entre comunicação interna informal (conversas entre

colegas, rumores) - que está fora do controlo da empresa - e comunicação interna formal (*newsletters*, canal corporativo interno, entre outros), cuja responsabilidade principal fica a cargo da organização, em especial da gestão de topo (para indicar o caminho estratégico a seguir) e a da equipa responsável pela comunicação interna. A comunicação interna formal é vista como um meio para potenciar a rapidez e precisão com que os colaboradores têm acesso às informações organizacionais e deve promover o *feedback* em relação ao que é transmitido. Foreman & Argenti (2005) referem que a comunicação bidirecional – aquela que implica a interação entre o emissor e o que é dito com o recetor e a sua opinião – permite que as organizações entrem em diálogo com os colaboradores, passando a conhecer mais facilmente quais os aspetos a melhorar nas diferentes áreas da empresa e a compreender quais as necessidades, questões e anseios dos colaboradores. Ao promover a participação dos colaboradores, a comunicação interna é também uma ferramenta útil no processo da gestão da mudança (Verčič et al., 2012).

Welch (2012) divide os canais de comunicação internos em três formatos - impresso, eletrónico e pessoal - e defende que a utilização de cada um deles depende do conteúdo, da mensagem e do *target* de colaboradores a quem a empresa se dirige. Este fator é, aliás, vital para os investigadores que defendem que as organizações não são “entidades únicas” (Welch, 2012, p.252) mas sim lugares constituídos por colaboradores com perfis e objetivos muito diferentes entre si. Deste modo, a empresa deve fazer uma comunicação personalizada, que tenha em conta as necessidades de informação de cada grupo de colaboradores, bem como o formato ideal para transmitir determinada mensagem a determinado grupo (Fill, 2006).

As relações organizacionais internas são influenciadas pela comunicação interna e, caso esta não seja feita pelos canais adequados, ou não contenha conteúdo útil e relevante, pode ser ignorada, desvalorizada ou motivo de descontentamento dos colaboradores (Welch, 2012). Por outro lado, se a comunicação interna for bem-sucedida, os colaboradores aumentam o seu conhecimento sobre o contexto interno da empresa, compreendem quais as prioridades estratégicas da empresa onde estão inseridos (Welch, 2012) e existe um aumento do sentimento de pertença (Foreman & Argenti, 2005). Welch & Jackson (2007, p.177) consideram que “uma comunicação interna realizada de

forma eficaz é crucial para o sucesso das organizações, na medida em que permite envolver os colaboradores e alcançar objetivos empresariais”. Ainda assim, a eficácia da comunicação interna pode ser afetada por questões exteriores à organização (Corley, Cochran & Comstock, 2001), como é o caso de notícias e reportagens em meios de comunicação social.

2.4. Reputação organizacional

A reputação organizacional é um conceito de natureza interdisciplinar (Chun, 2005) que desperta a atenção de investigadores de áreas como comunicação, marketing, economia, comportamento organizacional, sociologia e contabilidade (Ali, Lynch, Melewar & Jin, 2015), entre outras. Esta variedade de *inputs* pode tornar a definição de reputação confusa e díspar (Chun, 2005; Helm, 2011; Clardy, 2012), uma vez que é continuamente utilizada enquanto sinónimo de “imagem” e “identidade” (Chun, 2005; Clardy, 2012), conceitos que também não reúnem consenso (Tabela I).

Tabela I – Definições de identidade e imagem

	Identidade	Imagem
Kennedy (1977)		Consequência da interação entre a empresa e os seus colaboradores
Dutton & Dukerich (1991)		Opiniões dos colaboradores sobre as perceções que <i>stakeholders</i> externos têm acerca de uma organização
Hatch & Schultz (1997)	Pensamentos e sentimentos dos colaboradores em relação à organização onde trabalham	
Gray & Balmer (1998)	Para onde a empresa pretende ir	Imagem gráfica e conceções físicas de uma empresa
Davies <i>et al.</i> (2001)	Organização vista pelos seus colaboradores	Organização vista pelos <i>stakeholders</i> externos
Jackson (2004)	Imagem gráfica de uma organização e a publicidade que ela veicula	Avaliação de uma empresa tendo em conta o conjunto de perceções que as pessoas têm
Chun (2005)	Perceções dos colaboradores acerca da empresa onde trabalham	

Adaptado de Chun (2005) e Clardy (2012)

Muitos autores discutem ainda as semelhanças e diferenças destes dois conceitos e, conseqüentemente, a definição de reputação organizacional continua a não ser consensual (Tabela II).

Tabela II – Definições de reputação organizacional

Autor	Definição
Weigelt & Camerer (1988)	“Conjunto de atributos atribuídos a uma organização, inferidos a partir das suas ações passadas” (citado por Walker, 2010, p.368)
Fombrun & Van Riel (1997)	Representação de ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da organização criar valor aos diversos <i>stakeholders</i> . Mede a posição de uma empresa tanto internamente (com os colaboradores) como externamente (com outros <i>stakeholders</i>)
Gray & Balmer (1998)	“Juízo de valor que os constituintes de uma empresa fazem sobre ela” (citado por Walker, 2010, p.364)
Bromley (2000)	“Forma como <i>stakeholders</i> externos ou outros grupos interessados conceptualizam uma organização” (citado por Walker, 2010, p.364)
Cable & Graham (2000)	“Avaliação afetiva do público de uma empresa em relação a outras organizações” (citado por Walker, 2010, p.368)
Davies, Chun, Silva & Roper (2001)	“Ponto de vista coletivo de todos os <i>stakeholders</i> , inclui identidade e imagem” (citado por Clardy, 2012, p.286)
Gotsi & Wilson (2001)	“Avaliação global dos <i>stakeholders</i> de uma empresa” (citado por Clardy, 2012, p.292)
Whetten & Mackey (2002)	“Tipo específico de <i>feedback</i> recebido por uma organização a partir dos seus <i>stakeholders</i> em relação à credibilidade da empresa” (citado por Walker, 2010, p.368)
Jackson (2004)	“Carácter, consciência e credibilidade de uma empresa” (citado por Clardy, 2012, p.287)
Rindova, Williamson, Petkova & Sever (2005)	“Perceções dos <i>stakeholders</i> sobre a capacidade de uma organização criar valor em relação aos seus concorrentes” (citado por Walker, 2010, p.368)
Brown, Dacin, Pratt & Whetten (2006)	Perceção da organização realizada por <i>stakeholders</i> externos
Rhee & Haunschild (2006)	“Avaliação subjetiva dos consumidores em relação à qualidade percebida de um produto” (citado por Walker, 2010, p.368)
Abimola & Kocak (2007)	“Julgamentos feitos sobre a qualidade, idoneidade e fiabilidade que uma organização constrói ao longo do tempo” (citado por Clardy, 2012, p.286)
Aula & Mantere (2008)	“Ativo intangível que traduz a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contável” (Clardy, 2012, p.296)
Clardy (2012, p.301)	“Conjunto de cognições com base em crenças e atitudes na mente de diferentes <i>stakeholders</i> . Trata-se da caracterização, tipificação ou rotulagem de uma organização tendo em conta as suas ações presentes e passadas que permitem prever comportamentos prováveis no futuro”

Adaptado de Walker (2010) e Clardy (2012)

A forma como uma empresa age desperta a atenção de um vasto número de grupos, nos quais se incluem “consumidores, investidores, colaboradores, comunidades locais, instituições financeiras, concorrentes, agentes reguladores e media” (Pruzan, 2010, p.50). Clardy (2012) defende que a reputação organizacional possui uma “estabilidade dinâmica”, na medida em que está permanentemente “aberta a modificações quando novas ou diferentes informações emergem” (p.298).

As ações desenvolvidas pelas organizações influenciam a forma como estes *stakeholders* as veem e, mais importante, influenciam o comportamento que estes

têm perante as empresas. Para além da qualidade dos produtos vendidos ou dos serviços prestados, as perceções que os *stakeholders* têm sobre determinada organização dependem também das mensagens veiculadas. Ainda assim, o desenvolvimento de uma reputação favorável não depende exclusivamente daquilo que a organização comunica formalmente (Clardy, 2012); é também influenciado pelos comportamentos adotados - práticas financeiras questionáveis afetam a reputação organizacional (Chun, 2005) - e por questões externas à empresa, como é o caso de crises económicas ou ambientais. Tendo em conta que as perceções sobre as empresas se relacionam com comportamentos passados e presentes, a reputação permite que os *stakeholders* façam uma estimativa das atitudes futuras da organização (Clardy, 2012).

Segundo Chun (2005), existem três diferentes perspetivas sobre a forma como os investigadores analisam o “paradigma da reputação”: a perspetiva avaliativa (*evaluative*), a impressional e a relacional (*relational*). As duas primeiras perspetivas têm como principal foco apenas um grupo de *stakeholders*, enquanto a perspetiva relacional faz uma comparação entre as perceções dos diferentes *stakeholders* e reconhece que cada grupo tem necessidades e expectativas diferentes acerca de uma organização. Deste modo, a perspetiva relacional foca-se nas perceções tanto dos *stakeholders* internos como externos, e procura “fornecer um novo olhar para o desenvolvimento do paradigma da reputação” (p.93). Por outro lado, Pruzan (2001) faz a distinção entre duas perspetivas acerca da reputação: a primeira assenta num olhar pragmático e racional perante este fenómeno, tendo “uma orientação primeiramente externa” (p.54); a segunda adota uma perspetiva reflexiva e existencial acerca da forma como as empresas são encaradas e compreendidas pelos *stakeholders*. Na verdade, as diferenciações feitas por ambos os autores retornam à questão das definições de imagem, identidade e reputação. Nesta dissertação, imagem diz respeito à perceção e às crenças que as entidades e pessoas externas têm sobre uma organização e identidade refere-se à forma como os *stakeholders* internos percecionam a própria empresa (Chun, 2005; Davies & Chun, 2002). Por consequência, a definição adotada de reputação organizacional tem em conta a perspetiva relacional: conjuga as perceções internas (identidade) e externas (imagem) e, por ser um

“constructo coletivo e multidimensional” (Chun, 2005, p.94), procura interligar as duas percepções.

Alguns autores procuraram compreender de que forma as diferentes dimensões da reputação (identidade e imagem) podem influenciar-se entre si. Corley, Cochran & Comstock (2001) focaram-se em perceber qual a influência que as percepções externas (imagem) têm nos colaboradores e concluíram que o impacto pode ser medido de forma direta ou indireta. O efeito direto diz respeito à forma como os colaboradores interpretam a imagem que a organização transmite, enquanto o efeito indireto está relacionado com as interações entre os *stakeholders* internos e os *stakeholders* externos e com “o *feedback* sobre como os outros percebem a organização” (p.66). Esta relação entre imagem e identidade não afeta apenas a forma como os colaboradores veem a organização, mas também influencia a forma como eles próprios se veem e sentem como parte integrante de determinada empresa.

Clardy (2012) argumenta que as opiniões e percepções dos *stakeholders* sobre uma empresa têm efeitos reais (isto é, traduzem-se em ações positivas ou negativas em relação à empresa), tornando necessário que os gestores monitorizem e meçam a reputação para que esta seja favorável e traga benefícios à organização.

2.4.1. Medição da reputação organizacional

“Uma palavra [o nome de uma empresa] pode evocar uma variedade de imagens, crenças, atitudes, opiniões e expectativas” (Clardy, 2012, p.285) e, como consequência, é importante que os gestores saibam aquilo que os *stakeholders* pensam sobre as ações e comportamentos das organizações. Em última análise, as empresas procuram atingir um equilíbrio entre a identidade, a identidade desejada e a imagem de forma a atingir uma reputação única e favorável (Chun, 2005).

No entanto, e por não existir uma definição clara do conceito de reputação, a medição operacional deste constructo é complexa (Davies, Chun, Silva & Roper, 2004). Clardy (2012) defende que “os dados recolhidos [através da medição da reputação] são questionáveis” (p.286) porque diferentes perspetivas sobre a reputação e a ausência de fronteiras claras apontam para necessidades diferentes de monitorização e análise.

Num artigo que procura fazer uma revisão das metodologias de mensuração da reputação organizacional, Clardy (2012) afirma que diferentes académicos (o autor refere, por exemplo, Shrum & Wuthnow, 1988, Turban & Greening, 1996, Turban et al., 1998; Behrend et al., 2009) preferem adotar escalas para medir a reputação: pedem a *stakeholders* (sobretudo externos) para posicionarem as organizações em relação a atributos como a qualidade de serviço, a capacidade de gestão ou o envolvimento com as comunidades locais. Chun (2005) argumenta que este tipo de questionário não é o mais adequado, uma vez que se limita a fazer questões essencialmente unidimensionais quando o objetivo é saber que percepções existem acerca da empresa. Por sua vez, Davies & Chun (2002) acreditam que a adoção da Escala de Personalidade Corporativa pode trazer mais-valias na medição da reputação, pois permite atribuir características humanas (adjetivos com os quais os inquiridos estão familiarizados) a uma organização, ao mesmo tempo que torna mais simples e rápida a comparação entre duas ou mais empresas. Esta análise da personalidade organizacional trata-se de uma metáfora que permite compreender qual a percepção que os públicos internos e/ou externos têm acerca de uma empresa.

Apesar de existir uma clara tendência quantitativa aquando da medição da reputação organizacional, Clardy (2012) salienta que autores como Bromley, em 2002, e Dowling, em 2004, recomendaram a adoção de metodologias qualitativas – como a etnografia ou a realização de entrevistas de profundidade – que permitam desenvolver “narrativas” com base em experiências e opiniões dos *stakeholders*. Ainda que as metodologias quantitativas permitam comparar um grande volume de informação e testar hipóteses, Clardy (2012) defende que este tipo de instrumentos não permite “capturar o significado complexo da construção da reputação” (p.298) porque apenas enumera graus de concordância com atributos pré-definidos. Por outro lado, se a reputação é “uma teia de interpretações, atribuições, caracterizações e avaliações” (p.298), então devem ser utilizados métodos que permitam explorar a multidimensionalidade e a profundidade do constructo.

Um bom método para avaliar a reputação de uma organização deve recolher quais as crenças existentes sobre essa mesma empresa e procurar compreender se são positivas ou negativas (Davies & Chun, 2002). Como consequência, entrevistas

em profundidade podem constituir uma narrativa útil e vital para fornecer as perspectivas dos *stakeholders* sobre determinada empresa (Clardy, 2012).

2.4.2. Antecedentes e consequentes da reputação organizacional

Tendo em conta que as perceções dos *stakeholders* sobre as organizações influenciam os seus comportamentos e têm consequências reais (Clardy, 2012), vários investigadores debruçaram-se sobre os antecedentes e consequentes da reputação organizacional. Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty (2009) indicam que a satisfação do consumidor e a confiança dos *stakeholders* nas empresas têm efeitos positivos na reputação organizacional. Por outro lado, um estudo de Ali et al. (2015) indica que a performance corporativa financeira e social, bem como o tamanho, risco e idade da empresa são fatores que antecedem a reputação.

Olmedo-Cifuentes, Martínez-León & Davies (2014) referem a qualidade da liderança, a competência dos gestores, a estrutura e cultura organizacional, os recursos humanos, a responsabilidade social corporativa e a performance financeira como influenciadores da reputação organizacional. No entanto, Walsh et al. (2009) salientam que é difícil apurar se os resultados financeiros favoráveis são um fenómeno antecedente ou consequente da reputação organizacional, visão que é partilhada por outros autores: Ali et al. (2015) defendem que a performance financeira pode funcionar simultaneamente como antecedente e consequente da reputação, colocando este constructo no centro de uma espiral de causa-efeito.

Por outro lado, a lealdade do consumidor (Walsh et al, 2005; Ali et al., 2015), o *word of mouth* positivo (Walsh et al., 2005), o aumento da performance financeira e a confiança e o compromisso dos consumidores são alguns dos fatores que resultam de uma reputação organizacional favorável (Ali et al., 2015).

2.5. Relação entre comunicação interna e reputação organizacional

Considerando que a comunicação interna acrescenta valor à organização ao procurar aumentar a satisfação e a lealdade dos colaboradores, consegue influenciar as perceções que estes têm sobre a empresa (Foreman & Argenti, 2005) e, assim, influencia o conteúdo das mensagens que os trabalhadores transmitem para os *stakeholders* externos. A reputação pode ser consequência de experiências anteriores com a marca, resultados financeiros, opiniões transmitidas pelos *media*,

comentários feitos por *opinion makers* e outros fatores, entre os quais se incluem uma comunicação interna efetiva (Foreman & Argenti, 2005). Kalla (2005) afirma que as empresas que apostam na comunicação interna têm mais sucesso, tanto a nível de reputação, como de retorno financeiro e, por outro lado, Verčič et al. (2012) revelam que mesmo quando as empresas não possuem mecanismos de comunicação interna, acreditam que esta é importante na gestão da reputação. Cravens & Oliver (2006) reconhecem que a reputação organizacional deve ser uma das principais preocupações estratégicas das empresas porque, a par do *know-how* dos trabalhadores, é um recurso intangível, que se traduz numa vantagem competitiva e, conseqüentemente, único, raro e dificilmente imitável. Para além de permitir que a empresa se distinga das restantes, a reputação pode ser traduzível num aumento da faturação e no aumento da fidelidade à marca. Deste modo, uma reputação organizacional favorável pode ser potenciada através dos colaboradores – o principal elo de ligação aos consumidores (Dortok, 2006) – desde que a comunicação interna assuma um papel de destaque.

Grandes empresas estudadas por Welch (2012) afirmam que, a seguir à relação com os investidores, a comunicação interna é a componente da comunicação corporativa mais importante para gerir a reputação organizacional. Apesar de reconhecerem a importância da comunicação interna, empresas como a Johnson & Johnson e a Sears veem a comunicação como uma área que deve ser gerida pelos gestores intermédios que “podem ou não ser comunicadores eficazes e podem até não ter as mesmas crenças que a organização tem como um todo” (Foreman & Argenti, 2005, p.263). Embora exista uma influência positiva da comunicação interna no desenvolvimento organizacional, algumas empresas reconhecem que este impacto não é divulgado, contribuindo para a falta de (re)conhecimento da comunicação interna (Verčič et al., 2012).

Okong’o (2015) acredita que, ao apostar em estratégias de comunicação fortes, as organizações estão a proteger e a gerir crises (externas e internas) antes destas acontecerem e defende que todas as formas de comunicação influenciam os *stakeholders* e, em última instância, a reputação. Na mesma linha de pensamento, Dortok (2006) refere que quanto mais reputadas são as empresas, mais importância atribuem à comunicação interna e ao seu papel no desenvolvimento de perceções positivas por parte dos *stakeholders* internos e externos.

Paralelamente, as organizações com melhor reputação fazem auditorias internas regularmente e partilham os objetivos e metas estratégicas com os seus colaboradores. Deste modo, conclui que “a comunicação interna não pode ser dissociada da reputação organizacional” (p. 338).

3.OBJETIVO DO ESTUDO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Apesar de vários autores (Foreman & Argenti, 2005; Kalla, 2005; Cravens & Oliver, 2006; Dortok, 2006; Verčič et. al, 2012) terem concluído que a comunicação interna tem influência na reputação organizacional, a maneira como estes dois constructos se relacionam é uma área que pode ser explorada de forma mais profunda.

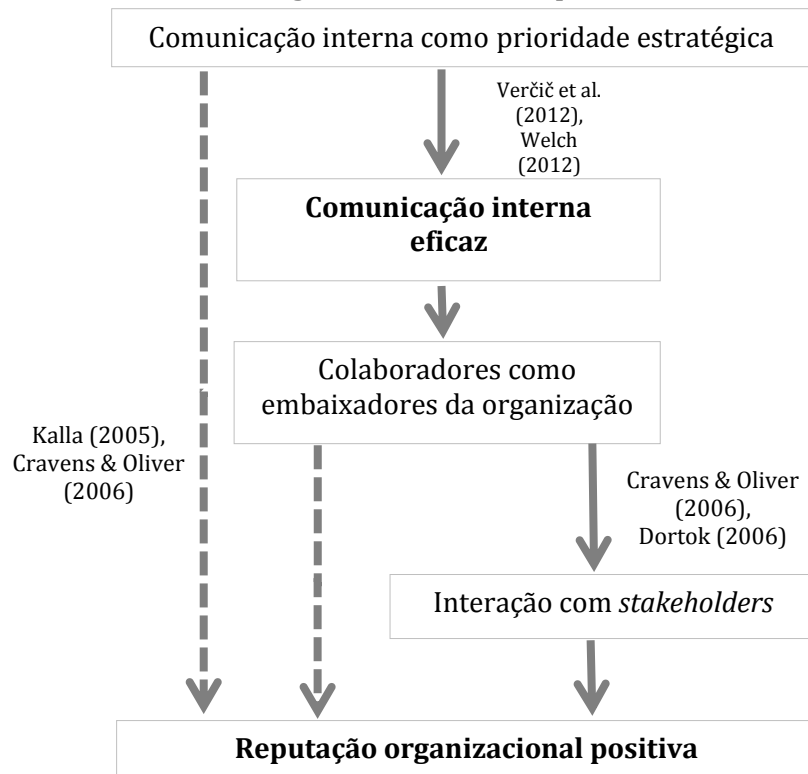
Pretende-se responder à questão de investigação “Qual a ligação entre comunicação interna e reputação organizacional?”. De forma a existir uma visão mais holística da relação entre estes dois constructos (“comunicação interna” e “reputação organizacional”), a dissertação tem como objetivos:

- > Identificar as principais motivações para adotar políticas de comunicação interna;
- > Compreender qual a importância que a organização atribui à comunicação interna e à reputação organizacional e perceber se estas áreas são encaradas como prioridades estratégicas da empresa;
- > Compreender se a organização utiliza a comunicação interna para tentar influenciar a reputação organizacional.

3.1. Modelo conceptual

O objetivo desta dissertação é compreender se existe ligação entre uma comunicação interna eficaz e uma reputação organizacional positiva. Tendo em conta alguns dos autores referenciados na revisão de literatura, a Figura I representa o modelo conceptual adotado.

Figura I – Modelo conceptual



4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de estudo

Este estudo tem características descritivas, pois um dos principais objetivos é descrever a visão que uma organização tem acerca da comunicação interna e da reputação organizacional. Ainda que se pretenda “apresentar um perfil exato de pessoas, eventos ou situações” (Robson, 2002, p.59), também se procura “aprofundar o que está a acontecer num preciso momento e encontrar novos conhecimentos sobre determinada temática” (Robson, 2002, p.59), fatores estes que estão associados a uma pesquisa exploratória. Neste sentido, e uma vez que se pretende ter também uma abordagem compreensiva da ligação entre estes dois constructos, foi essencial adotar uma pesquisa flexível e adaptável tendo em conta as informações recolhidas. Este é, portanto, um estudo descritivo-exploratório.

A escolha do tipo de estudo a seguir deve ter em conta a sua utilidade para responder à questão de investigação e atingir os objetivos propostos (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009). Assim, foram utilizadas estratégias qualitativas que permitiram conhecer e aprofundar o contexto em que estas práticas acontecem, bem

como comparar a visão dos colaboradores com a informação fornecida pelos decisores e pelo fornecedor durante as entrevistas.

Foi desenvolvido um estudo de caso - que consiste numa “estratégia de pesquisa que envolve a investigação empírica de um fenómeno contemporâneo particular dentro do seu contexto de vida real, através da utilização de múltiplas fontes de dados” (Robson, 2002, p.178) -, por ser a estratégia que permite responder a perguntas como “Porquê?”, “O quê?” e “Como?” (Saunders et al., 2009). Tendo em conta que se pretende explorar a realidade de uma empresa no que à comunicação interna e reputação organizacional diz respeito, este estudo utilizou um único caso para obter *insights* sobre a possível relação entre ambas. Yin (2011) caracteriza os estudos de caso único como sendo a análise profunda de um fenómeno que pode ser analisado ao longo do tempo com recurso a entrevistas e outros procedimentos de recolha de dados. A adoção do estudo de caso como metodologia de investigação foi essencial porque não existem fronteiras definidas e rígidas que permitam diferenciar de forma clara o fenómeno e o seu contexto de estudo (Saunders et al., 2009).

4.2. Seleção da amostra

A amostra utilizada no decorrer deste estudo é não probabilística: na Schnellecke Portugal foram entrevistadas as pessoas responsáveis pela comunicação interna e reputação – é, portanto, uma amostra intencional que visa selecionar as pessoas da empresa especialistas nestas áreas. Os colaboradores entrevistados foram escolhidos com base numa amostra por conveniência, tendo em conta a sua disponibilidade para participar no estudo. Ainda assim, procurou-se que tivessem um perfil diversificado, tanto no tipo de trabalho desempenhado (área de produção e de logística) como no tempo de permanência na Schnellecke. Os colaboradores entrevistados têm contacto com diferentes *stakeholders*, entre os quais clientes, fornecedores e comunidade local. Também o fornecedor entrevistado foi selecionado tendo como base uma amostra por conveniência. Estava planeada a realização de uma entrevista a um cliente, mas por constrangimentos temporais não foi possível.

4.3. Procedimentos de recolha de dados

De forma a fortalecer a informação obtida e a promover a validade do estudo, foi utilizada a triangulação de fontes de dados, que consiste na “utilização de diferentes

técnicas de recolha de dados num mesmo estudo” (Saunders et al., 2009, p.146). Neste caso, optou-se pela realização de entrevistas de profundidade individuais e pela recolha e análise de dados secundários (panfletos, revistas, documentos e estudos internos, bem como entrevistas e notícias veiculadas pela comunicação social portuguesa), o que permitiu uma melhor compreensão do fenómeno e verificar a informação transmitida por cada fonte de informação.

Foi realizada uma entrevista aprofundada ao diretor-geral da empresa (responsável também pela área da comunicação externa) e outra à diretora do departamento de recursos humanos (responsável pela comunicação interna). As entrevistas foram semiestruturadas de forma a permitir que o investigador conseguisse aprofundar as temáticas de acordo com o contexto da empresa e as respostas dos entrevistados. Após a transcrição destas entrevistas, foi desenhado um novo guião de entrevista, a aplicar a colaboradores da Schnellecke; nesta fase, foram realizadas seis entrevistas. Por fim, e tendo em conta os *inputs* recebidos nas duas fases anteriores, construiu-se o guião de entrevista para o fornecedor e procedeu-se à sua aplicação (o Anexo A descreve este processo).

A escolha recaiu em entrevistas porque esta é uma realidade dinâmica e procura-se compreender a forma como a empresa vê a comunicação interna e a reputação organizacional. Por outro lado, as entrevistas permitem adaptar o guião ao contexto específico de cada diretor e colaborador, tornando o processo de recolha de dados mais rico.

4.3.1. Estrutura dos guiões de entrevista

Com o objetivo de reunir informação sobre a comunicação interna e a reputação organizacional da Schnellecke, foram desenvolvidos três guiões de entrevista: um para o diretor-geral e para a diretora de recursos humanos, um para os colaboradores e outro para o fornecedor (Anexo B). Cada um dos guiões foi construído tendo em conta conceitos ligados às três principais temáticas (comunicação interna, reputação organizacional e a relação entre os dois constructos), definições e características dos constructos e as questões correspondentes a cada dimensão. A Tabela III exemplifica este processo e as tabelas de conceptualização e operacionalização dos restantes guiões de entrevistas (colaboradores e fornecedor) podem ser consultadas no Anexo C e D.

Tabela III – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (Diretor-Geral/Diretora Recursos Humanos)

Conceito		Características	Questão (Guião de Entrevista)
Comunicação interna		Não existe uma definição única e universal (Verčič et al., 2012)	Para a vossa organização, o que significa comunicação interna?
		Fator-chave e “função crítica” para as organizações (Verčič et al., 2012; Welch, 2012)	Que área da empresa é responsável pela comunicação interna?
		Permite envolver o colaborador na empresa para que este se sinta mais satisfeito, se torne mais fiel para com a organização e atue enquanto embaixador da marca (Cravens & Oliver, 2006). Por outro lado, é um fator que assume especial importância na gestão da mudança (Verčič et al., 2012)	A empresa tem objetivos delineados para a comunicação interna?
		Se for bem-sucedida, os colaboradores aumentam o seu conhecimento sobre o contexto interno da empresa, compreendem quais as prioridades estratégicas da empresa onde estão inseridos (Welch, 2012) e existe um aumento do sentimento de pertença (Foreman & Argenti, 2005).	Quais são os objetivos que pretendem atingir ao adotar uma política de comunicação interna?
		Comunicação interna eficaz consegue alterar as perceções que os colaboradores têm sobre a empresa (Foreman & Argenti, 2005)	Desde que implementaram mecanismos de comunicação interna, notaram algumas mudanças por parte dos colaboradores? Quais?
	Mudanças organizacionais	Existem novas realidades laborais, que incluem recurso a <i>outsourcing</i> , a empresas de trabalho temporário e a consultores que trabalham com e para outras empresas (Verčič et al., 2012)	A política de comunicação interna na empresa abrange que tipo de colaboradores?
	Canais de comunicação internos	A utilização de cada canal depende do conteúdo da mensagem e do <i>target</i> de colaboradores a quem a empresa se dirige (Welch, 2012)	Quais são os canais de comunicação que utilizam internamente?
		Deve ter-se em conta as necessidades de informação de cada grupo de colaboradores bem como o formato ideal para transmitir determinada mensagem a determinado grupo (Fill, 2006)	Utilizam os mesmos canais de comunicação para todos os colaboradores?
	Comunicação bidirecional	Permite que as organizações entrem em diálogo com os colaboradores, passando a conhecer mais facilmente quais os aspetos a melhorar nas diferentes áreas e a compreender quais as necessidades dos colaboradores (Foreman & Argenti, 2005)	A comunicação que realizam a nível interno parte principalmente do “topo para a base” ou da “base para o topo”?
			Costumam receber <i>feedback</i> quando comunicam internamente?

Conceito		Características	Questão (Guião de Entrevista)
Comunicação interna	Comunicação bidirecional	Permite que as organizações entrem em diálogo com os colaboradores, passando a conhecer mais facilmente quais os aspetos a melhorar nas diferentes áreas e a compreender quais as necessidades dos colaboradores (Foreman & Argenti, 2005)	Que mecanismos existem na empresa para que os trabalhadores possam fazer chegar as suas opiniões, sugestões, ... aos diretores/gestores?
	Medição da comunicação interna	As organizações com maior reputação fazem auditorias internas regularmente (Dortok, 2006)	Realizam auditorias de comunicação interna? Como? Com que objetivos?
Reputação organizacional		Definição confusa e díspar (Chun, 2005; Helm, 2011; Clardy, 2012)	Para a vossa empresa, o que é reputação organizacional?
		Conceito de natureza interdisciplinar (Chun, 2005)	Que área da empresa é responsável pela área da reputação organizacional?
		Confusão entre os conceitos de imagem e identidade Chun (2005)	De que forma monitorizam a reputação da organização?
	Vantagem competitiva	Reputação organizacional deve ser uma das principais preocupações estratégicas das empresas porque é um recurso intangível que se traduz numa vantagem competitiva e, consequentemente, é única, rara e dificilmente imitável (Cravens & Oliver, 2006)	A empresa realiza estudos de imagem?
			A empresa realiza estudos de identidade?
			Qual a importância que a empresa atribui à reputação organizacional?
Medição da reputação organizacional	Existem diferentes formas de uma organização medir a sua reputação, entre as quais a Escala de Personalidade Corporativa (Davies & Chun, 2002)	Que esforços existem por parte da empresa para conseguir transmitir uma imagem única, rara e dificilmente imitável?	
		Que ferramentas a empresa adota para melhorar a imagem?	
Comunicação interna e reputação organizacional		Consideram que existe uma ligação entre a comunicação interna e a reputação organizacional?	
		Comunicação interna potencia a reputação (Cravens & Oliver, 2006) e dificilmente os dois conceitos podem ser dissociados (Dortok, 2006)	Porque é que iniciaram políticas de comunicação interna?
		As empresas que apostam na Comunicação Interna têm uma melhor reputação (Kalla, 2005)	Qual a percentagem do orçamento destinado à comunicação que é atribuído à comunicação interna?
		A seguir à relação com os investidores, a Comunicação Interna é a componente da comunicação corporativa mais importante para gerir a Reputação Organizacional (Welch, 2012)	

4.3.2. Operacionalização do modelo conceptual

Os guiões de entrevista desenhados têm como principal finalidade recolher a informação necessária para responder à questão de investigação “Qual a ligação entre a comunicação interna e a reputação organizacional?”. Como consequência, a operacionalização do modelo conceptual (Tabela IV) procura confrontar as questões dos guiões de entrevista com as dimensões presentes no modelo conceptual.

Tabela IV – Operacionalização do modelo conceptual

Dimensão	Questões do Guião de Entrevista		
	Diretor-Geral / Diretora RH	Colaboradores	Fornecedor
Comunicação interna como prioridade estratégica	1. / 2. / 3. / 4. / 5. / 6. / 7.	1. / 3.	5. / 6. / 14.
Colaboradores como embaixadores da organização	18.	5. / 7.	4. / 13. / 14.
[Colaboradores] Interação com <i>stakeholders</i>	18.	5. / 7.	3. / 10. / 14.
Comunicação interna eficaz	1. / 2. / 3. / 4. / 5. / 6. / 7.	1. / 2. / 5. / 6.	11.
Reputação organizacional positiva	8. / 9. / 10. / 11. / 12. / 13. / 14. / 15. / 16. / 17. / 18. / 19.	4.	7. / 8. / 9. / 11. / 12

4.4. Análise de dados

As entrevistas, realizadas em maio e em outubro de 2015, foram gravadas e transcritas (Tabela V) com vista a realizar uma análise de conteúdo, com o suporte do programa informático MAXQDA. A criação de categorias e a codificação das entrevistas teve em consideração não só o modelo conceptual, como também a pluralidade de *stakeholders* auscultados (Anexo E). De forma a conferir fiabilidade ao estudo, cada entrevista foi categorizada e codificada em dois momentos distintos no tempo, separados por uma distância de dez dias, com exceção da última entrevista (ao fornecedor), que foi codificada pela segunda vez oito dias após a sua gravação. Como resultado deste processo de *intra-rater reliability*, de um total de 371 codificações (respeitantes à soma das primeiras codificações) passou-se para 356 excertos codificados, menos cerca de 4% em relação ao número inicial.

Realizou-se igualmente uma análise documental que permitiu extrair informações que complementam os dados fornecidos pelos entrevistados. A organização disponibilizou documentos internos (de 2007 a 2015) relacionados com a comunicação interna bem como um conjunto de revistas onde constam reportagens sobre a empresa. Através da procura em jornais foi possível encontrar mais informações que, posteriormente, foram alvo de análise.

Tabela V – Características das entrevistas (dia, duração e transcrição)

	Dia da Entrevista	Duração	Transcrição
Diretor-Geral	6 de maio	01:04:47	12 páginas
Diretora de Recursos Humanos	6 de maio	00:57:29	11 páginas
Colaborador A	28 de maio	00:12:46	4 páginas
Colaborador B	28 de maio	00:14:21	4 páginas
Colaborador C	28 de maio	00:23:02	5 páginas
Colaborador D	28 de maio	00:13:18	4 páginas
Colaborador E	28 de maio	00:15:29	5 páginas
Colaborador F	28 de maio	00:15:35	5 páginas
Fornecedor	1 de outubro	00:37:08	7 páginas
Total		≈ 04:22:00	58 páginas

A primeira fase da análise de conteúdo visou a comparação das informações dadas pelo diretor-geral e pela diretora de recursos humanos; posteriormente, foi feita uma comparação das informações com a teoria analisada na revisão de literatura. Paralelamente, foi realizada uma análise documental de publicações internas e externas à organização (Anexo F) com o objetivo de complementar e confrontar as informações recolhidas.

Uma vez que se trata de um estudo qualitativo, procura-se compreender o fenómeno e mapear o processo de comunicação interna e da reputação organizacional, não existindo, por isso, a preocupação de generalizar ou extrapolar resultados.

5. CONTEXTO EMPÍRICO

5.1. Schnellecke Portugal

A Schnellecke é uma empresa na área da logística e produção de componentes e módulos de carroçaria automóvel, criada em 1939 na cidade de Wolfsburg, na Alemanha. Surgiu como uma empresa familiar de transporte de móveis e efetuou os primeiros transportes regionais para a Volkswagen (VW), também com sede na mesma cidade. Em 1992 iniciou um conjunto mais alargado de serviços de logística e, dois anos mais tarde, começou a fabricar peças para a indústria automóvel. Atualmente possui 47 filiais por todo o Mundo, emprega mais de 18 mil trabalhadores e, em 2014, o volume de negócios superou os 957 milhões de euros.

A Schnellecke Portugal, pertencente ao grupo Schnellecke, foi criada em setembro de 2001 e tem sede junto ao Parque Industrial da Autoeuropa (Palmela), aproveitando a proximidade geográfica a muitas empresas da área automóvel. Em 2012, a organização abriu um escritório na Trofa, procurando potenciar o desenvolvimento do negócio na zona norte do país.

Na área da produção e logística, a Schnellecke trabalha para a VW Autoeuropa, Continental Mabor, Vanpro e Ford Espanha. Até junho de 2013, a VW Autoeuropa era responsável por cerca de 90% da faturação da parte logística mas, com a não renovação do contrato trianual por parte desta empresa, a Schnellecke reduziu o número de colaboradores para menos de metade. Assim, em dezembro de 2012, a organização tinha 650 colaboradores e, seis meses mais tarde, esse número baixou para cerca de 250 (Tabela VI). Após uma outra reestruturação na área administrativa, a organização tem mantido o seu número de colaboradores entre os 220 e os 250, sendo que a filial da Trofa tem 60 trabalhadores.

Tabela VI - Evolução do número de trabalhadores (2012-2013)

	Dezembro 2012	Junho 2013	Variação
Número de colaboradores	650	250	- 62%

A organização possui três tipologias de colaboradores: os diretos, que trabalham para os *profit centers* da produção ou da logística; os indiretos, que trabalham de forma indireta para a logística e para o processo produtivo; e as áreas administrativas, das quais fazem parte os departamentos de recursos humanos, qualidade, engenharia, comercial, compras, ambiente e tecnologias de informação.

5.2. Fornecedor

O *stakeholder* externo entrevistado para esta dissertação fornece serviços de medicina no trabalho e higiene e segurança e mantém uma relação com a empresa há cerca de sete anos. O consultor responsável pela empresa passa um dia por semana nas instalações da Schnellecke e interage com a direção de recursos humanos, com o colaborador interno responsável pela Higiene e Segurança e com todos os colaboradores da produção e logística. As funções que exerce incluem avaliação de risco, estudos de ruído, análise da sinistralidade, planeamento de

sequência de operações novas, preparação de auditorias, avaliação de acidentes de trabalho e estudar Equipamentos de Proteção Individual (resistência, relação custo/durabilidade e preço/retorno).

6. ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1. Caracterização da amostra

Neste estudo foram realizadas nove entrevistas: uma ao diretor-geral, uma à diretora de recursos humanos, seis a colaboradores da Schnellecke Portugal com um perfil variado no que diz respeito à função que ocupam na organização e ao tempo de permanência na empresa e uma entrevista ao fornecedor de medicina no trabalho, higiene e segurança (Tabela VII).

Tabela VII - Caracterização da amostra

	Função	Tempo de permanência na Schnellecke Portugal
	Diretor-geral	8 anos
	Diretora recursos humanos	11 anos
Colaborador A	Colaborador (direto) logística	3 anos e meio
Colaborador B	Chefia produção	13 anos
Colaborador C	Colaborador (direto) produção	5 anos
Colaborador D	Chefia logística	3 anos e 3 meses
Colaborador E	Colaborador (indireto) qualidade	14 anos
Colaborador F	Colaborador (indireto) manutenção	14 anos
Fornecedor	Consultor de medicina no trabalho, higiene e segurança	7 anos

6.2. Análise de resultados

6.2.1. Comunicação interna

6.2.1.1. Antecedentes e motivos de implementação

Apesar de todos os entrevistados se mostrarem satisfeitos com as atuais políticas de comunicação interna, a Schnellecke Portugal nem sempre fomentou este espírito de abertura e transparência (colaborador B e colaborador D). O próprio diretor-geral admite que se “omitia informação aos trabalhadores, as coisas não eram transmitidas e eles não tinham acesso”. Esta comunicação interna deficitária era sentida pelos colaboradores, que reconhecem que “não tínhamos *newsletters*, não tínhamos reuniões com a administração” e a missão, visão e valores da empresa não eram transmitidas internamente, de acordo com o colaborador E.

A decisão de apostar de forma mais eficiente e sistemática na comunicação interna surgiu porque a organização sentiu necessidade que os colaboradores soubessem que “o trabalho deles e as decisões que tomam têm impacto na empresa”. O percurso profissional do agora diretor-geral também influenciou a aposta na comunicação interna: trabalhou vários anos nos Estados Unidos da América, onde “a gestão era feita através da comunicação, daí ter tentado adaptar o que aprendi às vivências e necessidades desta empresa”, refere.

A diretora de recursos humanos salienta também que “o gatilho que nos levou a apostar mais nas questões da comunicação [interna] está relacionado com o boato e o rumor. Quanto mais deficitária for a comunicação, maior é o campo para que isso aconteça; a forma mais eficaz de combater esse tipo de ambiente era termos uma transparência e uma abertura na comunicação”.

Este aperfeiçoamento da comunicação interna teve um elevado impacto em alturas pontuais, como é o caso das auditorias: “antigamente, tínhamos de passar uma data de informação à pressa para os operadores, tínhamos de assinar documentos e papeladas, hoje isso não é necessário porque está tudo em dia e cada um tem a informação de que necessita”, destaca o colaborador B. Os panfletos informativos explicam a norma que é auditada, descrevem a “evolução dos resultados de auditorias” anteriores dessa mesma norma e dividem-se em secções: “Como deverá decorrer a auditoria”, “Como proceder durante a auditoria”, “O que deverá ter em atenção” e “Exemplos das perguntas mais frequentes” (Schnellecke Portugal, 2015b). O colaborador B afirma igualmente que “a evolução a nível da comunicação interna é notória” e acredita que o aumento do conhecimento da empresa torna os colaboradores mais críticos, opinião partilhada pelo diretor-geral, que refere que “tentamos que as pessoas percebam que a comunicação é uma forma de unir e de nos entreatudarmos; todos precisamos uns dos outros para ser uma empresa mais forte”. A comunicação interna como potenciadora do envolvimento dos colaboradores é um dos vetores que mais tem evoluído desde a implementação de políticas de comunicação interna: inicialmente, as *newsletters* focavam-se muito na organização, havendo destaque apenas para os aniversários do mês e entrevistas pontuais a colaboradores; agora, as ferramentas de comunicação procuram colocar o colaborador no núcleo prioritário da empresa

(Schnellecke Portugal, 2007; Schnellecke Portugal, 2009; Schnellecke Portugal, 2012; Schnellecke Portugal, 2015c).

A estratégia de comunicação interna, bem como as ferramentas e mensagens a transmitir, é definida pelo diretor-geral e pela diretora de recursos humanos, que garante que “tudo o que é interesse dos colaboradores – até a um certo nível de responsabilidade -, nós comunicamos”. As quatro colaboradoras dos recursos humanos desenvolvem os materiais de comunicação e intervêm no processo de procurar “*inputs* de todos os departamentos”, afirma a diretora deste departamento.

6.2.1.2. Mensagens e objetivos

As principais mensagens transmitidas internamente estão relacionadas com os valores corporativos (estes permitem “regular o comportamento” dos colaboradores, de acordo com a diretora de recursos humanos) e com os objetivos da Schnellecke Portugal. Por outro lado, o diretor-geral realça que existe um esforço em passar informações que “reforcem aquelas [ideias] que já são parte da nossa vivência e cultura organizacional”, como é o caso da preocupação com os colaboradores, do foco na satisfação do cliente e da manutenção de uma boa relação com fornecedores, clientes e restante comunidade. O diretor da filial portuguesa refere que não procuram “inventar chavões ou algo novo e nunca visto, tentamos focar-nos na nossa estratégia e insistir sobre isso”, destacando temas como “a importância da comunicação, formação, cultura *lean*, questões de custo/qualidade e a rentabilidade da empresa”.

A própria estratégia de comunicação da Schnellecke Portugal, desenhada por uma agência de comunicação em conjunto com a direção, inclui uma rubrica de comunicação interna que tem como objetivos a “motivação dos colaboradores, melhoria da produtividade, aumento da qualidade, implementação do Schnellecke Spirit como cultura empresarial” (Buss Comunicação, 2013). O colaborador A acredita que, com a comunicação interna, a empresa pretende demonstrar que “o nosso bom trabalho tem impacto para a empresa e para todos nós enquanto trabalhadores”.

O colaborador C destaca uma das mensagens que considera ter maior impacto, uma iniciativa recente “relacionada com o *team work*, onde nós chefes de

equipa funcionamos como sendo donos do negócio, sabemos quanto custam certos consumíveis. Acabamos por passar essa informação à equipa, há mais sensibilidade acerca dos custos, faz com que tenhamos mais consciência sobre os gastos, aumentando assim a eficiência”. Esta ideia vai ao encontro do testemunho do diretor-geral, que afirma que este tipo de procedimentos permite “a corresponsabilização e o envolvimento de toda a organização”.

Tanto os elementos da direção como os colaboradores entrevistados afirmam acreditar que a Schnellecke procura que toda a organização tenha o mesmo nível de conhecimento e, assim, “estarem alinhados com os objetivos da empresa”, acrescenta o diretor-geral. A Tabela VIII evidencia alguns dos objetivos da comunicação interna, na perspetiva da gestão e na opinião dos colaboradores.

Tabela VIII – Principais objetivos da comunicação interna

“Queremos que [os colaboradores] saibam que são eles que trazem valor para a empresa e é isso que tentamos transmitir”	Diretor-Geral
“A melhor forma de envolvermos os colaboradores é através da comunicação interna”	Diretora Recursos Humanos
“É essencial disponibilizar essa informação para manter as pessoas alinhadas e envolvidas e com conhecimento do que se está a passar na organização. Devemos promover um ambiente que proporcione aos colaboradores agirem o melhor que conseguem no seu raio de ação”	
“Se as pessoas não souberem o que se está a passar na empresa, estão completamente alienadas daquilo que está a acontecer à volta delas. Acabam por se focar apenas no seu posto de trabalho e perdem completamente a visão da empresa”	
“Eles sabem que precisam de pessoas dedicadas e motivadas e as informações que nos dizem vão nesse sentido”	Colaborador C
“Mostram-nos a evolução e os indicadores do ano anterior e dizem para onde a empresa deve ir, o que devemos atingir”	Colaborador E

6.2.1.3. Canais de comunicação

Para transmitir informação relevante aos seus trabalhadores, a Schnellecke possui canais de comunicação escritos, verbais e escritos/verbais (Anexo G). Dos canais escritos fazem parte circulares, comunicados, jornal mensal e a revista Inside (trimestral), que procuram focar temas como a importância da comunicação dentro da organização, a melhoria contínua e a formação (Schnellecke Group, 2014a; Schnellecke Group, 2014b; Schnellecke Group, 2015). Por sua vez, o NetPoint (computador disponível na receção para os colaboradores acederem a alguns websites e darem sugestões de melhoria em diferentes áreas), o Perguntão (*email* através do qual os colaboradores podem fazer perguntas diretamente aos Recursos Humanos) e o canal de televisão corporativo (onde passam alguns vídeos

relacionados com os valores da empresa e regras de segurança a cumprir) são alguns dos meios eletrónicos utilizados pela organização. No entanto, são os canais de comunicação verbais que assumem uma especial relevância na Schnellecke: existem reuniões diárias entre os *team leaders* e os colaboradores pelos quais são responsáveis (“Equipas em Comunicação”, nas quais os team leaders têm um documento com temas a abordar com os colaboradores para cada dia da semana), a par de reuniões semanais, mensais, quinzenais, bianuais e anuais que têm como objetivo traçar planos estratégicos, verificar a evolução dos indicadores e transmitir informações aos colaboradores de diferentes níveis (Schnellecke Portugal, 2014a; Schnellecke Portugal, 2014b; Schnellecke Portugal, 2014c; Schnellecke Portugal, 2014d).

Por vezes, a mesma informação está disponível em mais do que um canal de comunicação, não só para reforçar a mensagem, como para dar a liberdade ao colaborador de aceder à informação da forma que preferir.

6.2.1.4. Perceções sobre a comunicação interna

A comunicação interna é encarada como um “ pilar fundamental para a organização, porque é através dos processos de comunicação interna que flui tudo aquilo que são os objetivos da Schnellecke”, afirma a diretora de recursos humanos. Também os colaboradores de diferentes áreas corroboram esta ideia, defendendo que “a empresa baseia-se muito no diálogo, porque se não houver comunicação começa-se a perder o elo essencial e quem vai ficar lesado é o nosso cliente e, conseqüentemente, a empresa e nós [os trabalhadores]” (colaborador F). Tanto os gestores de topo como os colaboradores concordam que a comunicação é uma das peças fundamentais que tem ditado a satisfação dos clientes: a comunicação interna torna os colaboradores mais conhecedores do trabalho que realizam, faz com que se sintam mais envolvidos na estratégia da empresa e permite otimizar processos, salienta o colaborador E.

O diretor-geral acredita que “a comunicação existe fora e dentro das equipas e nos diferentes níveis hierárquicos, é isso que mantém a Schnellecke coesa”. A capacidade de comunicar internamente, aliada ao reconhecimento que os colaboradores têm desta prática, faz com que a filial portuguesa seja hoje “modelo para muitas das organizações que a Schnellecke tem no Mundo”, salienta o diretor-

geral. O colaborador A afirma de forma inequívoca que as práticas de comunicação interna “têm contribuído imenso para aquilo que a Schnellecke Portugal é hoje e para a evolução que temos tido nos últimos anos”. A comunicação interna é uma prática que tem vindo a ser continuamente melhorada, tal como a diretora de recursos humanos salienta, e uma das evidências desta aposta é que a rubrica dedicada a esta área (e à formação) é o único orçamento anual que o diretor-geral autoriza a ultrapassar. A Tabela IX mostra a forma como a gestão de topo vê a necessidade de comunicar internamente.

Tabela IX – Perceções da gestão de topo sobre a comunicação interna

“Percebemos que estas questões de comunicação são mesmo muito importantes. Quando falha, às vezes são coisas muito simples, que quando não correm bem causam uma complicação”	Diretora Recursos Humanos
“É fundamental que as pessoas – desde o operador ao diretor-geral - possam ter informação sobre tudo aquilo que realmente é relevante para o conhecimento da organização”	
“Mais do que disponibilizar, motivar as pessoas a acederem à informação é muito importante para o sucesso da comunicação interna”	
“A comunicação é algo que está de tal forma encarnada nesta empresa que as pessoas quase que se sentem na <i>obrigação</i> de comunicar”	Diretor-Geral
“Tem de ser toda a gente a sentir da mesma forma e tem de haver um grande empenho de toda a gente”	
“A satisfação dos colaboradores resulta de (...) uma grande dose de espírito de equipa e uma comunicação sempre aberta e justa, não só quando existem problemas, mas sobretudo quando há sucesso” (Schnellecke Group, 2014a, p.3)	CEO do grupo Schnellecke
“O foco do envolvimento dos nossos colaboradores na cultura da empresa baseia-se em dois pilares fundamentais: trabalho em equipa e melhoria contínua. Isso é o que nos torna mais fortes (...) e resistentes. Como o fazemos? Investindo em comunicação, formação (...)”(Schnellecke Group, 2014b, p.3)	

Reforçando as opiniões do diretor-geral e da diretora de recursos humanos, a Tabela X procura evidenciar as perceções dos colaboradores sobre este fenómeno interno.

Tabela X – Perceções dos colaboradores sobre a comunicação interna

“Sinto que [a comunicação interna] é uma prioridade, tanto a nível da administração como de outros colaboradores”	Colaborador A
“Aqui temos sempre a noção daquilo que se está a passar no momento. Mesmo que não saibamos exatamente o que é, sabemos que se está a passar e se tirarmos 5 minutos para prestar atenção temos toda a informação que precisamos para ter 100% do conhecimento”	
“A forma como comunicam connosco faz com que estejamos a par dos objetivos da empresa, daquilo que é a forma de trabalhar da empresa e a forma como a empresa se posiciona no mercado”	
“A comunicação interna é uma coisa que faz parte da Schnellecke. Eu posso mandar, mas não posso mandar fazer algo que não informo como fazer, tenho de os informar. É isso que a empresa faz comigo e com os outros trabalhadores, e é isso que eu tento fazer enquanto <i>team leader</i> ”	Colaborador B

“A própria empresa começou a ter consciência que [a comunicação interna] é uma das áreas com mais potencial e que traz mais-valias”	Colaborador B
“É importante saber falar, mas ainda mais importante é sabermos ouvir. A empresa transmite-nos muito isso e nós passamos essa ideia também aos colaboradores”	Colaborador F
“A comunicação aqui é bem visível para todos: passamos nos oásis, onde bebemos café, e existem as <i>newsletters</i> , revistas, existem quadros com comunicados, ...”	Colaborador E
“Há uma grande preocupação em comunicar, em estar toda a organização com o mesmo nível de informação e conhecimento”	

Também o fornecedor considera que a comunicação interna funciona corretamente, uma vez que os colaboradores têm acesso a toda a informação que precisam para exercer as funções que lhes são atribuídas. Este sucesso da comunicação interna é também compreendido pelo fornecedor porque conseguem esclarecer todas as questões que possa ter, quer estejam relacionadas com as funções, com clientes ou com outras áreas relevantes (Tabela XI).

Tabela XI – Perceções do fornecedor sobre a comunicação interna

“Os <i>team leaders</i> estão perfeitamente dentro de tudo. Se for um trabalhador temporário que esteja cá há meia dúzia de dias, talvez não saiba...mas com os restantes trabalhadores não há esse problema, estão sempre informados”
“Toda a gente com quem lido parece bem informada sobre o que se passa na empresa”
“Sei quais são os clientes para os quais a Schnellecke trabalha. O conhecimento surgiu do interesse de ambas as partes: interesse meu e eles passaram-me essa informação toda completa”
“Na altura do grande despedimento foram tempos um bocadinho complicados, havia pessoas com alguns anos de casa com muito receio do que poderia acontecer. Mas eles estavam informados sobre o que se passava, sempre me disseram que a Schnellecke tinha explicado o que se passava”
“Acho que a comunicação interna é boa, obviamente que há coisas que falham, mas pelo que vejo noutras empresas (onde esta questão é problemática), aqui funciona muito bem”
“Quando há um novo procedimento, é analisado, é feita a informação e depois para chegarmos aos trabalhadores é feita a comunicação no início do turno num pequeno <i>meeting</i> . Essa informação também é deixada nos quadros”

6.2.1.5. Forças, fraquezas e sugestões de melhoria

Tanto a direção como os colaboradores consideram que a comunicação interna apresenta mais forças do que fraquezas. Como pontos positivos, os colaboradores referem o facto de, sempre que existe maior necessidade de informação, a empresa está disponível para a partilhar (Tabela XII). Por outro lado, a Schnellecke parece fornecer feedback em relação ao papel que cada colaborador exerce na empresa, aumentando a motivação e o envolvimento dos trabalhadores.

Tabela XII – Forças

“A equipa já está na organização há algum tempo e já conhecemos muito bem o negócio, o terreno, as interações entre as áreas e os colaboradores”	Diretora de Recursos Humanos
“Já fizemos várias ações de formação e seminários sobre comunicação interna”	
“Temos uma política de porta aberta, sempre que alguém tem alguma dúvida ou alguma questão, não somos muito formais nesse aspeto, não criamos barreiras”	

“O operador não precisa de perder tempo porque a informação já chega até si. Por outro lado, se achar que necessita de mais informação, sabe como fazê-lo, as informações estão divulgadas em diferentes formatos”	Colaborador A
“Se as pessoas quiserem saber mais, há sítios com informação”	
“Com a comunicação que temos as pessoas são incentivadas a melhorar o seu posto de trabalho, a melhorar os processos”	Colaborador D
“Sentimo-nos parte integrante na empresa, não só para fazer o nosso trabalho, mas também para saber qual o contributo do bom ou mau trabalho”	Colaborador E
“A visão para o futuro da Schnellecke é transparente e dão-nos também <i>feedback</i> de coisas que implementámos, das opiniões dos clientes”	Colaborador F
“Se os trabalhadores precisarem de alguma informação (que lhes tenha sido transmitida mas não estavam atentos), podem consultá-la nos quadros que estão espalhados pela Schnellecke”	Fornecedor

Os pontos negativos centram-se principalmente naquilo que alguns colaboradores podem interpretar como sendo excesso de informação (informações disponibilizadas que, embora potencialmente úteis, não trazem benefícios diretos ao exercício da função). Também a diretora de recursos humanos admite que existe margem de melhoria, essencialmente no que diz respeito à maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos para esta área da empresa: é o departamento que preside, constituído por quatro pessoas, que é responsável pela comunicação interna, assim como por todas as tarefas administrativas relacionadas com recursos humanos. Tendo em conta as fraquezas salientadas anteriormente, a diretora de recursos humanos vê como oportunidades de melhoria a adoção de novas tecnologias (que não impliquem gastos avultados) e um dos colaboradores afirmou que gostava de ver exposto o relatório único para conhecer os lucros da empresa.

6.2.1.6. Monitorização

No que diz respeito à monitorização do sucesso da comunicação interna, a diretora de recursos humanos refere que todos os anos é aplicado um questionário de satisfação aos colaboradores para conhecer as áreas com que estes estão mais satisfeitos e quais são aquelas que devem ser modificadas. A diretora de recursos humanos salienta que, em 2014, existiu um inquérito exclusivamente sobre comunicação interna que revelou que a maioria dos colaboradores compreende e reconhece que a Schnellecke se empenha para que “a informação flua e não fique guardada”. Neste questionário concluiu-se que 86% dos colaboradores consideram a política de comunicação interna boa, 87,5% afirmam estar satisfeitos com a

comunicação dentro do seu departamento e 95% consideram “bom” o fluxo de comunicação existente entre departamentos (Schnellecke Group, 2014b).

6.2.2. Reputação organizacional

Ainda que o conceito de reputação organizacional seja familiar aos entrevistados, a componente externa deste constructo (imagem) parece estar mais associada à satisfação do cliente. Os vários *stakeholders* internos entrevistados referem que as empresas com as quais trabalham os veem de forma positiva e fazem questão de o transmitir, mas as evidências físicas desta imagem estão presentes em questionários, nos quais o departamento de qualidade procura saber quais os níveis de satisfação dos clientes.

6.2.2.1. Identidade

A Schnellecke Portugal pretende que os colaboradores “se sintam parte de uma grande equipa” e que compreendam que “no dia-a-dia, são eles que gerem a empresa no aspeto das decisões imediatas”, afirma o diretor-geral e acrescenta que “eles [os colaboradores] são as pessoas mais importantes para nós, são eles que podem fazer a diferença; estamos totalmente dependentes do que aquelas pessoas estão lá em baixo [na área de produção] a fazer, são eles que estão a criar valor para a empresa neste momento”. Sobre o sentimento de pertença e a identificação com o propósito da empresa, o colaborador F afirma que acredita “que esta empresa é a melhor do mundo”, não só porque está na organização desde o início, mas também porque “tem havido um grande respeito pelas pessoas, pela forma como comunicam e como nos tentam integrar”.

Todos os colaboradores entrevistados afirmam identificar-se com a missão, visão e valores da empresa porque, ainda que “sejam frases feitas, são coisas que nós praticamos no dia-a-dia”, salienta o colaborador B. Esta identificação é resultado também das práticas da direção de recursos humanos, que procura aproveitar diversas situações para “inculcar estas ideias; chegámos a fazer um vídeo interno institucional para passar essas mensagens, na entrega dos nossos prémios Kaizen tentamos fazer uma associação aos nossos valores, temos esses três aspetos em todas as salas da empresa e fizemos um concurso de chavões com os nossos colaboradores para espalhar na fábrica”.

6.2.2.2. Imagem

O diretor-geral da organização afirma que a Schnellecke pretende ser vista como “uma empresa de portas abertas, uma organização inclusiva”. As opiniões dos colaboradores entrevistados que se relacionam de forma próxima com clientes e fornecedores são unânimes: os *stakeholders* externos veem a Schnellecke como uma empresa diferente das outras e têm uma opinião positiva sobre a organização. O colaborador F comenta que, ao lidar com fornecedores, compreendeu que “somos destacados pelas pessoas de fora; não sei se é a nossa filosofia, não sei se é o nosso ADN – afinal, nós viemos de uma fábrica de raiz, sentimos que [a empresa] é fruto do nosso trabalho” e por isso há uma grande identificação com a organização que transparece para fora (“mesmo a forma como lidamos com eles dizem-nos que somos diferentes, melhores”).

O colaborador A afirma também que os *stakeholders* externos se apercebem que os colaboradores estão bem informados sobre o que se passa na organização e que, no geral, “veem a Schnellecke Portugal como uma das empresas em que mesmo nos seus momentos mais difíceis está disposta a ajudar e a fazer todos os possíveis para garantir um serviço de elevada qualidade”. Deste modo, conclui que, do *feedback* que recebe, outras empresas “veem-nos como uma empresa competente, com processos fortes, com rigor, com tecnologia”. Ainda no que diz respeito aos clientes, o colaborador A explica que o departamento de qualidade é a área responsável por aferir a qualidade dos produtos e serviços da empresa e o diretor-geral garante que “os índices de qualidade estão todos acima daquilo que é contratualmente acordado com os nossos clientes”.

A imagem percebida, tanto por parte da gestão de topo como dos colaboradores, encontra uma grande correspondência na imagem que o fornecedor tem sobre a empresa (Tabela XIII).

Tabela XIII - Imagem

“Trocamos inúmeros <i>emails</i> com dúvidas, sempre que há um acidente eles reportam, sempre que há uma dúvida eles perguntam”	Fornecedor
“A relação comigo e com a minha empresa é excelente, acho que são pessoas muito profissionais mas, acima de tudo, com um valor humano bastante grande”	
“Tenho muitos clientes que têm um problema e que me dizem isto e aquilo e só depois de muito insistir é que contam que tiveram um acidente ou uma vistoria da ACT. É difícil. Aqui não, abrem logo o jogo comigo”	
“Como é uma multinacional conhecida, [os diretores] podiam ser importantes, mais empertigados ou pouco simpáticos, mas são pessoas com uma relação e um trato muito agradável”	

“Aqui trabalham para que nada falhe, para que não haja erros nem falhas. Eles lutam para serem bem vistos tanto pela qualidade como pela eficácia. Eles veem a nossa empresa como parceira”	Fornecedor
“Quando foi o despedimento e houve mais dificuldades, a empresa comunicou-nos, foi uma situação completamente nova e eles disseram-nos com o que podíamos contar. Fizeram-no sem que houvesse suspiros pelos corredores”	

6.2.3. Comunicação interna e reputação organizacional

Tendo consciência que “o melhor cartão-de-visita são os colaboradores e aquilo que dizem da empresa lá fora” e que “são os embaixadores da empresa”, a diretora de recursos humanos admite que à primeira vista a ligação entre os dois constructos pode não ser óbvia, mas a verdade é que “a empresa é aquilo que alguém for dizer – bem ou mal, justo ou injustamente - sobre ela”. Deste modo, a responsável por esta área acredita que a comunicação interna tem de ser encarada de forma estratégica: “por vezes, pode passar para fora o rumor e o boato e a comunicação interna é uma forma de balizarmos e evitarmos este tipo de situação, que é passar uma imagem e informação distorcida”. Assim, é essencial comunicar com a organização de forma “factual, criteriosa e perceptível porque basta uma palavra ser mal interpretada que pode afetar a reputação da empresa”. A comunicação interna como instrumento moderador e gestor dos rumores e dos boatos manifestou-se, no passado, em questões ligadas à substituição de *team leaders* ou à saída (voluntária) de diretores de departamentos da empresa.

Os colaboradores encontram igualmente uma ligação entre comunicação interna e reputação. A nível de identidade, a comunicação interna na Schnellecke tem aumentando o entusiasmo e a motivação dos colaboradores e o seu envolvimento com a organização (colaborador D e colaborador F). Tem igualmente aumentado o sentimento de pertença, como o colaborador C refere: “se me dissessem que a Schnellecke não presta, diria: não, eu trabalho lá e sei como é”. A Tabela XIV reúne algumas das evidências que demonstram que a comunicação interna influencia a perceção que os colaboradores têm acerca da Schnellecke.

Tabela XIV – Influência da comunicação interna na identidade

“Existe uma série de comunicações que são divulgadas quer na operação quer nas áreas de suporte que fazem com que todos os colaboradores estejam a par dos objetivos da empresa, aquilo que é a forma de trabalhar da empresa e a forma como a empresa se posiciona no mercado. Isso aumenta a forma como nos identificamos com a empresa e com os seus objetivos”	Colaborador A
“As comunicações que são feitas melhoram o nosso trabalho no sentido de querermos fazer melhor. Ficamos mais motivados e sabemos que aquilo que fazemos é para o bem da empresa, mas também para o nosso bem”	

<p>“A vontade de segurar cada cliente (porque sabemos que cada cliente é importante e mantem-nos estáveis) faz com que no dia-a-dia procuremos uma forma de trabalhar melhor, dar o melhor de nós. Faz com que participemos mais, queiramos saber como podemos contribuir de forma mais ativa para a nossa empresa”</p>	<p>Colaborador A</p>
<p>“As pessoas hoje sabem melhor o que fazem, os riscos, os pormenores. Temos a certeza que a empresa se preocupa connosco e procura que façamos mais e melhor por eles e por nós. E só sabemos isso porque nos é comunicado todas as informações importantes”</p>	<p>Colaborador D</p>

A direção da Schnellecke Portugal vê na comunicação interna benefícios a nível externo: “partilhamos com todos vós informação atualizada que reflete o estado dos negócios e as perspetivas futuras da empresa (...) Esta transparência não deve somente ser interna. Os nossos clientes devem sentir, ao relacionarem-se connosco, a confiança de deterem em nós um parceiro transparente e honesto (...) Ser o mais transparente possível para os clientes é algo muito apreciado” (Schnellecke Group, 2015). Por outro lado, “a forma como comunicamos e lidamos com os clientes e os fornecedores” é algo que, na opinião do colaborador F, influencia a perceção que os *stakeholders* externos têm da empresa. O mesmo colaborador afirma que frequentemente dão todo o “suporte que eles [fornecedores] precisam: *software*, *hardware*, atenção, encaminhamento, explicação concreta do que se pretende, verificação após o trabalho estar terminado” e salienta que os fornecedores dizem que isso não costuma acontecer noutras empresas. O colaborador F afirma que isto acontece na Schnellecke porque “a empresa nos relembra que é sempre essencial comunicarmos. Se a Schnellecke comunica bem connosco, nós devemos utilizar essa informação para integrarmos os outros [fornecedores e clientes]”. Outro dos aspetos que os colaboradores afirmam que os *stakeholders* externos destacam é a facilidade de interação entre qualquer membro da empresa e os clientes e fornecedores. Mais uma vez, o colaborador F afirma que “os fornecedores e os nossos clientes valorizam-nos porque temos conhecimento do que aqui se passa e partilhamos esse conhecimento sem nenhum entrave, damos toda a informação de que necessitam”.

Aquando de uma situação de crise, a comunicação interna também contribuiu para desfazer possíveis rumores externos à empresa, tal como o colaborador B afirma: “perdemos o negócio da Autoeuropa e por isso chegaram a dizer-me “perderam o negócio, como está a tua empresa? Agora deve estar complicado”, mas eu expliquei que sim, que perdemos o negócio mas estávamos a ganhar outros negócios e possivelmente deixar de ter só um cliente e passar a ter vários era

benéfico para a empresa”. Também o fornecedor relembra que na altura do despedimento coletivo, o poder da comunicação interna fez com que os colaboradores continuassem a trabalhar com tanto ou mais empenho (porque sabiam concretamente o que se passava), aspeto que o surpreendeu.

6.2.3.1. Outros fatores que influenciam a comunicação interna e a reputação organizacional

Ainda que os colaboradores entrevistados reconheçam que a comunicação interna contribui decisivamente para a perceção que têm acerca da Schnellecke (e para as opiniões que os *stakeholders* externos têm sobre a empresa), referem que existem fatores que não podem ser dissociados desta dinâmica. A valorização dos colaboradores, a aposta na formação, a participação em ações de responsabilidade social e o trabalho em parceria com clientes e fornecedores são iniciativas que tornam a identidade mais forte e promovem a imagem da organização. Por outro lado, o colaborador B acredita que estes fatores são essenciais para aumentar o sentimento de pertença e a satisfação dos *stakeholders* externos, mas que isso só acontece porque são iniciativas comunicadas intensivamente a nível interno, acabando por servir de reforço às comunicações externas, que focam muitas vezes a importância que os colaboradores assumem na Schnellecke (Bonacho, 2014; “As pessoas fazem a diferença”, 2014; “Schnellecke Portugal – Marca líder”, 2015).

7. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

7.1. Discussão e conclusões do estudo

A presente dissertação pretendeu compreender qual a ligação existente entre a comunicação interna e a reputação organizacional da Schnellecke Portugal.

Procurou-se identificar as principais motivações para adotar políticas de comunicação interna. Neste âmbito, foi possível compreender que a empresa começou a apostar de forma contínua na comunicação interna após o atual diretor-geral assumir funções. Este fenómeno teve como génese a necessidade de transmitir aos *stakeholders* internos a importância que assumem dentro da empresa: ao comunicar factos relevantes sobre a Schnellecke e ao procurar temas que envolvam os colaboradores, a organização pretende que se sintam mais motivados e satisfeitos, aumentem o grau de identificação com a empresa e atuem

enquanto embaixadores da empresa, tal como é sugerido por Cravens & Oliver (2006). Por outro lado, e tendo em consideração que todas as organizações possuem comunicação interna, nem que seja sob a forma de rumores, a direção da empresa procurou criar mecanismos que fomentassem a transparência e a partilha de informações, ao mesmo tempo que limitava o âmbito dos boatos.

A direção tenta transmitir, tanto internamente como externamente (através de entrevistas a órgãos de comunicação social), que a empresa valoriza os *stakeholders* internos e vê neles o maior potencial de criação de valor, sendo que os colaboradores entrevistados corroboram esta ideia. Deste modo, e confirmando a tendência que Corley et al. (2000) descreveram como contemporânea, a Schnellecke Portugal parece ver os colaboradores como um “recurso chave” detentor de um “ativo intangível” que permite potenciar os produtos e serviços que oferecem e a satisfação dos fornecedores e clientes com os quais trabalham.

Outro dos principais objetivos era compreender qual a importância que a organização atribui à comunicação interna e à reputação organizacional bem como perceber se estas áreas são encaradas como prioridades estratégicas da empresa. O estudo permitiu concluir que, na Schnellecke Portugal, a comunicação interna assume um papel de destaque e é encarada como uma prioridade estratégica, pelo que esta investigação contraria Okong’o (2015), que defendia que a colocação da comunicação corporativa sob a alçada de outros departamentos diminui não só o potencial e o impacto das mensagens, como as reduz “a um mero aspeto de gestão” (p.63).

Na organização estudada, a separação da comunicação externa da comunicação interna (atribuída ao diretor-geral e ao departamento de recursos humanos, respetivamente) pode fazer com que a comunicação global não tenha igual impacto (os colaboradores afirmam que a comunicação interna parece ser uma aposta mais forte do que a comunicação externa), mas permite que a comunicação interna assuma um papel vital na organização. O facto de ser um departamento interno a definir a estratégia e a implementá-la – não existindo um departamento de comunicação, a alternativa seria externalizar esta área –, aliado a um grande conhecimento das realidades e vivências dos colaboradores, faz com que haja uma visão holística da organização.

Todos os *stakeholders* entrevistados acreditam que a comunicação interna suprime as necessidades de informação dos colaboradores. Nesse sentido, é possível concluir que o sucesso da comunicação interna segue os mesmos quatro princípios que Porcu et al. (2012) afirmam influenciar o êxito da comunicação integrada de marketing: desenvolvimento de uma voz única, ligações estreitas entre os *stakeholders* e a organização, planeamento das iniciativas de comunicação com o auxílio de diferentes departamentos e ambição em construir relacionamentos benéficos. O facto da gestão de topo estar envolvida e participar nas decisões estratégicas relacionadas com a comunicação, faz com que, tal como Swain (2004) refere ser essencial, a sua eficácia aumente.

A questão da reputação organizacional é, de uma forma global, menos trabalhada do que a comunicação interna, mas não deixa de ser uma prioridade estratégica da organização, na medida em que existe uma preocupação constante com os níveis de satisfação dos clientes (que incluem, maioritariamente, questões relacionadas com a qualidade de serviço) e as opiniões dos fornecedores. Ainda que a Schnellecke Portugal não ausculte formalmente as perceções que outros *stakeholders* têm sobre a empresa, a gestão de topo mostra-se interessada em saber quais as perceções das entidades e pessoas externas à organização. A empresa reconhece que ambos os constructos constituem recursos intangíveis que podem atribuir uma vantagem competitiva à organização, tal como Cravens & Oliver (2006) defendem.

Por fim, foi possível concluir que a Schnellecke Portugal não encetou políticas de comunicação interna com o objetivo de influenciar a reputação organizacional, ainda que um dos objetivos fosse aumentar o sentimento de pertença e de identificação dos colaboradores (identidade). No entanto, a melhoria da comunicação interna trouxe mais-valias para a reputação organizacional e, ao aperceber-se disso, a gestão de topo começou a desenvolver mensagens e estratégias que fortalecessem a reputação ao nível da identidade e da imagem.

Ainda que a comunicação interna não tenha sido adotada com o intuito de melhorar a reputação organizacional, este estudo encontrou indícios que os dois constructos estão interligados, tanto ao nível da identidade como da imagem. Conforme a literatura sugere (Foreman & Argenti, 2005; Verčič et al., 2012), a comunicação interna promove o sentimento de segurança e pertença à empresa,

mesmo em momentos de mudança: a implementação de boas práticas de comunicação interna mostrou-se essencial aquando do despedimento de junho de 2013. Neste momento de crise, os colaboradores, por terem informação útil e transparente, acreditam que passaram para o exterior uma imagem de segurança e confiança que não seria possível de transmitir se a comunicação interna tivesse graves falhas. O fornecedor entrevistado corrobora esta perceção, mostrando que a forma como a Schnellecke Portugal comunica com os colaboradores influenciou (e influencia) a sua opinião sobre a empresa. Como consequência, a comunicação interna teve também impactos a nível dos *stakeholders* externos, uma vez que os colaboradores se sentiam suficientemente informados para explicar o que se passava à comunidade local (grupos de amigos e familiares), a clientes e a fornecedores. Também o fornecedor entrevistado sente que nesse momento mais instável da empresa os colaboradores tinham conhecimento dos factos, o que tornou a situação mais transparente para todos os envolvidos. Paralelamente, em situações quotidianas o fornecedor tem perceções positivas acerca da organização não só pela forma como o tratam mas também por sentir que os colaboradores conhecem profundamente a realidade da empresa, o que tem influências positivas no trabalho que exerce. De facto, a Schnellecke Portugal adotou um conjunto de políticas de comunicação interna com fins que não a melhoria da reputação (pelo menos ao nível da imagem) mas, ao apostar em estratégias fortes e coesas, conseguiu começar a gerir uma crise antes de esta acontecer, tal como Okong’o (2015) sugere ser preferível.

7.2. Contribuições para a teoria e implicações para a gestão

Esta dissertação contribui para compreender que na Schnellecke Portugal existe uma ligação entre o sucesso da comunicação interna e uma reputação positiva e favorável. Investigações anteriores (Foreman & Argenti, 2005; Dortok, 2006) indicavam que a comunicação interna tem influência na identidade, mas ao nível da imagem esta relação não estava estabelecida empiricamente. O estudo de caso procurou incluir as perceções de diferentes *stakeholders*, permitindo perceber que a comunicação interna não tem efeito apenas sobre os colaboradores: influencia as perceções externas sobre a empresa (a imagem). Neste sentido, este estudo é um contributo para a compreensão da relação entre a comunicação

interna e a reputação organizacional porque, apesar destes dois constructos serem dois temas habitualmente discutidos e aprofundados pelos académicos, as investigações existentes encontram-se ainda numa fase embrionária.

Através deste estudo, a Schnellecke obtém uma visão mais completa sobre a forma como diferentes *stakeholders* percecionam a comunicação interna (forças, fraquezas, aspetos mais valorizados, entre outros) e a reputação da organização, abrindo a possibilidade de implementar práticas que satisfaçam as necessidades da gestão tendo em conta a opinião das diferentes partes interessadas. Vários colaboradores salientaram que a comunicação com *stakeholders* externos (em especial media e sociedade) não acompanha a aposta que a empresa faz a nível da comunicação interna, o que permite extrair que a comunicação interna funciona bem, mas que os colaboradores sentem que existe um défice a nível externo. Uma vez que se encontrou evidências que existe uma relação entre comunicação interna e reputação organizacional, o departamento de recursos humanos pode decidir quais as mensagens que quer transmitir para os múltiplos *stakeholders* externos e reforçar essas mesmas mensagens a nível interno.

7.3. Limitações e sugestões de pesquisa futura

Uma das limitações deste estudo prende-se com o número de entrevistas realizadas: foram efetuadas duas entrevistas a membros da direção (diretor-geral e diretora de recursos humanos), seis entrevistas a outros colaboradores e uma entrevista a um fornecedor. No futuro, seria útil mapear os vários *stakeholders* externos e compreender quais as funções-chave de uma empresa e realizar entrevistas de forma a ser possível compreender melhor a ligação da comunicação interna em cada função e perceber até que ponto este constructo se relaciona com a reputação organizacional.

A nível de estudos futuros, a realização de um estudo mais abrangente, que integrasse um maior número de empresas, maior diversidade de *stakeholders* e realizasse uma auditoria da comunicação interna, da identidade e imagem seria uma grande contribuição teórica para o estudo da relação entre os dois constructos em análise. Por fim, a utilização de uma metodologia qualitativa com uma maior variedade de métodos de recolha de dados (*shadowing*, *focus group*, observação participante, entre outros) poderia permitir a obtenção de informação mais rica e aprofundada.

REFERÊNCIAS

Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. & Jin, Z. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 68(5), 1105-1117.

As pessoas fazem a diferença (2014, Setembro, 30). *Empresas & Negócios*, p.9.

Bonacho, V. (2014, Novembro). Aqui, são as pessoas que continuam a fazer a diferença. *País Económico*, pp.30-33.

Buss Comunicação. (2013). *Estratégia de Comunicação Schnellecke Portugal*.

Clardy, A. (2012). Organizational reputation: Issues in conceptualization and measurement. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 285-303.

Cravens, K. & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293-302.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.

Clow, K. & Baack, D. (2012). *Integrated advertising, promotion and marketing communications*. (5thed). New Jersey: Prentice-Hall.

Corley, K., Cochran, P, & Comstock, T. (2001). Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders. *Journal of Public Affairs*, 1(1), 53-67.

Davies, G. & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 144-158.

Davies, G., Chun, R., Silva, R. & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.

Davies, G., Chun, R., Silva, R. & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.

Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322-338.

Fill, C. (2009). *Marketing Communications: interactivity, communities and content*. Harlow:Pearson Education.

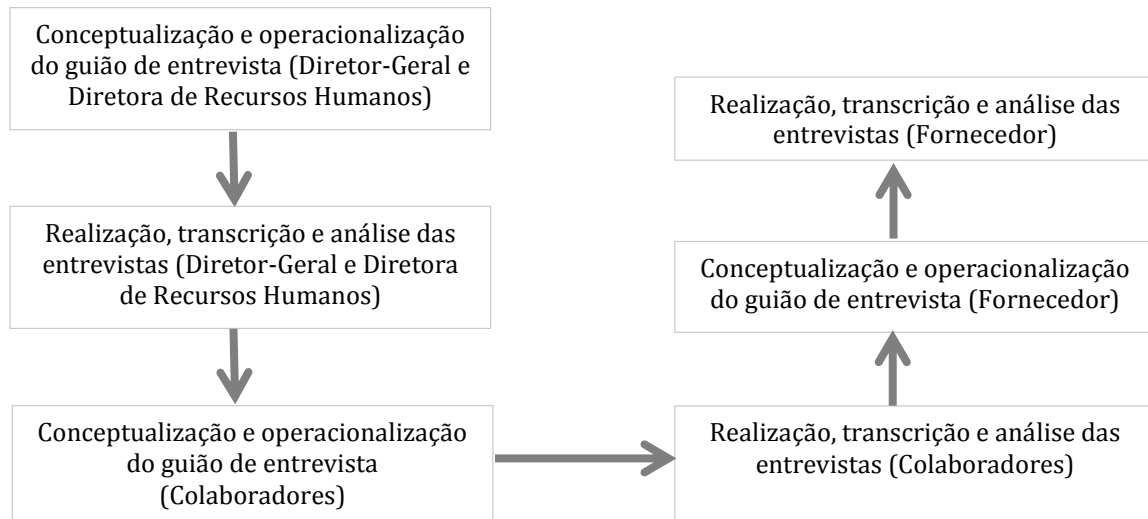
- Fombrun, C. & Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 28(1), 1-16.
- Foreman, J. & Argenti, P. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- Freeman, R., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *Darden Business School*. Working Paper No. 01-02
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Okong'o, S. (2015). Internal Corporate Communication as an important branch of Communication Studies: A literature review. *Journal of Humanities and Social Science*. 20(5), 62-69.
- Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I. & Davies, G. (2014). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business*, 8(1), 83-111.
- Porcu, L., Barrio-Garcia, S. & Kitchen, P. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicacion y Sociedad*, 25(1), 313-348.
- Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 50-64.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Robson, C. (2002). *Real word research*. (2nded). Oxford: Blackwell.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. (5thed). Harlow, England: Prentice Hall.
- Schnellecke Group. (2014a). *Schnellecke Inside*, No. 2
- Schnellecke Group (2014b). *Schnellecke Inside*, No. 3
- Schnellecke Group. (2015). *Schnellecke Inside*, No. 1

- Schnellecke Portugal. (2007, Abril). *Informativo*
- Schnellecke Portugal. (2009, Janeiro/Fevereiro). *Newsletter*
- Schnellecke Portugal. (2012, Janeiro/Fevereiro). *Newsletter*
- Schnellecke Portugal. (2014a, Março, 3). *Sistema de Controlo de Gestão e Comunicação - Reunião Diária Operacional (ROD)*
- Schnellecke Portugal. (2014b, Março, 3). *Sistema de Controlo de Gestão e Comunicação - Reunião Direção Geral (RDG)*
- Schnellecke Portugal. (2014c, Março, 3). *Sistema de Controlo de Gestão e Comunicação - Reunião Geral Management (RGM)*
- Schnellecke Portugal. (2014d, Maio, 8). *Sistema de Controlo de Gestão e Comunicação - Reunião Management Information System (RMIS)*
- Schnellecke Portugal. (2015a, Janeiro, 26). *Equipas em Comunicação*, No. 45
- Schnellecke Portugal. (2015b, Fevereiro). Panfleto Informativo – VDA 6.3 e ISSO/TS 16949
- Schnellecke Portugal. (2015c, Março/Abril). *Discurso Direto - Comunicação Mensal*, No. 11
- Schnellecke Portugal – Marca líder (2015, Abril). *Pontos de Vista*, p.29.
- Swain, W. (2004). Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel, and how can we measure success?. *Journal of Advertising Research*, 44(01), 46-65.
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P., & Beatty, S. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187-203.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

ANEXOS

ANEXO A – PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Figura II – Procedimento de recolha de dados



ANEXO B – GUIÕES DE ENTREVISTA (QUESTÕES ORGANIZADAS POR TEMÁTICA)

Tabela XV - Questões do Guião de Entrevista aos Diretores (por temática)

Temática	Questões
Comunicação Interna	1. A comunicação é uma das tarefas do departamento de Recursos Humanos. Porque motivo não existe um departamento de Comunicação?
	2. Para a empresa, o que é comunicação interna?
	3. A nível de comunicação interna, como são definidos os objetivos, mensagens-chave, formato de comunicação, ...? [O Diretor-Geral] Procura ter um papel ativo e fornece <i>inputs</i> ?
	4. De que forma a empresa encara a comunicação interna?
	5. Quando quer passar determinada mensagem aos colaboradores da linha de montagem, como é que o processo se desenrola?
	6. E se um determinado colaborador quiser falar consigo ou dar uma sugestão de melhoria, como faz?
	7. Qual a percentagem do orçamento destinado à comunicação?
Reputação organizacional	8. De que forma querem ser vistos pelos <i>stakeholders</i> ?
	9. Como é que querem que os vossos colaboradores vejam a empresa?
	10. Utilizam mecanismos para aferir aquilo que os <i>stakeholders</i> – internos e externos - pensam acerca da empresa? (Se sim, quais são as opiniões que os <i>stakeholders</i> têm?)
	11. Para a empresa, o que é reputação organizacional?
	12. Que área da empresa é responsável pela área da reputação organizacional?
	13. De que forma monitorizam a reputação da organização? (A empresa realiza estudos de Imagem? A empresa realiza estudos de Identidade? (estudos de clima, ...))
	14. Qual a importância que a empresa atribui à reputação organizacional?
Ligação entre comunicação interna e reputação organizacional	15. Que esforços existem por parte da empresa para conseguir transmitir uma imagem única, rara e dificilmente imitável?
	16. Que ferramentas a empresa adota para melhorar a imagem?
	17. Que ferramentas a empresa adota para melhorar a identidade?
Ligação entre comunicação interna e reputação organizacional	18. Considera que existe uma ligação entre a comunicação interna e a reputação organizacional?
	19. Que iniciativas existem para reforçar a reputação a nível interno (identidade)?
	20. De que forma se tenta reforçar a visão, missão e valores junto dos colaboradores?

Tabela XVI - Questões do Guião de Entrevista aos Colaboradores (por temática)

Temática	Questões
Comunicação interna	1. Há quanto tempo está na empresa? Desde que entrou, que modificações viu a nível de comunicação interna? (Se sim) Como encara essas mudanças?
	2. Conhece a Missão, Visão e Valores da empresa? Como conheceu? Identifica-se com eles?
	3. Na sua opinião, a Comunicação Interna é encarada como uma prioridade da empresa? Porquê?
Reputação organizacional	4. Como descreve a Schnellecke?
Ligação entre comunicação interna e reputação organizacional	5. A comunicação interna tem influência na opinião que tem sobre a Schnellecke? Faz com que conheça melhor a empresa? Transmite isso às pessoas externas à empresa (família, amigos, ...)?
	6. Em que medida a comunicação interna contribui no trabalho com os clientes? Como? Exemplos?
	7. Sente que tem informações suficientes para responder perante as perguntas de outras pessoas (exteriores à organização)?

Tabela XVII – Questões do Guião de Entrevista ao Fornecedor (por temática)

Temática	Questões
Relação Schnellecke / Fornecedor	1. Como é que a sua empresa chegou até à Schnellecke?
	2. Desde quando são fornecedores da Schnellecke?
	3. Qual a periodicidade da vossa relação?
	4. Quem são os interlocutores principais?
Comunicação interna	5. Tendo em conta que mantém uma relação de proximidade com a Schnellecke, tem conhecimento se a empresa tem mecanismos de comunicação interna? (Quais?)
	6. Quando é necessário implementar uma nova norma de Higiene e Segurança no Trabalho, como é que os colaboradores tomam conhecimento?
Reputação organizacional	7. O que conhece da Schnellecke para além dos produtos/serviços?
	8. Se pudesse descrever a Schnellecke, como o faria? Qual a sua opinião sobre a empresa?
	9. Na sua opinião, qual a forma como a Schnellecke quer ser vista pelos fornecedores?
	10. Interage com colaboradores? De que áreas?
	11. Acredita que os colaboradores têm comportamentos que vão ao encontro da forma como a empresa quer ser vista? (exemplifique)
	12. O que acha que diferencia a Schnellecke de outras empresas? (se tiverem mais clientes destas áreas, quais são as principais diferenças?)
Ligação entre comunicação interna e reputação organizacional	13. Considera que os colaboradores sabem o que acontece na Schnellecke? (clientes, projetos que ganham e outros temas relevantes)
	14. Quando tem dúvidas, os colaboradores sabem responder-lhe?

ANEXO C – CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA (COLABORADORES)

Tabela XVIII – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (colaboradores)

Conceito	Características		Questão (Guião de Entrevista)
Comunicação interna		Não existe uma definição única e universal (Verčič et al., 2012)	Para si, o que significa comunicação interna?
		Fator-chave e “função crítica” para as organizações (Verčič et al., 2012; Welch, 2012)	Na sua opinião, a Comunicação Interna é encarada como uma prioridade da empresa? Porquê?
	Mudanças organizacionais	Existem novas realidades laborais, que incluem recurso a <i>outsourcing</i> , a empresas de trabalho temporário e a consultores que trabalham com e para outras empresas (Verčič et al., 2012)	Aquando do despedimento colectivo, sentiu-se informado? A Schnellecke explicou aos trabalhadores o que estava a acontecer?
	Canais de comunicação internos	A utilização de cada canal depende do conteúdo da mensagem e do <i>target</i> de colaboradores a quem a empresa se dirige (Welch, 2012). Deve ter-se em conta as necessidades de informação de cada grupo de colaboradores bem como o formato ideal para transmitir determinada mensagem a determinado grupo (Fill, 2006)	Considera que utilizam os canais de comunicação corretos para comunicar consigo?
	Comunicação bidirecional	Permite que as organizações entrem em diálogo com os colaboradores, passando a conhecer mais facilmente quais os aspetos a melhorar nas diferentes áreas e a compreender quais as necessidades dos colaboradores (Foreman & Argenti, 2005)	Se pretender transmitir uma opinião/fazer uma reclamação/ falar com um superior hierárquico, como o faz? Sente que estão disponíveis para o ouvir?
	Medição da comunicação interna	As organizações com maior reputação fazem auditorias internas regularmente (Dortok, 2006)	Qual a sua opinião sobre a comunicação interna? O que acha que poderia funcionar melhor?
Reputação organizacional	Identidade	Confusão entre os conceitos de imagem e identidade Chun (2005)	Como descreve a Schnellecke? Conhece a Missão, Visão e Valores da empresa? Como conheceu? Identifica-se com eles?
	Imagem	Reputação organizacional deve ser uma das principais preocupações estratégicas das empresas porque é um recurso intangível que se traduz numa vantagem competitiva e, conseqüentemente, é única, rara e dificilmente imitável (Cravens & Oliver, 2006)	Tendo em conta a interação que tem com outras pessoas externas à empresa (fornecedores, clientes, amigos, ...), qual é a opinião que eles têm sobre a empresa?
Comunicação interna e reputação organizacional		“Ao comunicarmos com eles, queremos que sintam que o seu trabalho faz a diferença para a empresa” (entrevista ao diretor-geral)	A comunicação interna tem influência na opinião que tem sobre a Schnellecke?
		Comunicação interna potencia a reputação (Cravens & Oliver, 2006) e dificilmente os dois conceitos podem ser dissociados (Dortok, 2006)	Em que medida a comunicação interna contribui no trabalho com os clientes? Como? Sente que tem informações suficientes para responder perante as perguntas de outras pessoas (exteriores à organização)?

ANEXO D – CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA (FORNECEDOR)

Tabela XIX – Conceptualização e operacionalização do guião de entrevista (fornecedor)

Conceito	Características		Questão (Guião de Entrevista)
Comunicação Interna	Canais de comunicação internos	A utilização de cada canal depende do conteúdo da mensagem e do <i>target</i> de colaboradores a quem a empresa se dirige (Welch, 2012)	Tendo em conta que mantém uma relação de proximidade com a Schnellecke, tem conhecimento se a empresa tem mecanismos de comunicação interna? (Quais?)
		Deve ter-se em conta as necessidades de informação de cada grupo de colaboradores bem como o formato ideal para transmitir determinada mensagem a determinado grupo (Fill, 2006)	Quando é necessário implementar uma nova norma de Higiene e Segurança no Trabalho, como é que os colaboradores tomam conhecimento?
Reputação organizacional		Conceito de natureza interdisciplinar (Chun, 2005)	O que conhece da Schnellecke para além dos produtos/serviços?
	Imagem desejada	“Queremos que nos vejam como uma empresa de portas abertas, uma empresa inclusiva” (entrevista ao diretor-geral)	Na sua opinião, qual a forma como a Schnellecke quer ser vista pelos fornecedores?
		“É importante modelar atitudes, para aquilo que a Schnellecke acredita também fazer parte dos comportamentos dos colaboradores” (entrevista à diretora de recursos humanos) “Se a empresa nos relembra que é sempre essencial comunicarmos. Se a Schnellecke comunica bem connosco, nós devemos utilizar essa informação para integrarmos os outros [fornecedores e clientes]” (entrevista ao colaborador F)	Acredita que os colaboradores têm comportamentos que vão ao encontro da forma como a empresa quer ser vista?
Imagem	“Os fornecedores quando vêm cá ficam espantados porque, ao contrário de outras empresas nesta indústria, a nossa é limpa, é clara, tem luz” (entrevista ao colaborador E)	O que acha que diferencia a Schnellecke de outras empresas? (se tiverem mais clientes destas áreas, quais são as principais diferenças?)	
Comunicação Interna e Reputação Organizacional		Comunicação interna potencia a reputação (Cravens & Oliver, 2006) e dificilmente os dois conceitos podem ser dissociados (Dortok, 2006)	Considera que os colaboradores sabem o que acontece na Schnellecke? (clientes, projetos que ganham e outros temas relevantes)
		As empresas que apostam na Comunicação Interna têm uma melhor reputação (Kalla, 2005)	Quando tem dúvidas, os colaboradores sabem responder-lhe?

ANEXO E – CATEGORIAS E CÓDIGOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Tabela XX – Categorias e códigos da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias			
Comunicação interna	Antecedentes	Direção		
		Colaboradores		
	Responsáveis			
	Mensagens	Direção		
Colaboradores				
Fluxos de comunicação				
Comunicação interna	Objetivos			
	Importância que a organização dá	Direção		
		Colaboradores		
		Fornecedor		
	Conhecimento da empresa	Colaboradores		
	Compreensão da importância da comunicação interna	Colaboradores		
	Forças e Fraquezas	Forças	Direção	
		Colaboradores	Direção	
	Fraquezas	Direção	Colaboradores	
	Meios de comunicação	Escritos	Jornal interno	
			Revista interna	
			NetPoint	
			Perguntão	
Aniversário				
Perguntão				
Outros				
Verbais		Reunião Operacional		
		Reunião Estratégica		
		Reunião (sem nome)		
	Café com a Direção			
Apresentações	Periódicas Bianuais			
Escritos e verbais	Equipas em Comunicação			
Monitorização / avaliação				
Reputação organização	Imagem	Imagem percebida	Direção	
		Colaboradores		
		Satisfação dos <i>stakeholders</i> externos	Direção	
	Colaboradores			
	Imagem (real)	Fornecedor		
	Identidade	Direção		
Colaboradores				
Missão, Visão e Valores		Direção		
Colaboradores	Colaboradores			
Ligação entre comunicação interna e reputação organizacional	Direção			
	Colaboradores			
	Fornecedor			

Categorias	Subcategorias		
Outros fatores que influenciam o sucesso da comunicação interna e melhoram a reputação	Características do líder		
	Valorização dos colaboradores	Direção	
		Colaboradores	
		Fornecedor	
	Formação		
	Agência de comunicação		
	Responsabilidade social		
	Trabalho de parceria com fornecedores		
	Comunicação externa	Entrevistas/Reportagens	
		Eventos	
Patrocínios			
Publicidade			

ANEXO F – CARACTERIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS

Tabela XXI – Caracterização dos documentos analisados

Tipo de Documento	Nome da Publicação	Data de Publicação
Interno	Informativo	Abril de 2007
	Newsletter	Janeiro/Fevereiro de 2009 Janeiro/Fevereiro de 2012
	Estratégia de Comunicação	2013
	Schnellecke Inside	2º e 3º Trimestre de 2014 1º Trimestre de 2015
	Equipas em Comunicação	19 de Janeiro de 2015 26 de Janeiro de 2015
	Panfleto Informativo – VDA 6.3 e ISSO/TS 16949	Fevereiro de 2015
	Discurso Direto – Comunicação Mensal	Março/Abril de 2015
	Workshop Comunicação Positiva (via Telefone)	Sem data
Externo	Revista Exame	Setembro 2014
	Revista Empresas e Negócios (suplemento Diário de Notícias e Jornal de Notícias)	30 de Setembro de 2014
	País Económico	Novembro de 2014
	Revista Pontos de Vista (suplemento Público)	Abril de 2015

ANEXO G – MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Tabela XXII - Meios de comunicação verbais

Comunicação	Nome	Frequência	Presença
Verbal	Reunião Diária Operacional	Diária	Diretor-Geral, Direção Engenharia, Gestão Produção, Direção Qualidade, Segurança Operacional, Gestão IT, Direção Recursos Humanos, Manutenção Logística, Gestão Logística (Vanpro), Gestão Logística (Continental), Coordenação Serviços Administrativos, Lean&PMO
	Reunião Direção Geral	Semanal	Diretor-Geral, Diretor Engenharia, Qualidade, BD WER, RH e coordenadora de Serviços Administrativos
	Reunião Regional	Quinzenal	Responsáveis pela Schnellecke Portugal, Espanha e Itália

Comunicação	Nome	Frequência	Presença
Verbal	Reunião Management Information System	Mensal	Diretor-Geral, Diretor Engenharia, Diretor Recursos Humanos, Diretor Qualidade, Diretor Comercial, <i>Controlling</i> , Contabilidade e Tesouraria, Gestão IT, Coordenação Serviços Administrativos, Coordenação de Manutenção e Engenharia de Produção, Coordenador Qualidade, Engenharia de Processos Logísticos, Gestão Produção, Gestão Logística (Vanpro), Gestão Logística (Continental), Responsável <i>Lean</i> e <i>PMO Expert</i>
	Reunião Geral Management	Mensal	Estrutura organizacional com <i>reporting</i> direto ao Diretor-Geral e <i>Controlling</i>
	Café com a Direção	Mensal	Diretor-Geral, Diretora de Recursos Humanos e 2/3 colaboradores escolhidos de forma aleatória
	Comunicação Geral aos colaboradores	Bianual	Todos os colaboradores
	Reunião de Estratégia	Anual	Direção e responsáveis de cada uma das áreas

Tabela XXIII – Meios de comunicação escritos

Comunicação	Nome	Frequência	Destinatário	Fluxo de Comunicação
Escrita	Jornal interno	Mensal	Todos os colaboradores	Disponibilizado em vários locais da empresa
	Revista interna	Trimestral		
	NetPoint	Contínua		Computador permanentemente ligado à internet na entrada do edifício
	Perguntão	Contínua		Email/plataforma através do qual colaboradores colocam dúvidas e a direção de recursos humanos responde
	Aniversário	Diária (anual)		Envelope assinado pelo diretor-geral e pela diretora de recursos humanos e entregue pelo <i>team leader</i>
	Placards informativos	Contínua		Diversos placards informativos onde a direção coloca as informações que considera mais importantes
	Circulares internas	Ocasional		Documentos que a direção fornece aos <i>team leaders</i> e a outras funções-chave da empresa para fazer chegar a informação aos colaboradores e/ou que coloca nos placards informativos

Tabela XXIV – Meios de comunicação verbais e escritos

Comunicação	Nome	Frequência	Intervenientes
Verbal e escrita	Equipas em Comunicação	Diária	Toda a organização, com foco nos <i>profit centers</i> da produção e logística (<i>team leader</i> de cada área passa a informação aos colaboradores pelos quais é responsável)