

# Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas\*

Paula do Espírito Santo  
Universidade Técnica de Lisboa

## Índice

1	Notas metodológicas . . . . .	1
2	Os resultados . . . . .	2
3	Comunicação interna, uma questão estratégica . . . . .	3

Também os gestores portugueses têm em consideração a importância de comunicar e partilhar o que se passa na organização entre (ou para) os funcionários. Esta é a conclusão geral que se pode tirar de um estudo realizado às quinhentas maiores empresas em Portugal. Por outras palavras, a comunicação interna é considerada um mecanismo basilar ao bom funcionamento da organização. Corresponde a uma necessidade básica que sendo um referente para os indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria de resultados.

A mudança deve fundamentar-se e consolidar-se com base na experiência e nos resultados firmados. É neste sentido que se deve ter em consideração os resultados

de um inquérito por correspondência feito às 500 maiores empresas. A boa taxa de resposta (30%), permitiu que os seus resultados fossem apresentados no *5º Encontro Nacional da APCE (Novembro de 1994)*. Este é o último estudo feito nesta área - comunicação interna nas maiores empresas - com extensão nacional dos resultados e usando a técnica da sondagem (inquérito por correspondência).

## 1 Notas metodológicas

Sendo usual falar de sondagens e compará-las até (!), além da referência aos resultados, é conveniente ter em consideração os pressupostos metodológicos gerais da sondagem em causa. De outra forma podemos estar a falar, por exemplo, de técnicas de recolha de dados, universo ou âmbitos de pesquisa e amostras diferentes e pretender que os seus resultados são comparáveis.

Neste sentido, cumpre dizer que o referido inquérito às 500 maiores empresas, foi realizado por equipa de investigadores do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (sob a direcção técnica do Professor Fausto Amaro e da Dra Paula do Espírito Santo) com o apoio da APCE. A técnica de reco-

---

\*Revista de *Comunicação Empresarial*, Associação Portuguesa de Comunicação na Empresa, Lisboa, Maio/ Agosto de 1996

lha de dados utilizada foi o inquérito por correspondência. O questionário (com um total de 22 perguntas), acompanhado de carta de apresentação, incluía perguntas simples e de resposta directa, facilitando, assim, a resposta.

Relativamente à amostra do nosso estudo, refira-se é do tipo não probabilístico. Isto é, não existe forma de estimar a probabilidade de cada elemento ser incluído na amostra e não existe segurança de que todos os elementos tenham alguma probabilidade de serem incluídos. A amostra do estudo foi constituída pelo conjunto de empresas que responderam ao inquérito, amostra essa que não teve nenhuma forma de selecção além daquela que é a disponibilidade das empresas contactadas pelo correio, responderem. Esta é a característica que ajuda a definir o carácter não probabilístico da amostra. A taxa de resposta conseguida com uma única remessa de questionários foi de 30%, como referido, considerada muito boa neste tipo de pesquisa. Devido ao carácter não probabilístico da amostra não foi definido nenhum erro de amostragem (o qual costuma vir aliado a determinado grau de confiança).

Após a recolha de dados foi feito o seu tratamento. Da sua análise permitiu avaliar o estado da comunicação interna aplicada ao universo das 500 maiores empresas implantadas em Portugal. As ilações que se retiram do estudo aplicando-se apenas conjunturalmente permitem vislumbrar acerca da forma como os empresários do nosso universo encaram a comunicação interna. Comparativamente, observamos o estabelecimento de prioridades e inferimos sobre os caminhos que são escolhidos em matéria de comunicação, sendo este um ponto importante na operacionalização do progresso da empresa.

## 2 Os resultados

Este estudo permite identificar tendências nos mais diversos assuntos da comunicação interna. Têm interesse como ponto de partida para reflexão que os responsáveis daquela área necessitam para incrementar estratégias funcionais e eficazes.

Refiram-se alguns resultados que se podem destacar de entre muitos que este estudo permitiu (seriam possíveis 72 quadros de conclusões, cada um com vários aspectos importantes!). Tendo em consideração que das 500 maiores empresas 15% responderam não possuir qualquer meio de comunicação interna, podemos esperar que esta percentagem aumente nas organizações mais pequenas, dados os custos que a comunicação interna implica.

De entre os diversos meios de comunicação interna, o mais utilizado é a circular (50%). Comparando sectores, dentro do sector privado a circular é o meio mais usado (35%), seguindo-se o jornal (19%) e a revista (17%), que se salientam de entre outros meios. No sector público além das circulares (26%), o meio mais utilizado é a revista (23%). A circular é mais utilizada nas empresas com um número inferior a 400 empregados. A revista é uma publicação mais utilizada nas empresas com mais de 400 empregados. O uso dos meios audiovisuais revela-se, por enquanto, pouco significativo no universo das 500 maiores empresas, em comparação com os meios escritos de comunicação.

As tiragens mais baixas (abaixo dos 1000 exemplares) encontram-se sobretudo no sector privado (55%). O sector público tem preferencialmente tiragens acima dos 2000 exemplares (86%). Em muitos casos,

a tiragem de exemplares é acima do número de empregados, o que pode revelar a intenção de ofertar outros públicos -externos à empresa- com publicações sobre a mesma. Verifica-se ainda que a publicação considerada como principal pelas empresas tem na maioria dos casos uma periodicidade trimestral (31%).

São as empresas do sector público, bem como aquelas com maior número de empregados, que investem mais na comunicação interna. Desta forma, os dados apontam para a existência de maiores tiragens de exemplares bem como maior recurso à revista interna no sector público de actividade.

Em termos gerais, a maioria das empresas que utiliza meios de comunicação interna referidos (72%), tem uma área responsável pela Comunicação Interna. No sector público há 87% das empresas nesta situação. De entre as empresas do sector privado, 70% têm uma área responsável pela comunicação interna.

Por outro lado, a maior parte das empresas não tem empregados a trabalhar em regime de exclusividade na comunicação interna. No sector público 47% das empresas têm empregados nesse regime e no sector privado apenas 19% das empresas têm empregados em regime de exclusividade. Por outro lado, a paginação (49%), seguida da redacção (33%), são as áreas mais desenvolvidas por agências especializadas e por *free lancers*. É ligeiramente maior o número de empresas que não recorre a estes serviços do que as que o fazem.

Relativamente ao órgão a que está subordinada a Comunicação Interna, verifica-se que para a maioria das empresas, aquela está subordinada ou ao departamento de Relações Humanas ou à Administração, (nome-

adamente, através do departamento do Controlo de Qualidade). Em menor número são as empresas que fazem depender a Comunicação Interna do departamento de Relações Públicas. O número de empregados não parece ser factor relevante nesta subordinação de competências. Nas empresas do sector público há maior número que subordinam a comunicação interna ao departamento de Relações Humanas. Nas empresas do sector privado, a tendência é no sentido daquela relação depender mais da Administração.

É pequena a diferença percentual entre o número empresas que possuem orçamento próprio para a comunicação interna e as que não o possuem. Do grupo de empresas que possuem orçamento próprio, a maioria tem mais de 4000 contos de orçamento médio anual (42%). Nas empresas do sector privado a gastar aquele montante temos 34%. No grupo de empresas do sector público, a maioria (80%) gasta mais de 4000 contos por ano com a comunicação interna. Os dados indicam a tendência para ser a área dos serviços a que mais investe em comunicação interna, tendo os orçamentos mais altos (64%). A indústria apresenta em 50% dos casos orçamentos inferiores a 2000c./ano, havendo assim, um comportamento parecido com o do sector privado, onde o investimento em comunicação interna é menos significativo, comparativamente.

### **3 Comunicação interna, uma questão estratégica**

Um dado é seguro, a comunicação interna existe no tecido empresarial português. Há vontade de alargar os caminhos da comunicação, saídas para o entendimento mútuo,

para a partilha de objectivos. Mas, pode-se e deve-se conseguir mais. Isto é, não se deve esperar pelo sucesso da concorrência para, seguindo o seu caminho, posicionar-se em segundo lugar. Urge consolidar as infraestruturas, elevar a qualidade do desempenho e crescer com a segurança de quem aprende continuamente a melhorar a comunicação.

A vontade de desenvolver este tipo de comunicação implica reconhecer que a preocupação em comunicar com o público interno pode assegurar coesão, sentimento de partilha à organização, vontade de oferecer mais qualidade no desempenho. A fluidez da comunicação é fundamental para a transparência, a segurança, a estabilidade, em suma, para ter vantagem competitiva.

Do estudo podemos retirar pistas de orientação quanto ao rumo a aplicar ao caso concreto de cada organização. O caminho a seguir em matéria de melhorar a comunicação interna deve ser sugerido pelas características da empresa. De entre estas há que ter em consideração o perfil do público ou públicos internos. O ajuste meio/público interno/custos constitui-se como um trinómio à volta do qual gravitam problemas. Quantos empregados são, que informações procuram, que meios são mais ajustados para fazer circular informações, qual a melhor relação custo/qualidade do meio, são questões que podem resumir-se pela opção de valorizar-se a cultura da organização e tudo o que esta pressupõe de melhoria estratégica. O desafio da conquista do público interno é tanto mais aliciante quanto da sua correcta gestão depende, em certa medida, o fluir saudável da relação de aceitação da empresa por parte do público externo. Tendo em consideração a comunicação como um processo, pretendeu-se com este estudo também, ajudar a formu-

lar perguntas ajustadas, demolindo as soluções prefabricadas, muitas vezes inconciliáveis com a realidade.