



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

## Manual de Comunicação Interna

### Grupo Casais

Cristiana Ramos PG49216  
Inês Loureiro PG49242  
Vitória Andrade PG49247  
Inês Gonçalves PG49236

Mestrado em Ciências da Comunicação

Marcas e Organizações

Docente: Maria João Cunha

## **Propósito do Manual**

Este manual tem como propósito apresentar um conjunto de soluções de comunicação interna para o Grupo Casais. A comunicação interna tem como objetivo principal integrar os colaboradores e estreitar os laços entre a empresa e os seus funcionários, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador. Deste modo, depois de uma análise do Grupo Casais e da sua comunicação interna, definimos um conjunto de ações que devem ser executadas para tentar conectar todos os funcionários e líderes da empresa. Este é o maior desafio da comunicação interna do Grupo, visto que a empresa atua em diferentes países. Para além disso, o conjunto de ações propostas deve estabelecer uma relação de proximidade e confiança entre todos, motivar os colaboradores e garantir que sabem para o que é que estão a trabalhar, aumentar o sentido de pertença e assegurar boas relações dentro da empresa. Desta forma, a comunicação estratégica interna, que inicialmente era apenas vista como uma mera ferramenta de alcance de objetivos numa organização, atualmente, requer muito mais do que isso. É necessário que quem comunica esteja também totalmente integrado no contexto organizacional e mercado onde se insere, e que esteja à vontade no que toca a técnicas de regras de implementação.

## **Comunicação interna: enquadramento teórico**

Manter os funcionários informados e comprometidos com o seu trabalho é um dos objetivos vitais de qualquer empresa. Para alcançar tais metas, é importante que a organização reconheça a importância da comunicação interna, já que uma comunicação interna eficaz pode ser a chave para o sucesso. Podemos defini-la, de modo genérico, como a comunicação existente entre todos os membros integrantes de uma empresa. Não se caracteriza apenas pela transmissão de informação, mas também pela criação de relações de proximidade entre todos, nomeadamente com os líderes. Uma comunicação interna eficiente permite que todos os funcionários estejam conscientes do seu trabalho e do negócio da empresa, fazendo com que todos se movam em direção a um propósito comum: o objetivo de negócio. A comunicação interna tem como principal finalidade fazer com que os funcionários estejam informados, integrados e influentes. Só assim é que se consegue

garantir que todos caminham em direção aos objetivos da empresa. Tem ainda um papel importante na tradução objetiva e clara da comunicação empresarial, de modo que todos percebam para o que estão a trabalhar.

Mas é vital perceber, antes de mais, o que é a comunicação estratégica. Segundo Oliveira e Paula (2007), esta pode ser vista de duas formas:

- 1) o alinhamento dos objetivos da empresa com a comunicação e como esta contribui para o alcance dos mesmos;
- 2) o papel/função desempenhada pelos atores sociais relativamente às decisões organizacionais.

O tipo de comunicação interna varia consoante o contexto e a natureza da empresa, bem como os seus objetivos. A comunicação interna pode ser de dois tipos: informal e formal. A primeira diz respeito à comunicação diária, como a que existe entre os colaboradores nas suas pausas de trabalho, por exemplo. Já a comunicação formal é mais enquadrada quando falamos de comunicação ascendente, como reuniões, passagem de informação aos colaboradores, entre outras.

A comunicação interna apresenta ainda quatro fluxos, que devem existir em combinação uns com os outros, ou seja, uma empresa deve assegurar que todos os fluxos de comunicação existem.

- Descendente: comunicação da chefia com os colaboradores: orientações, ordens, etc.
- Ascendente: comunicação entre os colaboradores e seus superiores, geralmente sugestões, críticas ou pedidos. É cada vez mais importante.
- Horizontal: comunicações do dia a dia da empresa, (na sua maioria informais), entre os colegas de trabalho, no desempenho das suas funções
- Transversal: comunicação entre departamentos de diferentes áreas da empresa, independentemente dos níveis hierárquicos.

Um dos fatores mais importantes para uma empresa é garantir uma imagem consolidada. Este objetivo pode ser alcançado com a ajuda dos funcionários, tornando-os embaixadores da mesma. (Melo, 2007) Ter uma equipa motivada não é o suficiente. É preciso garantir que

os trabalhadores estão informados sobre o que se passa na organização e que se comuniquem entre si. Só assim é que se consegue retirar todo o potencial da equipa.

A comunicação está ligada a uma questão de sobrevivência. Não seria possível sobrevivermos sem trocarmos ideias, informações e conhecimento. As organizações funcionam da mesma forma. Nem sempre foi dada a devida importância à comunicação interna das empresas, mas hoje, mais do que nunca, conseguimos perceber que interpreta um papel vital na saúde das organizações. Assim, a comunicação interna permite estabelecer canais para o desenvolvimento de uma relação de confiança entre todos os membros da organização, desde o seu líder aos trabalhadores. Entender que este é um fator importante é um passo em favor da eficácia organizacional. Com isto não se pretende que as mensagens e informações sejam apenas divulgadas. O público-alvo tem de apreender o que lhe é passado, caso contrário, não irá promover nenhuma mudança. Se a mensagem não é devidamente interpretada, então a comunicação não está a ter o objetivo pretendido.

Vivemos numa época de grandes mudanças devido à globalização, diversidade, preocupações éticas e responsabilidade social. Zorn, Page e Cheney “vêm a necessidade das empresas se organizarem para mudanças contínuas, tornando-se organizações flexíveis com a capacidade de se adaptarem rapidamente a mudanças ambientais” (Marchiori, 2008, p.2). Segundo Maximiano, existem dois tipos modelos de organização: o mecanicista, com ênfase nas regras e o orgânico, com ênfase nas pessoas.

O modelo mecanicista caracteriza-se por “organizações hierarquizadas, burocráticas, especializadas e adequadas a condições ambientais estáveis” ( Maximiano, citado em Marchiori, 2008, p.3). Já à luz da teoria de Maximiano, o modelo orgânico define-se por “organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade adequadas a condições ambientais dinâmicas” ( Maximiano, citado em Marchiori, 2008, p.3). Estes dois modelos são bastantes dicotómicos, já que o primeiro é mais formal e rígido, enquanto o segundo caracteriza-se por ser bastante informal e flexível. Sendo assim, nenhuma organização pode estar organizada apenas de um forma mecanicista, nem orgânica, podendo combinar estes dois modelos dependendo da situação da empresa.

A comunicação é uma ferramenta ou um instrumento que serve para melhorar o processo de gestão de uma determinada organização. No entanto, é muito mais do que isto. É necessário entendermos a comunicação como “um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos” (Marchiori, 2008, p.5). A comunicação pode ser entendida como uma determinante para o desenvolvimento das relações entre as pessoas, de forma contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho.

Os desafios organizacionais são a transformação para o conhecimento e informação como forma mais importante de capital da organização, crescente expectativa dos trabalhadores por trabalho significativo e oportunidades de crescimento pessoal e profissional, perspectivas do passado que não fornecem um mapa para conduzir as organizações atuais, gerentes que podem e devem projetar e conduzir novas respostas para um mundo radicalmente novo. Deste modo, todos estes aspetos demonstram que “ o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial (Marchiori, 2008, p.7).

Segundo Grates, grande parte dos funcionários está confuso em relação aos seus papéis na empresa, considerando que o “fluxo de informação não flui livremente nas empresas, prejudicando o desenvolvimento de senso crítico, e tornando-se a grande carga informacional no trabalho” (Marchiori, 2008, p.10).

A *Internacional Association of Bussiness Communicators* desenvolveu em 2005 uma pesquisa sobre as melhores práticas de comunicação com funcionários, identificando os grandes desafios para o século XXI, sendo motivar os funcionários para que estejam alinhados com a estratégia de negócio, liderar e gerenciar a comunicação, gerenciar excesso de informação, mensurar o retorno sobre o investimento da comunicação interna. O comportamento dos líderes também é bastante importante, uma vez que é fundamental haver coerência na informação passada aos colaboradores.

## Plano de Comunicação Interna

### Grupo Casais

Fundado em 1958, o Grupo Casais é, atualmente, um dos maiores no ramo da construção em Portugal, tendo já sido eleito como “Melhor Construtora” por cinco vezes. Atua em 17 países: Portugal, Alemanha, Angola, Argélia, Bélgica, Brasil, Emirados Árabes Unidos (Abu Dhabi e Dubai), Espanha, Estados Unidos da América (Texas), França, Gana, Gibraltar, Holanda, Marrocos, Moçambique, Qatar e Reino Unido. No entanto, da história da internacionalização do Grupo, constam outros países como a Rússia, o Cazaquistão, a China e Cabo Verde. A sua atividade pauta-se por uma preocupação constante com a sustentabilidade, o que tem impulsionado o desenvolvimento de soluções amigas do ambiente para tornar os edifícios mais eficientes e confortáveis. Conta atualmente com 5.400 colaboradores.

Uma dessas soluções é a construção *off-site*. Trata-se de um processo através do qual os componentes individuais dos edifícios (como painéis de teto e de fachada, pilares e estruturas) são construídos fora do local da obra. Ao construírem os componentes em fábrica, os trabalhadores só precisam de se deslocar até à obra para montarem o produto final, o que reduz bastante as emissões de CO2 e a poluição sonora.

Outra aposta sustentável do Grupo é a parceria com a *CREE Buildings*, uma rede internacional de empresas que utiliza a madeira híbrida na pré-fabricação. Este material atua como um sequestrador de carbono, para além de estabelecer uma espécie de conexão entre as pessoas e a natureza através da estética rústica que confere aos edifícios.

A Casais tem como visão “ser referência de conhecimento e solidez na área de Engenharia e Construção.” A missão consiste em “gerir com mestria e inovação privilegiando parcerias estratégicas e novos mercados alicerçados numa cultura de excelência e sustentabilidade”. No que diz respeito aos valores, apresentam o conhecimento, cooperação, dedicação, determinação, flexibilidade, humanismo, integridade e rigor como principais guias.

## **Comunicação interna da empresa**

O Grupo Casais manifesta interesse e preocupação com a sua comunicação interna, incorporando algumas atividades de modo a criar relações entre todas as pessoas envolvidas na empresa.

Através das iniciativas ElogiArte, + Valor e Mestre Casais e o Programa de Reconhecimento e Mérito Organizacional, a empresa reconhece e premeia os colaboradores que se destacam pelo seu desempenho, comportamento e contributos. Têm ainda um processo de Avaliação de Desempenho que decorre anualmente em todas as empresas de todos os mercados do Grupo. Anualmente, através de um estudo de clima, dão voz aos colaboradores com o objetivo de adequar as práticas de Gestão de Pessoas às suas necessidades e expectativas.

Para além disso, evidencia uma grande preocupação com a felicidade e o bem-estar de todos os seus colaboradores. Prova disso é o “Plano Vida”, o qual abrange vários benefícios de saúde, planos financeiros, planos jurídicos e outros serviços que são disponibilizados com o objetivo de melhorar a vida profissional, pessoal e familiar dos trabalhadores.

Ainda assim, apresentam algumas fragilidades. Utilizam como principal canal de comunicação entre os colaboradores a intranet, que não chega a toda a gente. Ao terem trabalhadores espalhados um pouco por todo o mundo, existe uma necessidade constante de adaptar as mensagens que são transmitidas, dadas as desigualdades geográficas e culturais. A tudo isto junta-se, ainda, uma ausência de comunicação em todos os idiomas que são falados pelos colaboradores da empresa.

### **Definição dos objetivos**

Consideramos que o maior desafio da empresa a nível comunicacional é o facto de ser um Grupo enorme que atua em diferentes países. Por isso, conectar todos os funcionários e líderes é o nosso principal objetivo, já que é imprescindível que todos se relacionem e trabalhem para uma meta de negócio comum. Outro objetivo passa por motivar os colaboradores para que se sintam integrados na empresa, bem como motivados para trabalhar. Aumentar o sentimento de pertença dos colaboradores também se revela importante, bem como criar boas relações de trabalho.

## **Segmentação de públicos**

A segmentação consiste em dividir o nosso público-alvo em segmentos menores segundo características que estes públicos-alvo têm em comum. Deste modo, temos que segmentar o nosso público interno pois dentro de uma organização existem diferentes públicos influenciados pela comunicação interna. Dado que há grande diversidade de pessoas que trabalham no grupo Casais é necessário segmentar o nosso público interno para que a mensagem transmitida seja transmitida de forma mais eficaz. A segmentação pode dividir-se em departamentos, cargos (segmentação hierárquica), países (segmentação geográfica) , desempenho e motivação (segmentação comportamental), educação e género (segmentação demográfica) e classe social e estilos de vida (segmentação psicológica).

## **Identificação da mensagem-chave**

Como o nosso principal objetivo passa por conectar os colaboradores, o mote da nossa estratégia seria a criação de laços entre todos os funcionários do Grupo. Decidimos adaptar o slogan do Grupo “We build your vision”, para “We build our ties”. Esta seria a mensagem-chave de toda a campanha, sendo que cada ação terá também um nome associado.

## **Seleção e descrição das ações e canais**

### **Ação 1: We build our home**

Esta ação pretende estreitar e fortalecer as relações entre os funcionários do Grupo Casais. Deste modo, haveria um dia dedicado a atividades fora do ambiente de trabalho em todas as empresas do grupo, realizadas duas vezes por ano (30 de junho e 20 de dezembro). A ideia seria ter um conjunto de atividades, jogos e desafios para proporcionar momentos de descontração, conhecimento e amizade entre os funcionários, independentemente do departamento e das suas hierarquias. Por outro lado, para também ligar todo o Grupo Casais

e todos os seus trabalhadores espalhados pelo mundo fora, iria passar um vídeo em que os funcionários aparecem a apresentar-se pessoalmente e a sua função na empresa, por exemplo, um carpinteiro aparece a construir uma porta, um arquiteto ao projetar a casa, etc. O objetivo deste vídeo é no fim construir uma casa, que simboliza todo o Grupo Casais unido. As equipas de todos os países ficaram encarregues de criar uma parte de um edifício (com materiais que sobram das construções), para que metaforicamente todos se sintam parte da mesma casa e todos trabalhem para o mesmo. Haveria, ainda, espaço para um Meet & Greet para dar a conhecer a administração e os diretores (atualmente, só se realiza em Braga e em Lisboa, então poderia ser benéfico fazer o mesmo evento nos restantes países para criar mais proximidade).

**Divulgação:** cartazes nas fábricas e em toda a instalação da empresa;  
incorporar nas agendas dadas aos funcionários os dias da iniciativa;  
mudar o fundo do ecrã dos computadores para o cartaz de divulgação.

### **Ação 2: We build our bridges**

“Coffee breaks” uma vez por semana, em que cada departamento conta o que fez e para o que está a trabalhar, sendo que todas as semanas uma pessoa diferente fica encarregue de contar uma história caricata que lhe aconteceu durante o trabalho, ou os maiores desafios sentidos durante a semana. Esta dinâmica seria feita online, numa ferramenta como o zoom, devido a facilidade de acesso e praticidade.

**Divulgação:** fazer literalmente um “coffee break” presencial entre os colaboradores, ou seja, levá-los a parar o seu trabalho e a descontrair com os colegas. Depois, anunciar que esta será uma prática semanal, mas via online;

incorporar o agendamento semanal no calendário dos colaboradores.

### **Ação 3: We build our connections- Inês Gonçalves**

A empresa utiliza muito a *intranet*, mas não parece ser um método muito eficaz. Por isso, propomos a utilização de uma *app* gamificada, em estilo de rede social (como a UseFlow, por

exemplo), para dinamizar a conexão entre todos e fazer com que criem relações de proximidade a partir da partilha de imagens, conversas, etc. Todos os meses seria nomeado o “Influencer casais”, que corresponderia à pessoa com mais interações na *app*. (Seria feito um evento de divulgação da *app*, para que todos os colaboradores ficassem a par.)

**Divulgação:** enviar uma notificação para o telemóvel de todos os colaboradores com o *trailer* de divulgação da *app* e um cartaz com as informações sobre o respetivo evento de apresentação.

#### **Ação 4: We build our knowledge**

Programa para aprender novos idiomas. Este programa seria incluído na “Academia Casais” e consistiria em aulas online, para facilitar o acesso a todos os colaboradores interessados. A Academia Casais é constituída por quatro escolas e tem o objetivo de capacitar os colaboradores com mais conhecimento. A aprendizagem de novos idiomas é um ponto essencial para o crescimento profissional e facilitaria a comunicação entre os trabalhadores dos vários países em que a Casais atua. Para incentivar os colaboradores a aderir a este programa, poderia ser elaborado um “plano de carreira”, no qual esta aprendizagem seria um dos requisitos para serem promovidos a cargos mais altos e obterem salários melhores.

**Divulgação:** através de e-mails: começar com o e-mail noutra língua e partir para a questão “Não percebeste? Então junta-te à Academia Casais para aprender novos idiomas.”; marcação de reunião para esclarecimento de dúvidas e promoção da iniciativa.

#### **Proposta de método de avaliação dos resultados**

Para avaliarmos os nossos resultados devemos ter em conta o **alcance**, ou seja, perceber se a nossa se as nossas propostas chegaram a todos os funcionários da empresa e se estimulou à conexão entre eles. Para além disso, devemos ter em conta o **envolvimento**, perceber se todos os funcionários participaram nas nossas atividades, avaliar o grau de comprometimento dos mesmos e incentivá-los a agir. Por fim, devemos avaliar o **impacto**,

ou seja, perceber as mudanças de atitudes, analisando as alterações de conhecimentos e comportamentos que se verificaram nos funcionários. As mudanças de comportamento podem ocorrer em três níveis: em primeiro lugar a nível cognitivo, mudança de pensamento. Em segundo lugar, a nível afetivo através de uma mudança de atitude. Por último, uma mudança conotativa, isto é, uma mudança de comportamento. A avaliação deve ser feita através de avaliação de comportamentos, por meio de entrevistas e análises de conteúdo. Para que uma estratégia tenha bons resultados e seja bem-sucedida depende da capacidade de avaliar a equipa, da interação entre si e dos níveis de adequação das estratégias aplicadas.

Podemos utilizar aplicações de comunicação que garantem que as estratégias foram bem aplicadas. Estas aplicações permitem que controlemos e incentivamos a participação dos funcionários, como por exemplo, dashboards em tempo real, relatórios integrados que permitem rastrear aspetos de ações dos funcionários. Além disso, estas aplicações permitem captar feedback em tempo real.

### **Considerações finais**

Com estas propostas, pretendemos, sobretudo, conectar todos os colaboradores e diretores que constituem o Grupo Casais. O nosso objetivo central passa por quebrar as barreiras geográficas e culturais que separam os vários trabalhadores da empresa, contribuindo para que eles sintam que fazem parte da mesma causa e que partilham a mesma identidade. Tudo isto sem esquecer o seu bem estar e o crescimento pessoal e profissional, ajudando-os a desenvolver cada vez mais as suas competências e assegurando um ambiente de trabalho positivo que os motive a fazer mais e melhor. É fundamental que os colaboradores estejam cientes do seu papel dentro da empresa e que cooperem com os seus colegas para a obtenção de melhores resultados e, neste sentido, consideramos que as soluções aqui apresentadas poderão ser uma boa aposta para fortalecer ainda mais a comunicação interna do Grupo.

## **Bibliografia**

MARCHIORI, M. (2008) "Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional". Difusão Editora.

Melo, V. (2007). A comunicação interna e sua importância nas organizações