



# Livro de Atas

Coord:  
Ivone Ferreira







## Ficha técnica

**Título:**

Comunicação e Disrupção.  
Livro de Atas do XII Congresso da Sopcom

**Coordenação:**

Ivone Ferreira  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas  
da Universidade NOVA de Lisboa (ICNOVA)

**Revisão:**

Patrícia Contreiras  
José Catalão

**Design das Atas:**

Patrícia Contreiras

**Capa:**

João Infante

**Publicado por:**

SOPCOM/ICNOVA

**ISBN:**

978-989-35541-0-4

Lisboa, 2024

**Comissão Organizadora:**

Presidente: Cristina Ponte (NOVA FCSH)  
Carla Baptista (NOVA FCSH)  
Ivone Ferreira (NOVA FCSH)  
Dora Santos Silva (NOVA FCSH)  
Joaquim Paulo Serra (Membro da Direção da Sopcom)  
Madalena Oliveira  
(Membro da Direção da Sopcom)  
Margarida Medeiros (NOVA FCSH)



© 2024, Sopcom.

O conteúdo desta obra está protegido por Lei. Qualquer forma de reprodução, distribuição, comunicação pública ou transformação da totalidade ou de parte desta obra carece de expressa autorização do editor e dos seus autores. Os artigos, bem como a autorização de publicação das imagens, são da exclusiva responsabilidade dos autores.

## INDICE

Prefácio	11
----------	----

### **01. Arte e disrupção**

<b>A FOTOGRAFIA COMO CONDIÇÃO DO ESTATUTO CIENTÍFICO PSIQUIÁTRICO</b> MARIANA GOMES DA COSTA	15
-------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>“DAWN OF THE PLANET OF THE APES” – RACISMO SISTÊMICO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 E A MIMÉTICA ENTRE A FICÇÃO E A REALIDADE</b> JOÃO JERÓNIMO MACHADINHA MAIA	25
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>VERGONHA, DISRUPÇÃO, RESISTÊNCIA: PERFORMATIVIDADE QUEER EM RUPAUL’S DRAG RACE E DRAGULA</b> DILERMANDO GADELHA, FERNANDO CASCAIS	37
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>O ENIGMA DOS OBJECTOS OU A REIFICAÇÃO REDENTORA: UMA ANÁLISE ENTRE WALTER BENJAMIN E PHILIP K. DICK</b> MANUEL BOGALHEIRO	47
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>A MÃO ESPECULATIVA: PARA UMA (META)FÍSICA MATERIALISTA DA MÃO HUMANA A PARTIR DO FILME A TRAMA E O CÍRCULO DE MARIANA GALÓ &amp; FRANCISCO QUEIMADELA</b> DAVID REVÉS	57
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>COMUNIDADES HERMENÉUTICAS EM PARANÓIA – ALGUMAS NOTAS SOBRE CRENÇA, INTERPRETAÇÃO E IDENTIDADE SOCIAL NA NARRATIVIZAÇÃO CONSPIRATÓRIA</b> JOSÉ CANDEIAS	65
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>A DIGITALIZAÇÃO E TRANSMISSÃO DA PERFORMANCE MUSICAL NO TWITCH</b> ALESSANDRA NARDINI, DAVIDE GRAVATO	73
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### **02. Digitalização disruptiva**

<b>O JORNALISMO-ROBOT NA CONSTRUÇÃO DA ACESSIBILIDADE INFORMATIVA CIENTÍFICA</b> ANA GABRIELA FRAZÃO-NOGUEIRA, JOSÉ MIGUEL TÚÑEZ-LÓPEZ, JESÚS SEGARRA-SAAVEDRA	83
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>AS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO SEU PERCURSO ATÉ AS PLATAFORMAS DIGITAIS</b> GISELLE COSTA	93
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>AS NOVAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA PUBLICIDADE EXTERIOR EM PORTUGAL - DIGITAL OUT-OF-HOME</b>	103
------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

PAULA LOPES, DANIELA FARINHA

**MEDIA SOCIAIS E POPULISMO NA PANDEMIA: JAIR BOLSONARO NO INSTAGRAM DE JORNAIS BRASILEIROS E INTERNACIONAIS DURANTE A PANDEMIA** 113  
ALICE TEIXEIRA, BRUNO ARAÚJO

**ANÁLISE DAS POLÍTICAS UNIVERSITÁRIAS EUROPEIAS SOBRE SEGURANÇA CIBERNÉTICA** 129  
ELIZA OLIVEIRA, VANIA BALDI

### **03. Disrupção educativa**

**NOVAS ESTRATÉGIAS EM EDUCAÇÃO: UMA EXIGÊNCIA DAS NOVAS REALIDADES NO MERCADO LABORAL** 139  
ALEXANDRE DUARTE

**EDUCAÇÃO (ABERTA) E CINEMA: DESAFIOS À LUZ DO PLANO NACIONAL DE CINEMA** 149  
JOÃO PAULO PINTO, TERESA CARDOSO, ANA ISABEL SOARES

**PERCEÇÃO DOS DOCENTES SOBRE A UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS ONLINE EM EDUCAÇÃO** 159  
JOANA SOUZA, ADRIANA CARDOSO

**A TECNOLOGIA NO ENSINO PÚBLICO E PRIVADO EM TEMPOS DE COVID-19: DESAFIOS E CONTRIBUTOS EM DUAS ESCOLAS DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA** 171  
CARLA ISABEL SIMÕES DOS SANTOS CRUZ, FÁBIO ANDRÉ NOGUEIRA ANUNCIÇÃO, CRISTIANA RUIVO TOMÉ

**O ENSINO DOS PROCESSOS CRIATIVOS APLICADOS À PUBLICIDADE: UMA EXPERIÊNCIA HÍBRIDA E DISRUPTIVA** 189  
JOANA CASTELEIRO-PITREZ, CRISTINA SANTOS

**CONTORNANDO O ALGORITMO? O POTENCIAL DAS FAMÍLIAS PARA AUMENTAR A VISIBILIDADE DE CONTEÚDOS EDUCATIVOS PARA CRIANÇAS** 203  
GISELA CANELHAS, CRISTINA PONTE

### **04. Estratégias e disrupção**

**PROSUMPTION: UMA TENDÊNCIA NA CONTEMPORANEIDADE, UM DESAFIO NO FUTURO** 217  
CRISTINA SANTOS

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE DADORES DE SANGUE: O PAPEL DISRUPTIVO DOS FOCUS GROUP EM ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO** 227  
JOÃO SIMÃO, VANESSA SANTOS

**O INSIGHT: AS PROVAS E OS ARGUMENTOS NA PUBLICIDADE** 237  
JORGE VERÍSSIMO

**O ESTADO DA ARTE DA COMUNICAÇÃO EMOCIONAL DAS MARCAS** 245  
RITA BARROS GONÇALVES

<b>O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O REFORÇO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA – GRUPO JERÓNIMO MARTINS</b> NUNO GOULART BRANDÃO, LUÍSA SOUSA PEIXOTO	273
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE EM PORTUGAL: ANÁLISE DO ESTADO DA ARTE E DA PRÁTICA COMUNICACIONAL DE DEZ GRANDES EMPRESAS</b> SARA REGO, ANA DUARTE MELO	283
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## **05. Participação e disrupção**

<b>A PARTICIPAÇÃO DO PÚBLICO NO CIBERJORNALISMO: A INFLUÊNCIA DO DESIGN</b> SARA ALVES, ANDREIA PINTO DE SOUSA	297
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>DO PALCO VIRTUAL PARA O QUOTIDIANO: DISRUPÇÃO, PRODUTILIZAÇÃO E ACTIVISMO</b> CLARA GOMES	309
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>RELAÇÕES PÚBLICAS ATIVISTAS NO ESPAÇO PÚBLICO DIGITAL DURANTE A PANDEMIA: ESTUDO ETNOGRÁFICO DA 'GREVE FEMINISTA INTERNACIONAL 2021'</b> NAÍDE MÜLLER	319
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>PARENTALIDADE NO MUNDO ONLINE – A DISRUPÇÃO COMO CATALISADOR PARA A CRIAÇÃO DE UM NOVO FUTURO</b> ANDREA WINKLER-VILHENA	333
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>POKÉMON GO E A COVID-19: UM ESTUDO DE CASO SOBRE UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA</b> RICARDO ALVES, CARLA PATRÃO	339
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>FUNÇÕES DO FACEBOOK E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DOS PARTIDOS POLÍTICOS NUM CONTEXTO DE MEDIATIZAÇÃO 2.0</b> ALDA MAGALHÃES TELLES, JORGE MARTINS ROSA	349
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>LOBISTAS EX-POLÍTICOS: UM OBSTÁCULO À REGULAMENTAÇÃO DO LÓBI EM PORTUGAL?</b> MARIA BEATRIZ SILVESTRE BORGES, TATIANA FILIPA GOMES NUNES	361
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>PAVLENSKY COM SADE: PRINCÍPIOS PARA A DESCONSTRUÇÃO DE UMA MECÂNICA DE PODER</b> JOSÉ PEDRO BAPTISTA	369
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## **06. Representações disruptivas**

<b>A MORTE EM CONTEXTO PANDÉMICO: PROIBIÇÃO OU ESPETÁCULO</b> EUDORA RIBEIRO	377
---------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>COMPLEXO DE VIRA-LATA: A COMUNICAÇÃO DE MARCAS DE MODA RECONSTRUINDO O ORGULHO DE PERTENCER DO CIDADÃO DE FORTALEZA</b> TICIANA ALBUQUERQUE	387
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>A PROBLEMÁTICA DO GÉNERO NAS INVESTIGAÇÕES SOBRE CRISE DE SAÚDE PÚBLICA E PRÁTICAS JORNALÍSTICAS NO PRIMEIRO ANO DE PANDEMIA</b>	401
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

**DE COVID-19**

JULIANA ALCANTARA

**ANÁLISE DA COBERTURA DE NOTÍCIAS INTERNACIONAIS PELO SERVIÇO PÚBLICO  
DE TELEVISÃO NO PROGRAMA 360° DA RTP3** 411

NUNO GOULART BRANDÃO, JOANA FERNANDES FERREIRA

**MARGEM SUL NO JORNAL PÚBLICO – A REPRESENTAÇÃO SOCIAL  
QUE NÃO EXISTE NO MAPA GEOGRÁFICO** 421

RAQUEL LOURENÇO

**DISRUPÇÃO DA COMUNICAÇÃO: A FARMÁCIA COMUNITÁRIA EM  
TEMPOS DE COVID 19** 431

MARTA MARIA CORDEIRO LOPES, LUÍS MIGUEL LOURENÇO

**O DISCURSO JORNALÍSTICO EM TORNO DA COVID-19 NO ÂMBITO DO  
CONFINAMENTO GERAL DE 2021** 443

PEDRO EDUARDO OLIVEIRA RIBEIRO, LÉNIA REGO, MATEUS LUAN DELLARME LIN

# O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O REFORÇO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA - GRUPO JERÓNIMO MARTINS

THE STRATEGIC ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION TO STRENGTHEN INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY - JERÓNIMO MARTINS GROUP

**NUNO GOULART BRANDÃO**

Universidade Católica Portuguesa, Portugal  
[nunongb@ucp.pt](mailto:nunongb@ucp.pt)

**LUÍSA SOUSA PEIXOTO**

Universidade Católica Portuguesa, Portugal  
[luisapsousapeixoto@gmail.com](mailto:luisapsousapeixoto@gmail.com)

**Resumo:** O presente artigo procura compreender a forma como os responsáveis de estrutura da Companhia Recheio percecionam os processos e esforços comunicacionais da área de Responsabilidade Social Interna (RSI) definidos pelo Grupo Jerónimo Martins. A problemática em análise motivou uma investigação qualitativa, compreendendo entrevistas exploratórias às responsáveis de Comunicação Interna e de Responsabilidade Social Interna do GJM e os segundos em entrevistas aos elementos decisores do Recheio, respetivamente. Os principais resultados do presente artigo indicam, não só, a cada vez maior necessidade de se apostar em estratégias comunicacionais e socialmente responsáveis que sejam *win-win* para a organização e para os seus colaboradores. Como também, a necessidade de se assumir a comunicação interna como um processo contínuo, claro, com proximidade e assente na escuta ativa, de modo que seja possível identificar as dificuldades e receios dos colaboradores, realizando-os e satisfazendo-os.

**Palavras-chave:** comunicação interna, responsabilidade social interna, organizações, Grupo Jerónimo Martins.

**Abstract:** The present article seeks to understand the way those responsible for the structure of Recheio perceive the communication processes and efforts in the area of Internal Social Responsibility (RSI) defined by the Jerónimo Martins Group. In this context, the theoretical framework was built based on the triad 'organization, internal communication and internal social responsibility', addressing these concepts and all the others that are inherent to them. The problem under analysis motivated an qualitative investigation, included exploratory interviews with the heads of Internal Communication and Internal Social Responsibility of the Jerónimo Martins Group and the latter in interviews to the decision-making elements of Recheio, respectively. The main results of this article indicate, not just, the need for betting on communicational and socially responsible strategies that are win-win for the organization and its employees, which is more and more pulsating, but also the need to assume internal communication as a continuous process, clear, with closeness and based on active listening, so that it is possible to identify the difficulties and fears of employees, carrying them out and satisfying them.

**Keywords:** internal communication, internal social responsibility, organizations, Jerónimo Martins Group

## **Comunicação Interna como veículo potenciador da Responsabilidade Social Interna**

A comunicação interna baseia-se no uso planeado da comunicação, tendo como principal objetivo influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Strauss e Hoffmann, 2000), bem como enquadrar-se na sua gestão estratégica e responsável pelas interações e relacionamentos construídos entre *stakeholders* dentro das organizações (Welch e Jackson, 2007). Já Brandão e Portugal (2015) defendem que deve ser entendida como um sistema de interações através do qual a cultura da organização é traduzida pela partilha de significados no âmbito interpessoal, grupal e organizacional. Yeomans (2017) entende-a como uma organização, onde os colaboradores são considerados o derradeiro público-alvo ou um grupo de partes interessadas.

Cabe, portanto, à comunicação interna as seguintes funções: i) apoiar programas importantes de mudança; ii) disseminar mensagens da alta gestão; iii) disseminar a missão, valores e visão da organização; iv) sensibilizar para questões e prioridades da organização; v) Manter a credibilidade interna da alta gestão; vi) motivar; vii) facilitar o *feedback*; viii) melhorar as aptidões de comunicação dos gestores; e ix) promover ações de responsabilidade social, meio ambiente e eventos culturais (Yeomans, 2017).

Neste sentido, é-nos possível sustentar que refletir e aplicar estratégias de comunicação interna é crucial não só para que se atinja o sucesso dos processos e das práticas de gestão, como, também, para o fomento de “um clima de confiança, credibilização, transparência e sentimento de pertença dos colaboradores para com a organização” (Brandão & Portugal, 2015, p. 152).

Partindo destas reflexões e estreitando o raciocínio para o tema central que nos propusemos analisar e aprofundar, como pode o estudo da comunicação iluminar e orientar as práticas socialmente responsáveis das organizações? De acordo com Ihlen, Bartlett e May (2011, p. 491) a resposta centra-se na premissa básica que a comunicação não é simplesmente um mecanismo através do qual as organizações transmitem, de forma clara e objetiva, os seus objetivos, intenções e boas práticas onde se inserem as suas práticas de responsabilidade social, mas sim, “um processo contínuo através do qual os atores sociais exploram, constroem, negociam e modificam o que significa ser uma organização socialmente responsável”.

De modo a aprofundar esta reflexão, os autores apresentam-nos duas razões primordiais que dão corpo à premissa apresentada. Ora, a primeira razão - de base epistemológica e enraizada no construtivismo social -, apoia-se na ideia de que o conhecimento que adquirimos do mundo é gerado e socialmente partilhado através da comunicação, sendo através desta que aceitamos ou rejeitamos ideias, interpretamos e declaramos factos, justificamos ações e desempenhamos papéis. Por outras palavras, os autores defendem a ideia de que “a comunicação é poder” (Ihlen et al., 2011, p. 10) e que é através do estudo deste fenómeno que é possível entender como o significado de RSC é construído, implementado e utilizado para atingir as metas organizacionais. Por sua vez, a segunda razão centra-se na ideia de que “a comunicação é inevitável, estando implícita na responsabilidade social e nas estratégias de negócio (...), fornecendo o potencial necessário para fomentar a participação das partes interessadas e a criação de práticas comerciais éticas” (Ihlen et al., 2011, p. 12).

Posto isto, é possível sistematizar que tanto na vertente externa, como na vertente interna da Responsabilidade Social, a participação dos colaboradores é um preditor de sucesso das atividades e práticas de RSC por diversas razões, nomeadamente (Chen & Hung-Baesecke, 2014): i) torna a responsabilidade social como parte integrante das ações das organizações, decorrentes da sua cultura e/ou valores, em detrimento

de ser vista como um resultado de pressões externas; ii) as práticas inseridas no âmbito da responsabilidade social, fomentam mudanças comportamentais permanentes das partes interessadas, sejam estas externas ou internas; iii) fomenta o autodesenvolvimento, satisfação no trabalho, identificação e comprometimento com a organização.

## Metodologia

Realizou-se uma investigação qualitativa, na qual se aplicaram nove entrevistas, das quais sete foram realizadas a responsáveis de estrutura da companhia Recheio do Grupo Jerónimo Martins; uma à *head* de responsabilidade social interna; e outra à responsável pela comunicação interna do Recheio. A metodologia selecionada para esta investigação permitiu, efetivamente, recolher os dados em profundidade, tornando, assim, possível alcançar o objetivo desta investigação de realizar uma análise mais profunda, complexa e detalhada (Descombe, 2010).

Foram definidas três questões de investigação:

- Q1 1.** Qual é a perceção dos responsáveis de estrutura do Recheio relativamente à definição estratégica das práticas comunicacionais da área de RSI por parte do GJM?
- Q1 2.** Na ótica dos responsáveis de estrutura do Recheio, quais são os fatores valorizados e as necessidades sentidas no que toca às práticas comunicacionais da área de RSI?
- Q1 3.** Quais as soluções a implementar, de modo a colmatar as necessidades identificadas?

Após uma análise cuidada e considerando os objetivos do estudo, definiu-se a integração de dois modelos/teorias como constructo metodológico de investigação: (i) Modelo de Brandão e Portugal (2015, p. 160); (ii) Teoria de Turker (2009, pp. 416-418).

Seguindo esta linha de pensamento, embora Brandão e Portugal (2015, p. 160) defendam que os conteúdos de comunicação interna no cerne das organizações têm doze objetivos específicos, nesta investigação utilizamos apenas seis desses doze, uma vez que são os que se enquadram no âmbito deste estudo e que nos permitem responder às referidas questões de investigação: Por sua vez, e tal como anteriormente realizado, embora a teoria de Turker (2009, pp. 416-418) identifique que são dez as variáveis que se enquadram no campo da responsabilidade social interna, demos uso a apenas quatro dessas dez, uma vez que são as que também se enquadram no âmbito do estudo e para se dar resposta às já definidas questões de investigação.

## Resultados

Passamos à apresentação e reflexão dos resultados apurados face às definidas variáveis desta investigação que foram agrupadas, sendo a resposta dada, em simultâneo, a ambas as variáveis sustentadas em Brandão e Portugal (2015) e Turker (2009).

A comunicação interna clarifica a missão e estratégia da organização junto dos colaboradores (Brandão & Portugal, 2015)

Os elementos entrevistados consideraram que o alinhamento e clarificação da missão e estratégia da organização junto dos colaboradores é, clara e unicamente, uma função da comunicação interna. Sendo esta assim, a cola que as empresas precisam de ter e que devem assegurar para que tudo faça sentido, caso contrário, todo o cenário fica desgarrado e o colaborador vai recebendo informação fragmentada. Os entrevistados defendem que a área da comunicação interna é um instrumento guia que despoleta uma reação em cadeia que começa com a informação e alinhamento dos colaboradores com a missão, valores, estrutura e estratégia da empresa, passa pela sua envolvimento com a mesma e termina com o aumento dos níveis de *engagement* e motivação, permitindo que os colaboradores entendam e prosperem no habitat/ contexto em que estão inseridos.

A comunicação interna fomenta organizações que promovem a integração, informação e motivação de todos os indivíduos que a compõem (Brandão & Portugal, 2015)

De acordo com os entrevistados, encontramos-nos, atualmente, num nível evolutivo da comunicação interna, no qual esta tem a função de gerar *engagement* nas pessoas, fazer com que se sintam parte integrante da organização e fomentar e aumentar os níveis de felicidade dos colaboradores no local de trabalho. Para que isto seja possível, é preciso comunicar e dinamizar, sempre numa ótica de visão 360°, contando com profissionais estratégicos, ágeis a planear e criativos a operacionalizar. Os entrevistados acrescentam ainda que as funções do departamento de comunicação interna passam por informar os colaboradores das ações da empresa, alinhar comportamentos e partilhar os valores e missão organizacionais, de modo que sejam fomentados o envolvimento e motivação dos colaboradores. Esta ideia é colmatada, afirmando-se que o sucesso destes pontos fará com que os colaboradores vistam a camisola da organização e a sintam como sua.

A comunicação interna incentiva relações laborais saudáveis (Brandão & Portugal, 2015)

Os entrevistados afirmaram que a comunicação interna é fundamental para: (i) garantir o alinhamento de todos os colaboradores com a estratégia, missão, objetivos, visão e valores da empresa; (ii) incentivar boas e estáveis relações entre os colaboradores e respetivos pares e/ou chefias; (iii) fomentar ambientes de trabalho seguros e estáveis; (iv) gerar conhecimento, orgulho e apreço pela companhia onde estão inseridos. Seguindo esta linha de pensamento, ainda defendem que a comunicação interna possibilita relações mais transparentes e que se os colaboradores estiverem devidamente informados – isto é, se os esforços comunicacionais forem os apropriados e os necessários – situações decorrentes de falhas de comunicação e/ou mal-entendidos, serão, tendencialmente, menos recorrentes, estando, portanto, a promover-se relações de trabalho mais estáveis e duradouras.

A comunicação interna fomenta o incremento de locais de trabalho seguros e estáveis (Brandão & Portugal, 2015) & ii) As políticas socialmente responsáveis da empresa fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os funcionários (Turker, 2009)

Focalizando-nos mais na parte da segurança no local de trabalho, os responsáveis de estrutura da companhia Recheio do GJM afirmam que, devido à situação pandémica que o mundo atravessa, a importância do papel da comunicação interna no fomento de locais de trabalho seguros é agora ainda mais notória, tendo esta um papel imensamente fundamental e agindo como um veículo determinante para que os colaboradores se sintam seguros no seu local de trabalho, sendo através desta área que são divulgadas as principais e específicas medidas de segurança a adotar e as novas regras de convivência

no local de trabalho.

A comunicação interna melhora, continuamente, a imagem da organização junto dos seus colaboradores (Brandão & Portugal, 2015)

Os elementos entrevistados foram muito claros quanto às suas convicções e opiniões sobre este tema, concordando, em unanimidade, que a comunicação é a 'cara' da máquina que é o Grupo Jerónimo Martins. Portanto, quanto mais informações e campanhas comunicacionais os colaboradores virem e, realmente, sentirem, mais forte será a imagem organizacional, podendo, também, a falta de informação gerar o efeito oposto.

A comunicação interna cria políticas e ações socialmente responsáveis, a nível interno, e que fomentam o desenvolvimento da sociedade envolvente, a nível externo (Brandão & Portugal, 2015) & i) As práticas socialmente responsáveis da empresa oferecem inúmeros benefícios que melhoram a qualidade de vida dos funcionários (Turker, 2009).

Os entrevistados desta investigação, acreditam que mais do que um conceito, a RSI deve ser vista como um propósito, acreditando que no caso específico da JM esta se materializa na melhoria, contínua, da qualidade de vida dos colaboradores e das suas famílias.

A empresa apoia os colaboradores que pretendem adquirir educação adicional (Turker, 2009)

Os entrevistados afirmam que a educação é um pilar estratégico do GJM e, por conseguinte, da área de RSI, sendo estas encaradas como um *plus* para todos os colaboradores e atuando como focos de sua motivação e *engagement*. No âmbito desta investigação, foi, ainda, referido que o GJM tem medidas de extrema importância inseridas no âmbito do desenvolvimento académico, nomeadamente o programa das 'Bolsas de Estudo JM' (destinado a colaboradores e a filhos de colaboradores que pretendam ingressar no ensino superior) e o programa 'Aprender a Evoluir' (destinado a colaboradores que pretendam concluir o nono e o décimo segundo anos), referindo-se a estes como programas de referência e enormemente valorizados pelos colaboradores.

A empresa implementa políticas socialmente responsáveis que fomentam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Turker, 2009)

Os entrevistados defendem que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores é uma preocupação para o GJM, procurando-se, portanto, desenvolver iniciativas socialmente responsáveis que tenham em consideração essa preocupação e que a salvaguardem. De notar que, embora não sejam tão recorrentes como outras temáticas e assuntos, quando existem novas medidas neste âmbito e que requerem divulgação, é o Departamento de Comunicação Interna Portugal que operacionaliza de modo que se gerem os devidos frutos.

## **Discussão e conclusões**

Questão de Investigação 1. Qual é a perceção dos responsáveis de estrutura do Recheio relativamente à definição estratégica das práticas comunicacionais da área de RSI por parte do GJM?

No contexto das práticas socialmente responsáveis, e salientando o contributo dos entrevistados, o GJM é único em matéria de RSI, sendo claro o seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores e com a visão de que estes não são apenas números. Paralelamente, através das respostas dadas pelos elementos decisores, o GJM apoia-se numa estratégia de envolvimento junto das suas partes interessadas (Morsing e Schultz,

2006, pp. 325-328). O GJM privilegia e atribui uma enorme importância ao diálogo e troca de *feedback* entre a empresa e os seus colaboradores, realizando auscultações constantes, de acordo com três tipologias: (i) surveys (sejam estes surveys de grandes dimensões que permitam perceber as alterações sociais ou surveys específicos das campanhas RSI); (ii) comités sociais (onde são partilhadas as reais necessidades dos colaboradores pela voz dos responsáveis de RH); (iii) equipas de assistentes sociais (profissionais que estão no campo e acompanham os colaboradores).

Questão de Investigação 2. Na ótica dos responsáveis de estrutura do Recheio, quais são os fatores valorizados e as necessidades sentidas no que toca às práticas comunicacionais da área de RSI?

Os elementos decisores da companhia Recheio do GJM acreditam que são vários os pontos fortes da estratégia comunicacional atual da RSI, acabando estes por defini-la como sendo dinâmica, adequada e bem conseguida, direta e perceptível (em termos de conteúdo), adequada ao *target* das campanhas, assente num tom próximo e familiar do leitor e mais *userfriendly* e acessível, criando estratégias que permitem ao colaborador ler a informação e agir de imediato. Assim, acreditando que é através de uma estratégia *omni-channel* – que permita que o colaborador veja a informação e as comunicações da organização quando, onde e através da plataforma/dispositivo que pretender – que se fomentam processos comunicativos dinâmicos e fluídos, é crença desta investigação que o departamento de Comunicação Interna Portugal é o verdadeiro possibilitador de todos os pontos positivos declarados pelo entrevistados desta investigação, sendo os seus esforços o combustível que permite que a máquina – ou seja, a organização – “obtenha benefícios como um todo” (Cabanas & Soriano, 2014, p. 34). Contudo, é preciso que se compreenda que os processos comunicativos e os seus consequentes resultados não são lineares, traduzindo não só a complexidade dos seus agentes, como, também, dos cenários organizacionais, relacionais e circunstanciais em que ocorrem. Falamos de pessoas, de culturas, de histórias, e não de acontecimentos estanques assentes em objetivos imutáveis, que se mantêm parados no tempo e no espaço (Kunsch, 2006; Kunsch, 2016).

Ao analisarmos os dados recolhidos nas entrevistas denotamos que, uma das grandes limitações e incapacidades do departamento de Comunicação Interna é conseguir, efetivamente, chegar a todos os colaboradores e, paralelamente, completar a tão importante tríade de fazer chegar a comunicação, fazer com que esta seja compreendida e, por fim, que seja sentida. Paralelamente, foram, ainda, expostas outras limitações desta estratégia, nomeadamente: i) “sobreposição de informações e temas” e, por vezes, inadequação dos canais de comunicação selecionados; ii) “comprometimento da qualidade em prol da quantidade”; iii) “grande foco no fator institucional e, por vezes, pouco foco na iniciativa em si”; iv) “inexistência de feedback posterior a alguns projetos”; v) “dissociação da área de RSI como um todo, denotando-se pouca perceção de uma estratégia transversal e que permita que o leitor compreenda que existem iniciativas e programas com várias valências”; vi) tipologia comunicacional “pouco aproximada da realidade do Recheio”; e vii) reduzida “harmonia naquilo que à integração das campanhas da RSI no plano anual de CI do Recheio diz respeito”. Todos estes pontos acabam, direta ou indiretamente, por ter uma influência negativa na criação de uma estratégia comunicacional integrada de RSI e na definição de uma mensagem-chave que seja válida para todos os membros da organização como um todo (Diehl, Karmasin, Mueller, Terlutter & Weder, 2017).

Questão de Investigação 3. Quais as soluções a implementar, de modo a colmatar as necessidades identificadas?

Quanto às soluções propostas pelos entrevistados destacam-se: i) comprometimento da qualidade em prol da quantidade; ii) incapacidade de fazer com que a informação chegue a todos os colaboradores, especialmente aos das operações; iii) sobreposição de informações e temas e, por vezes, inadequação dos canais de comunicação selecionados; iv) necessidade de uma maior harmonia naquilo que à integração das campanhas de RSI no plano anual de CI do Recheio diz respeito; v) grande foco no fator institucional e, por vezes, pouco foco na iniciativa em si; vi) inexistência de feedback posterior a alguns projetos; vii) necessidade de aproximar o tipo de comunicação à realidade do Recheio; viii) divulgação dos programas de forma dissociada da área como um todo, transparecendo uma frágil estratégia transversal que permita que o leitor compreenda que existem iniciativas e programas.

Tal como referido, para cada ponto a melhorar, foi proposta uma estratégia a implementar para colmatar essa lacuna, respetivamente: i) a realização de auscultações mais profundas aos colaboradores permitindo, assim, perceber as suas reais necessidades; ii) a aposta nos 'líderes-embaixadores' tendo estes, não só, a capacidade para influenciar, motivar, bem como poder conduzir os colaboradores num determinado sentido (Gonçalves & Athaydes, 2017); iii) utilização de canais específicos para determinado tipo de informação; iv) mais reuniões ao longo do ano, permitindo, assim, que se gere um maior alinhamento entre os departamentos de CI, RSI e elementos decisores de cada companhia; v) apostar em comunicações mais *call to action*, através das quais se gerem processos comunicacionais dinâmicos e fluídos que permitam que os conteúdos sejam mais esclarecedores do teor e implicações práticas da campanha. vi) uma maior aposta nas comunicações pós-campanha é crucial para que se alcance um dos principais objetivos da comunicação interna: proporcionar e facilitar o feedback; vii) desenvolver comunicações distintas para cada uma das companhias. Ao implementar esta estratégia, promover-se-á a diferenciação e atribuição de um significado particular relativamente às restantes companhias do Grupo JM, a afirmação da sua reputação e, por fim, a fidelização dos colaboradores; viii) desenvolver de uma peça única de consulta dos programas da RSI, na qual possam ser consultados todos os programas da área. Através da implementação desta estratégia, fomentar-se-ia a criação de uma estratégia comunicacional integrada de RSI, e, também, a definição de uma mensagem-chave válida para todos os momentos da organização como um todo (Diehl et al., 2017).

Em síntese, podemos encontrar como fator comum o reconhecimento e a necessidade de apostar em estratégias comunicacionais e socialmente responsáveis que sejam *win-win* para as organizações – promovendo, por exemplo, a retenção de funcionários, a redução de custos internos e o aumento de produções - e para os seus colaboradores – aumentando, por exemplo, os níveis de motivação, moral comprometimento e satisfação (Spiller, 2000; Brammer, Millington & Rayton, 2007; Carroll & Shabana, 2010; Ali, Rehman, Ali, Yousaf & Zia, 2010; Porter & Kramer, 2011; Low, 2016). Mantém-se, paralelamente, clara a ideia de que é através de uma comunicação objetiva e próxima dos colaboradores que poderemos conjugar a intervenção com as suas expectativas e as necessidades. Serão, portanto, estes os principais motores que nos podem levar a repensar abordagens e a definir estratégias.

Tal como revelam os resultados, através das três questões de investigação que nortearam o presente estudo, todas foram validadas, o que nos reforça a ideia de a comunicação interna ter de seguir um processo contínuo, com empatia e proximidade e assente na escuta ativa, de modo que seja possível identificar as dificuldades e receios

dos colaboradores, realizando-os e satisfazendo-os.

Vivemos tempos incertos e em constante mutação, que pedem que pensemos a longo prazo, mas que, também, saibamos dar resposta às exigências do presente. Comunicação e responsabilidade social internas envolvem, assim, visão e propósito, exigem planeamento prévio e avaliação posterior, pedem coragem e capacidade e, no princípio e no fim, implicam-nos a todos (Argenti, 1996; Kunsch, 2006; Bharadwaj, 2014).

## Referências

- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(13), 39–50.
- Argenti, P. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management communication quarterly*, 10(1), 73–97.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183–192.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of Corporate Social Responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Brandão, N., & Portugal, M. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. Em G. Gonçalves, E. Oliveira, & C. Padamo (Eds.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização* (vol. 5, pp. 149–175). Escolar Editora.
- Cabanas, C., & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Colección Publishing.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chen, Y., & Hung-Baesecke, C. (2014). Examining the internal aspect of corporate social responsibility (CSR): leader behavior and employee CSR participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210–220. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907148>
- Descombe, M. (2010). *The good research guide for small-scale social research projects* (4<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder, F. (2017). *Handbook of Integrated CSR Communication: CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer.
- Gonçalves, G., & Athaydes, A. (2017). *Liderança, inovação e empreendedorismo*. LabCom Books.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. John Wiley & Sons.
- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. Marchiori (Ed.), *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional* (pp. 167–190). Difusão Editora.
- Kunsch, M. (2016). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial.
- Low, M. (2016). Corporate Social Responsibility and the evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56–74. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea: How to reinvent capitalism: and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77. DOI ou URL?
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 149–160. <https://doi.org/10.1023/A:1006445915026>
- Strauss, B., & Hoffmann, F. (2000). Minimizing internal communication gaps by using business television. In R. Varey, & B. Lewis (Eds.), *Internal Marketing - Directions for Management* (pp. 141–159). Routledge.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Yeomans, L. (2017). Internal communication. In R. Tench, & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (4<sup>a</sup> ed., pp. 286–307). Pearson Education.

