

**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

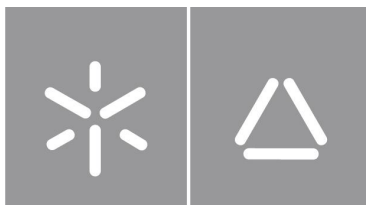
A comunicação interna como ferramenta  
de sensibilização dos colaboradores

Tiago Manuel de Sousa Moura

Tiago Manuel de Sousa Moura

**A comunicação interna como ferramenta de  
sensibilização dos colaboradores**





**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Tiago Manuel de Sousa Moura

**A comunicação interna como ferramenta de  
sensibilização dos colaboradores**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Área de especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)  
**Professor Doutor José Gabriel Andrade**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição  
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Agradecimentos**

Aos meus pais e ao meu irmão, porque sem eles nada disto teria sido possível. Obrigado por estarem presentes para mim quando mais preciso e por tudo o que me ensinaram na vida.

À minha namorada, Jéssica, por ser o meu grande amor, porque foi, é e sempre será o meu porto de abrigo e por me ter ajudado com o que podia e não podia.

A todos os meus verdadeiros amigos, que certamente sabem quem são. Vocês também são parte de mim e da minha caminhada.

Ao meu orientador de estágio na Sonae MC, por me ter dado esta oportunidade e por todo o suporte que me oferece.

Ao meu orientador de estágio na Universidade do Minho, José Gabriel Andrade, pela paciência, disponibilidade e por todo o conhecimento e sabedoria que me passou nas suas aulas.

A todos os professores e educadores que passaram pela minha formação, desde o jardim de infância até aos dias de hoje. Obrigado pelo vosso contributo.

À Direção de Gestão de Risco da Sonae MC, pela receção calorosa e por serem a melhor equipa que já conheci.

E um agradecimento especial a todos aqueles que partiram e que fazem cá muita falta. Obrigado por serem o meu anjo da guarda.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho

## **A comunicação interna como ferramenta de sensibilização dos colaboradores**

### **RESUMO**

Vivemos na Era da Informação e, paradoxalmente, é cada vez mais difícil comunicar com eficácia, seja na hora de interpretar uma mensagem ou quando é necessário verbalizá-la. Nos dias que correm, as organizações querem-se mais humanas e mais próximas dos colaboradores, pelo que é essencial planear a comunicação interna das mesmas. O presente relatório de estágio incide-se sobre o estudo da comunicação interna como ferramenta de sensibilização dos colaboradores de uma organização, mais precisamente orientado para a temática da cibersegurança. A experiência do estágio curricular foi vivida na empresa de retalho Sonae MC, uma organização que alberga mais de 35 mil funcionários e que, pela sua dimensão, acarreta um maior risco de experienciar um ataque informático. A vivência do estágio curricular demarcou, ao longo dos sete meses, a necessidade de perceber e entender qual a forma mais eficaz de comunicar a cibersegurança internamente. Se o aumento dos colaboradores sensibilizados for proporcional à prática da comunicação interna orientada para a cibersegurança, será que o aumento dos conteúdos e da formação para estes colaboradores é suficiente para atingir um estado geral de *awareness*? Certamente que existem ferramentas mais eficazes do que outras e daí surge a grande questão de partida - De que forma o fomento da comunicação interna poderá explicar a alteração de comportamentos dos colaboradores numa organização?

Após uma fundamentação teórica daquilo que foi aprendido durante o estágio curricular, com incidência na comunicação interna e na descrição das suas ferramentas, bem como uma exposição daquilo que é a comunicação de risco e sensibilização, este relatório é concluído com uma retrospectiva do estágio curricular, assim como com a resposta à questão de partida.

**Palavras-chave:** Cibersegurança; Colaboradores; Comunicação de Risco; Comunicação Interna; Sensibilização;

## **Internal communication as a tool to raise awareness of employees**

### **ABSTRACT**

We live in the Information Age and, paradoxically, it is increasingly difficult to communicate effectively, whether when interpreting a message or when it is necessary to verbalize it. These days, organizations need to be more human and closer to employees, so planning their internal communication it's essential. This internship report focuses on the study of internal communication as a tool to raise awareness among employees of an organization, more precisely directed towards the topic of cybersecurity. The experience of the curricular internship was lived at the retail company Sonae MC, an organization that houses more than 35 thousand employees and which, due to its size, carries a bigger risk of experiencing a cyber-attack. The experience of the curricular internship marked, over the seven months, the need to perceive and understand the most effective way to communicate cybersecurity internally. If the increase in awareness of employees is proportional to the practice of internal communication geared towards cybersecurity, would the increase in content and training for these employees be enough to achieve a general state of awareness? Certainly, there are tools that are more effective than others and that is why the big question arises in this internship report - How can the promotion of internal communication explain the change in the behavior of employees in an organization?

After a theoretical foundation of what was learned during the curricular internship, focusing on internal communication and the description of its tools, as well as an exposition of what is risk communication and awareness, this report concludes with a retrospective of the curricular internship, as well as with the answer to the starting question.

**Keywords:** Awareness; Cybersecurity; Employees; Internal Communication; Risk Communication



## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.Introdução .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2. Apresentação e análise do contexto organizacional.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1. Apresentação e história da Sonae .....  | 13        |
| 2.2.1. A Direção de Gestão de Risco.....   | 14        |
| 2.3. Tarefas desenvolvidas durante o estágio.....  | 17        |
| 2.3.1. Programa de sensibilização.....   | 17        |
| 2.3.2. <i>Website</i> Cyber Security.....  | 18        |
| 2.3.3. Artigo mensal na <i>Better (Newsletter Sonae MC)</i> .....  | 18        |
| 2.3.4. Projeto Ensuresec .....   | 19        |
| 2.3.5. Políticas e Regulamentos.....   | 19        |
| 2.3.6. Live Event Cybersecurity.....   | 20        |
| <b>3. Os instrumentos de comunicação interna para a sensibilização e formação dos colaboradores .....</b>            | <b>21</b> |
| 3.1. Correio eletrónico profissional ( <i>E-mail</i> ) .....   | 22        |
| 3.2. <i>Intranet</i> .....   | 23        |
| 3.3. <i>Newsletters</i> .....  | 26        |
| 3.4. Eventos Corporativos.....   | 28        |
| 3.5. Vídeos .....  | 30        |
| 3.6. Revistas Internas .....   | 32        |
| 3.7. Televisão Corporativa .....   | 34        |
| 3.8. Redes Sociais .....   | 36        |
| 3.9. Aplicações Internas .....   | 40        |
| 3.10. Ações de Formação.....   | 41        |
| <b>4. Apreciação Global do Estágio Curricular .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>5. Da experiência estágio à questão .....</b>   | <b>45</b> |
| <b>6. Metodologia.....</b>   | <b>46</b> |
| 6.1. Metodologia de Investigação .....   | 48        |
| 6.2. As fases da Investigação-Ação .....   | 49        |
| 6.2.2. Construção de um plano de ação .....  | 50        |
| 6.2.3. Implementação do plano de ação.....   | 51        |
| 6.2.4. Reflexão/Avaliação dos Resultados.....  | 51        |
| <b>7. Comunicação Interna como fator de segurança para os colaboradores .....</b>                                    | <b>52</b> |
| 7.1. A evolução da comunicação interna nas organizações e a relação com os quatro modelos de relações públicas ..... | 54        |
| 7.2. A importância da comunicação interna para uma organização e os seus fluxos.....                                 | 58        |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.3. Comunicação Interna, Risco e Sensibilização .....                  | 60        |
| 7.4. A Comunicação Interna para a sensibilização dos colaboradores..... | 70        |
| <b>8. Considerações Finais .....</b>                                    | <b>75</b> |
| <b>9. Referências Bibliográficas.....</b>                               | <b>79</b> |
| Lista de anexos.....  | 88        |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

**FIGURA 1** – Hierarquia organizacional da Sonae na atualidade

**FIGURA 2** – Organograma da estrutura da Direção de Gestão de Risco

**FIGURA 3** – Oito princípios orientados para uma boa prática da comunicação de risco segundo a Organização Mundial da Saúde

**FIGURA 4** – Interface da plataforma de comunicação interna Microsoft Yammer

**FIGURA 5** – Sonae Circle é a rede *intranet* disponibilizada para os colaboradores de todo o universo Sonae

**FIGURA 6** – Exemplo de template de uma *newsletter*

**FIGURA 7** – Uma fotografia exemplar daquilo que se assemelha um evento corporativo

**FIGURA 8** – Excerto do vídeo de pedido de desculpas por parte do diretor do Grupo Volkswagen aquando da crise em 2015

**FIGURA 9** - Capa da revista interna da Uber (Vehicle) exclusiva apenas para Seattle e Washington D.C.

## **ÍNDICE DE TABELAS**

**TABELA 1** - Reprodução da tabela acerca das características dos quatro modelos de Relações Públicas

## 1. Introdução

“A sociedade é que dá forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que utilizam as tecnologias” (Castells, 1999). Este relatório de estágio abre-se, desenrola-se e conclui-se com um tema que, há duas décadas, pouco ou nada era discutido pela esfera pública. A *internet*, nos últimos anos, trouxe à sociedade uma nova realidade informacional, social, organizacional e comportamental. Este sistema de redes de computadores interligados entre si é, nos dias de hoje, um pilar fulcral na vida de toda a sociedade, mas neste relatório o foco vai ser dado à relação desta rede mundial com as organizações e os seus colaboradores. Neste contexto, a *internet* é uma pedra basilar que segura qualquer negócio do quotidiano.

Esta dependência das organizações por este serviço traz fatores muito positivos a todos os níveis, como a melhoria da produtividade, da eficácia e das vendas. Aliás, a transformação foi de tal forma gigante que muitos dos negócios atuais já não necessitam de possuir um espaço físico. Contudo, esta relação envolve e envolverá sempre um grande fator de risco – a humanidade. Sendo a *internet* um sistema repleto de códigos, algoritmos e processos automatizados, não nos podemos esquecer que esta foi inventada por humanos e é usada pelos mesmos. As atitudes e os comportamentos dos humanos, normalmente influenciados pelo meio envolvente, não se podem comparar à exatidão dos cálculos matemáticos. Assim sendo, a tecnologia da *internet* é, tal como Castells afirmou, moldada pelas pessoas que a utilizam.

Uma vez que o instinto criminal dos humanos nunca deixou de existir ao longo de todas as transformações que o mundo sofreu nos últimos milhares de anos, na *internet* também não há uma exceção. O que foi criado para ser um espaço seguro de troca de dados entre longas distâncias, agora é um polo de atração para criminosos que visam lucrar, através dos seus conhecimentos informáticos, enganando indivíduos da mesma espécie.

O *awareness*, um dos estrangeirismos mais ouvidos em Portugal nos últimos tempos, é então uma das principais armas que pode combater esta guerra que está a acontecer no ciberespaço. À partida, imagina-se que a cibersegurança e a comunicação não podem andar “de mãos dadas”, mas a verdade é que, neste caso, a comunicação interna pode ser uma forte e indissociável ferramenta para o despertar de consciência para os perigos tanto do *online* como do *offline*.

A Sonae, a *holding* de várias empresas líderes no mercado em que se inserem, no sentido de procurar a melhoria e a inovação constante, possibilitou-me esta experiência de estágio curricular e lançou o desafio de consciencializar os milhares de colaboradores que todos os dias, direta ou indiretamente, envolvem-se com o mundo digital. A Direção de Gestão de Risco da Sonae MC, mais propriamente a equipa de Cibersegurança e Proteção de Dados necessitava de uma comunicação efetiva, apelativa e simples, de forma que todo o universo de colaboradores da organização sentisse a necessidade de perceber os riscos que os seus comportamentos podem despoletar.

Neste sentido, comprometi-me nesta missão de capacitar os colaboradores através de ferramentas utilizadas, maioritariamente, nas relações públicas, como é o caso da utilização de canais internos de comunicação. A prática de comunicação interna, apesar de ser muitas vezes desprezada em algumas organizações, é essencial para o bom funcionamento de uma empresa, uma vez que se foca nos principais vendedores de qualquer produto/serviço – os colaboradores. São eles quem “vestem a camisola” da organização e que compartilham os valores determinados pela mesma.

A comunicação interna tem um papel agregador dos valores corporativos, mas nem sempre é posta em prática da mesma forma para todos os públicos, dependendo muito da atividade e da dimensão da empresa. Neste caso, a Sonae, uma empresa com mais de 60 anos e mais de 35 mil funcionários, pretendia despertar a consciência de todos os seus colaboradores para a adoção de comportamentos ciberhigiénicos.

Sendo assim, era necessário definir um programa estratégico de *awareness* que englobasse mecanismos eficazes da comunicação interna com o intuito de diminuir a quantidade e a probabilidade de incidentes relacionadas com a cibersegurança. Posto isto, deu-se a elaboração de conteúdos e atividades como cartazes, artigos para *newsletters*, vídeos, infográficos, *webinars* e outras tantas iniciativas que pudessem educar de forma eficiente todos aqueles que trabalham diariamente para a Sonae MC.

Por isso, neste relatório, será possível assistir às diferentes fases de construção, execução e análise desse programa comunicacional de *awareness* para os públicos internos da Sonae MC que foi alavancado com informação teórico-prática aprendida durante este mestrado, que é também ela uma parte impactante deste documento.

## 2. Apresentação e análise do contexto organizacional

### 2.1. Apresentação e história da Sonae

A Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados), criada em 1959, é uma multinacional sediada na Maia e que atualmente detém uma multiplicidade de negócios nas áreas do retalho, tecnologia, centros comerciais, serviços financeiros e telecomunicações. Atualmente, a Sonae é detida na sua maioria pela Efanor (Empresa Fabril do Norte).

Foi na década de 80 que a Sonae começou os seus anos áureos. O grupo Sonae, que se constituiu como Sonae SGPS (Sociedade Gestora de Participações Sociais), começou por expandir as áreas de negócio para o setor da gestão hoteleira, restauração e construção. Em 1985 a Sonae estava na vanguarda do retalho em Portugal e deu o grande passo para o sucesso, a abertura do primeiro hipermercado em Portugal, o Continente de Matosinhos. A partir daí foi construído um império que vai além-fronteiras – atualmente está presente em 62 países com negócios espalhados por todo o mundo.

A Sonae detém, nos dias de hoje, seis grandes empresas: Sonae MC (75%), Worten (100%), Sonae Fashion (100%), Sonae FS (100%), Sonae IM (90%), Sonae Sierra (70%) e ainda conta com participações na NOS (30%) e a Iberian Sports Retail Group (30%). Através da Efanor, tem ainda ligações à Sonae Indústria e à Sonae Capital.

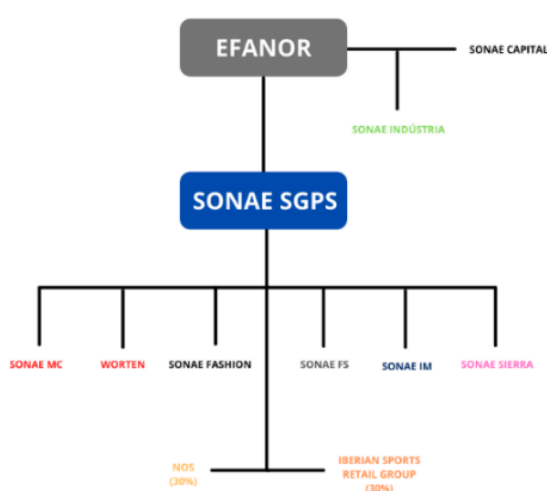


Fig.1 – Hierarquia organizacional da Sonae na atualidade

## **2.2. Apresentação da Sonae MC**

A Sonae SGPS possui um vasto leque de negócios que se tornaram líderes de mercado no setor em que se inserem. Marcas como a do Continente, Worten, Sport Zone, note!, Wells, etc. avolumam a receita e a notoriedade do grupo, transmitindo seriedade, competência e confiança aos seus públicos. Como já referi anteriormente, a empresa que me acolheu para a realização deste estágio curricular foi a Sonae MC, responsável pelo setor do retalho e distribuição e que conta, neste momento, com 14 marcas no seu portefólio – Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, Meu Super, Wells, Arenal, Dr. Wells, Go Natural, Bagga, note!, ZU, Maxmat, Home Story e Washy.

Desde 1985, data de abertura do primeiro Continente, em Matosinhos, que a Sonae MC é um dos principais intervenientes no retalho e distribuição em Portugal, tendo tido um crescimento expansivo não só no volume de negócios assim como no número de colaboradores – em 2019 eram mais de 34 mil colaboradores, segundo o seu *website*.

A notoriedade, dimensão e o volume de negócios tornam a Sonae MC e a Sonae SGPS numa empresa de risco elevado em relação à probabilidade de incidentes como ataques cibernéticos, violações de dados ou até mesmo acidentes no trabalho. Com um número de colaboradores e clientes tão alto é essencial que exista uma equipa dentro da organização que possa gerir este risco e evitar problemas maiores que possam de alguma forma enfraquecer a empresa, os seus colaboradores e/ou os seus clientes.

### **2.2.1. A Direção de Gestão de Risco**

Das inúmeras direções/departamentos existentes na Sonae MC, este estágio curricular realizou-se na Direção de Gestão de Risco, mais especificamente na equipa de Cibersegurança. Tal como aborda a *Norma de Gestão de Riscos* produzida pela *Federation of European Risk Management Associations*, gestão de risco é “o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.” (FERMA, 2003, p.3). A Direção de Gestão de Risco da Sonae MC possui quatro grandes áreas de envolvimento – cibersegurança, proteção de dados, seguros e gestão de risco.



A Direção de Gestão de Risco da Sonae MC é constituída por oito colaboradores e, durante o período do estágio curricular, era integrada por quatro estagiários, tendo um sistema hierárquico importante e organizado por cada área:

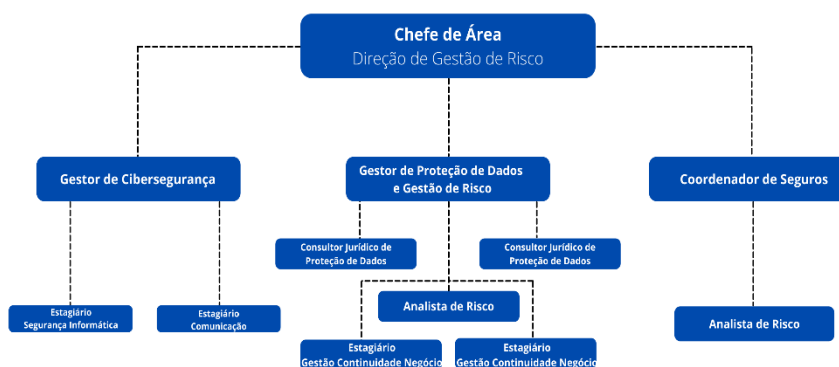


Fig. 2 – Organograma da estrutura da Direção de Gestão de Risco

O *Head of Area* da Direção de Gestão de Risco é também o *Data Protection Officer* da Sonae MC, tendo várias responsabilidades como a implementação de um plano para a proteção de dados e para a conformidade do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. No fundo, é o responsável máximo que resolve qualquer problema que esteja relacionado com dados pessoais, tendo sempre a última decisão.

Por sua vez, o Gestor de Proteção de Dados tem um papel mais interventivo quanto ao tratamento de dados pessoais tanto dos clientes como dos colaboradores. A Comissão Europeia define o termo “dados pessoais” como “informação relativa a uma pessoa viva, identificada ou identificável” e também “o conjunto de informações distintas que podem levar à identificação de uma determinada pessoa” (Comissão Europeia, *O que são dados pessoais?*).

A área dos seguros cobre, naturalmente, todo o património existente na organização. Os contratos de seguros são feitos com vista a controlar o risco de incidente de qualquer natureza, sendo esta uma necessidade humana desde há milhares de anos. Existem três grandes tipologias de seguros – seguro pessoal (p. ex. seguro de vida), seguro de propriedade ou dano (p. ex. seguro automóvel) e o seguro para prestação de serviços (p. ex. seguro de assistência em viagem).

Quanto à área da cibersegurança, na qual estive inserido durante o estágio curricular, a principal missão é defender a rede da empresa de possíveis ataques maliciosos bem como todos os dispositivos que estejam conectados a esta. Embora a maioria dos ataques aconteça no ciberespaço, o maior fator de risco acaba por ser o comportamento humano. Daí surge a necessidade de formação e consciencialização dos colaboradores para a adoção de comportamentos seguros e defensivos, salvaguardando assim a segurança da organização. Assim sendo, o risco de probabilidade de ataque poderá ser proporcional ao número de colaboradores de uma empresa, fazendo da Sonae MC um alvo apetecível pelos *hackers*.

Dentro de cada uma das quatro grandes áreas da Direção de Gestão de Risco existem diferentes funções. No campo da cibersegurança, o gestor de cibersegurança e o estagiário em segurança informática trabalhavam em conjunto com vista a eliminar qualquer tipo de ciberameaça, seja para a empresa ou para determinado colaborador. Qualquer colaborador, em caso de suspeita de tentativa de cibercrime, poderia reportar o sucedido à equipa de Cibersegurança ou mesmo ao *Data Protection Officer*. Na comunicação, procurava-se principalmente mitigar riscos, aproximando as boas práticas de cibersegurança a todos os colaboradores de uma forma eficaz e não-intrusiva. Procurava-se despertar consciência para a importância de comportamentos ciberseguros.

Na área da proteção de dados existiam três papéis distintos. Um deles era o de consultor jurídico em proteção de dados, responsável por abordar o cumprimento das leis (p. ex. Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) e até mesmo a elaboração de regulamentos e políticas internas relacionadas com a proteção de dados. O outro papel era referente à gestão de continuidade de negócio, encarregue de garantir a capacidade de uma empresa continuar a operar de forma sustentada, mesmo numa situação em que as condições sejam anormais, como por exemplo, em eventos de emergência como desastres naturais, violência no local de trabalho ou até mesmo numa pandemia. A terceira função é o de analista de risco que trabalha com a análise e o cálculo dos múltiplos riscos que podem existir para a empresa e a consequência que estes podem ter, principalmente a nível financeiro. Através de vários fatores e variáveis, conseguem prever as movimentações internas e externas da empresa e evitar perdas financeiras. O mesmo acontece com o analista de risco, no ramo dos seguros.

## **2.3. Tarefas desenvolvidas durante o estágio**

Sendo as ciberameaças um dos maiores riscos a serem mitigados numa organização, a Sonae MC não poderia criar qualquer exceção - “O caráter horizontal do fator humano na cibersegurança faz com que devamos considerar que todos os utilizadores são agentes de segurança das redes e da informação” (Fovino et al, 2019, apud Centro Nacional de Cibersegurança, *Relatório Sociedade 2020 - Educação e Sensibilização*). O mote para este estágio curricular era então nada mais nada menos que o comportamento humano. A segurança das redes, dados e informação depende de comportamentos ciberhigiénicos e a Direção de Gestão de Risco da Sonae MC procurava a melhor forma de reduzir a probabilidade do risco. A forma que encontraram e que muitos especialistas da área defendem é através da consciencialização.

Sendo assim, a proposta seria definir, planificar, executar e avaliar um programa de consciencialização direcionado para todas as empresas que integram a organização-matriz Sonae SGPS, procurando o interesse de cada uma destas empresas na colaboração do projeto.

A comunicação interna torna-se então uma mala de ferramentas que não pode ser separada deste programa de consciencialização. A construção de conteúdos e atividades que despertassem o interesse nos colaboradores na sua própria educação em cibersegurança, de um modo não-intrusivo, tornou-se assim no maior desafio deste estágio curricular. O grande objetivo seria converter estes mesmos conteúdos numa adoção voluntária de comportamentos ciberhigiénicos por parte dos colaboradores.

### **2.3.1. Programa de sensibilização**

Também conhecido no meio como programa de *awareness*, esta foi a primeira tarefa que me competiu realizar na Sonae MC. A ideia passaria por criar um plano de conteúdos e atividades de formação e sensibilização que pudesse ser posto em prática durante o ano de 2021. Após um briefing inicial, teria de propor e planear no tempo a realização de certos materiais comunicacionais que estivessem associados a seis diferentes temas do mundo da cibersegurança – Credenciais Seguras, Navegação em Segurança, Ciber Fraude, Teletrabalho, BYOD (*Bring Your Own Device*) e Ciber Abuso.

Este seria um programa inovador na Sonae MC e que se pretendia que alcançasse o máximo de colaboradores do grupo empresarial, estando assim presente a necessidade de reunir

com os diretores de Gestão de Risco e as equipas de cibersegurança das várias empresas. Posto isto, foi preparada uma apresentação através do programa Microsoft Powerpoint que reuniu toda a informação importante acerca do projeto e também a delineação dos conteúdos e atividades a propor.

A ideia de elaborar um programa/plano de sensibilização surge da necessidade de resolução do problema desta investigação – a falta de sensibilização dos colaboradores da Sonae MC para a cibersegurança. Posto isto, este programa inclui-se numa das fases mais importantes da metodologia usada para este trabalho (Investigação-Ação), isto é, na fase da elaboração de um plano com vista a resolver o problema em questão.

### **2.3.2. Website Cyber Security**

Aquando do início do estágio surgiu a necessidade de criar uma plataforma onde os colaboradores pudessem encontrar toda a informação sobre cibersegurança e que servisse também como arquivo para os conteúdos de sensibilização. Uma das formas mais práticas e com menos custos para criar esse portal seria através do Microsoft SharePoint. Esta ferramenta permite a produção e posterior publicação do *website* apenas para os trabalhadores Sonae MC com acesso ao Office 365.

O *website* foi desenvolvido durante o mês de fevereiro de 2021 e conta com os seguintes menus: “*Home Page*”, “*Sobre Nós*”, “*Governance*”, “*Diretivas e Guidance*”, “*Sensibilização*”, “*Formação*”, “*Resposta a Incidentes*” e “*Contactos*”. No menu de “*Sensibilização*” existem seis submenus, nomeadamente – “*Notícias*”, “*Videos*”, “*Cartazes e Infográficos*”, “*Podcast*”, “*Atividades*” e “*FAQs*”. O menu de “*Resposta a Incidentes*” tem também um submenu denominado de “*CSIRT*”.

Neste portal o utilizador poderia não só informar-se um pouco mais sobre a temática da cibersegurança, assim como ter acesso a documentos e informações relevantes como, por exemplo, a estratégia de cibersegurança delineada pela Sonae MC ou as políticas e regulamentos internos.

### **2.3.3. Artigo mensal na *Better* (Newsletter Sonae MC)**

A Sonae MC disponibiliza várias vezes por mês *newsletters* com as principais novidades sobre o negócio, sobre os colaboradores e sobre a atualidade, sendo este um dos formatos de

comunicação mais consultados em toda a organização. Uma vez que todos os trabalhadores da Sonae MC recebem essas *newsletters* pelo *e-mail* profissional, uma forma fácil e eficaz de atingir o alvo pretendido, comunicar a cibersegurança nesse tipo de conteúdo seria também uma mais-valia. Ao todo, foram dois os artigos na *newsletter* produzidos durante o estágio, cada um deles relacionado com um assunto diferente à volta da cibersegurança. O objetivo seria transmitir, ao público, em poucas palavras, o essencial sobre um determinado tema.

#### **2.3.4. Projeto Ensuresec**

O Projeto Ensuresec é um projeto financiado pela União Europeia e que conta com mais de 22 parceiros, sendo a Sonae um deles. O projeto, liderado pelo INOV - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores Inovação, tem como principal objetivo aumentar a confiança e a resiliência a ameaças em plataformas *e-commerce*.

Este projeto requereu um imenso trabalho conjunto entre os parceiros para a sua desenvoltura, tendo em conta que havia várias tarefas por cada organização e que existiam 14 países da Europa envolvidos na sua elaboração. Os encontros para apresentação das várias fases e pontos dos projetos eram feitos por videochamada com a presença de todos os parceiros.

#### **2.3.5. Políticas e Regulamentos**

Uma das formas mais eficazes de garantir a segurança das infraestruturas da rede da organização, no que toca à cibersegurança e à proteção de dados, é através da regulação de comportamentos.

Embora a responsabilidade da criação de leis internas seja dos advogados e especialistas em cibersegurança/proteção de dados, durante este estágio, assumi várias vezes a função de revisor do texto e da comunicação de diversas políticas e regulamentos internos. O objetivo passou por rever erros ortográficos/gramaticais e gralhas presentes no texto, assim como aprimorar a sua compreensão por parte dos colaboradores.

Um dos regulamentos criados pela Sonae MC em que foi necessária a minha intervenção foi o Regulamento de Uso Responsável das Tecnologias de Informação e Comunicação, documento que procura determinar a permissão e proibição de certos comportamentos relacionados com o uso de computadores, tablets, telemóveis, correio eletrónico profissional e as redes sociais.

### 2.3.6. Live Event Cybersecurity

Desde o mês de maio até ao fim do período do estágio curricular, no dia 29 de julho de 2021, uma das maiores tarefas que tive pelas mãos, se não a maior, foi a criação e desenvolvimento de um evento interno sobre cibersegurança. O evento seria totalmente voltado para a sensibilização dos colaboradores da Sonae MC, sendo transmitido através das plataformas internas da empresa.

O mote inicial era - *A segurança de todos depende de cada um* - e foi à volta deste lema, que frisa a importância de um correto comportamento por parte de cada colaborador, que o evento foi desenvolvido, passo a passo. O primeiro passo a ser dado foi, claramente, pensar na estrutura do evento, nos conteúdos e nos recursos humanos e físicos que seriam necessários.

O primeiro conteúdo a ser produzido foi o convite para o evento. Aqui, pretendeu-se inovar e, simultaneamente, “provocar” impacto nos colaboradores através de uma simulação de um ataque de *ransomware*. Sendo assim, depois de criarmos um guião e um storyboard daquilo que queríamos que fosse este vídeo-convite, foi contactada uma agência de comunicação para a sua elaboração.

Após a elaboração do vídeo, foi decidido, em conjunto com a BIT (*Business Information Technology*), área da Sonae MC dedicada aos sistemas de informação e tecnologia, que iria ser disseminado através dos computadores de trabalho fornecidos aos colaboradores das estruturas centrais da organização. Desta forma, foi escolhido um dia e uma hora para que os dispositivos reproduzissem o vídeo sem que o utilizador pudesse pará-lo, dando a ilusão de que se tratava de um ataque informático verdadeiro.

O convite consistiu, como já referido anteriormente, num ataque *ransomware*, mas apenas na primeira metade. Na segunda parte do vídeo, há uma revelação de que tal não passa de um simulacro e, ao mesmo tempo, surge um convite para a participação no evento e informação sobre o mesmo. Após a reprodução do vídeo, surgiu nas caixas de *e-mail* profissional dos colaboradores das estruturas centrais um convite mais formal, com a opção de reservar a data e a hora no calendário de cada um.

Este processo foi realizado ao longo de vários meses, sendo que o evento apenas se realizou a 30 de setembro e o convite foi feito cerca de uma semana antes. Durante os meses de

maio a setembro, a equipa de Cibersegurança, juntamente com o apoio da equipa de comunicação interna, foi idealizando e desenvolvendo vários conteúdos.

Um dos conteúdos que produzi inteiramente foi o vídeo para o momento *Mariana Was Pawned*, uma peça audiovisual que narra um episódio fictício sobre uma personagem chamada Mariana, colaboradora da Sonae MC e que comprometeu a empresa devido à ao excesso de exposição de informação pessoal na *internet*.

Além disso, fui produzindo outros conteúdos, como o guião pra o momento *Mariana Was Pawned*, o guião sobre como identificar e interpretar um *e-mail* de *phishing* e ajudei também a desenvolver as mensagens de abertura e de encerramento do evento. Foi também possível acompanhar as reuniões de preparação e organização do evento, o que ajudou a ter uma maior noção sobre como funciona a área de gestão de eventos.

### **3. Os instrumentos de comunicação interna para a sensibilização e formação dos colaboradores**

Criar um plano de sensibilização/formação interna é colocar em cima da mesa todas as atividades, conteúdos e meios de comunicação que possam ser eficientes na transmissão de conhecimento e da perceção do risco. Nos dias que correm, são vários os instrumentos comunicacionais de que podemos usufruir nas várias plataformas e que podem ser segmentados para diferentes colaboradores.

Neste tópico serão abordados vários instrumentos que foram utilizados para a criação de sensibilização ao longo da minha experiência de estágio. Muitos deles são verdadeiras ferramentas de trabalho de profissionais de comunicação interna e imprescindíveis para o bom desempenho dos mesmos.

Entre os principais instrumentos de comunicação interna, estão presentes o vídeo, a *newsletter*, a rede *intranet*, o correio eletrónico profissional (ou até mesmo o pessoal), comunicados, *flyers* e panfletos, eventos, painéis luminosos, *webinars*, jogos, simulacros, atividades lúdicas, reuniões presenciais ou em vídeo conferência, entre outros que também serão referenciados.

### 3.1. Correio eletrônico profissional (*E-mail*)

O *e-mail* corporativo é, provavelmente, a plataforma de trabalho mais utilizada em qualquer organização. Existe uma necessidade diária, durante o horário de trabalho, de comunicar com superiores, colegas, clientes ou parceiros e o *e-mail* profissional é a ferramenta ideal para fazê-lo. Todas as comunicações e também tarefas importantes, à partida, passarão por lá, e deste modo é uma das plataformas onde os colaboradores têm mais presença, sendo, portanto, um instrumento essencial para um plano de sensibilização.

Sendo talvez o meio eletrônico mais popular, o *e-mail* é um meio imediato de fácil distribuição e praticamente sem qualquer custo (à exceção do custo de tempo de criar a mensagem e as listas de distribuição) (...) Uma vantagem do *e-mail* e das *newsletters* via *e-mail* é que estes meios podem atingir uma população amplamente dispersa. O *e-mail* tem também a desvantagem de poder ser percebido como caprichoso e informal. (Gillis, 2006, p. 265)

Embora nos últimos anos o correio eletrônico seja uma das principais (senão a principal) ferramenta de trabalho, como já dito anteriormente, ainda existem vários colaboradores nas diferentes organizações que usam estas plataformas para conversas informais, daí ser visto por alguns utilizadores como um meio de comunicação mais informal, como disse Gillis. Mas a verdade é que o *e-mail*, seja no uso pessoal ou profissional, é um excelente propagador de informação que não olha para as distâncias dos interlocutores, daí ser uma vantagem para qualquer organização. Ainda assim, o *e-mail* tem uma grande fraqueza, o *spam* ou o *junk e-mail*, “mensagens indesejadas e não solicitadas de anunciantes e outros dentro e fora da organização” (Lucas, 1998, p. 25). Desde meados de 1990, data em que foi disponibilizado para os utilizadores da *internet*, que esta plataforma continua a dar trunfos na forma da sociedade comunicar.

Existe, naturalmente, uma infinidade de ações profissionais que podemos realizar com o *e-mail* e que estão também disponibilizadas para as áreas da comunicação interna, como por exemplo: “podem ser enviados para sensibilizar problemas e procurar soluções, para encontrar especialistas, para lista ajuda no processo de procura de conhecimento isolado sobre clientes, para assuntos técnicos especializados, para encontrar melhores práticas e para encontrar outras informações-chave” (Lucas, 1998, p. 19).



No que toca à cibersegurança, os *e-mails* podem ser também traiçoeiros. Por um lado, este meio de comunicação sai beneficiado por atingir uma vasta população rapidamente e a um custo reduzido, mas por outro, estas duas vantagens atraem também os cibercriminosos que pretendem praticar o *phishing*. O *phishing* é uma técnica de engenharia social em que “os atacantes tentam enganar os recetores de emails (...) para que estes abram anexos maliciosos, cliquem em URL inseguros, revelem as suas credenciais através de páginas de *phishing* aparentemente legítimas, façam transferências de dinheiro, etc” (ENISA, 2019, p. 40).

A nível da sensibilização orientada para cibersegurança, o *e-mail* pode ser um verdadeiro aliado para os profissionais de sensibilização e comunicação interna. Isto porque os exercícios de simulação de ataques informáticos, nomeadamente de *phishing*, são realizados, logicamente, através do correio eletrónico profissional e permitem medir o estado atual de sensibilização para a cibersegurança na organização. Para além de que permitem enviar mensagens de alerta, dicas e também *newsletters* periódicas, que abordarei mais à frente.

### **3.2. Intranet**

A *intranet* é uma plataforma digital criada com vista para a troca de comunicação e informação entre os colaboradores de uma empresa, num ambiente aberto, mas ao mesmo tempo restrito para o exterior. Segundo um artigo de Becki Hall presente no blogue da empresa Interact, especializada em serviços de *software* de *intranet*, a definição completa é que a *intranet* é:

uma rede privada de uma empresa, projetada para apoiar os colaboradores de uma organização a comunicar, colaborar e a desempenhar as suas funções. Serve uma ampla gama de propósitos e usos, mas no fundo, a *intranet* existe para ajudar os colaboradores. (Hall, 2017)

Michel Germain, no livro a *intranet*, expõe os benefícios que esta “nova” tecnologia de informação e comunicação cria para o bom funcionamento da organização – “(i) a troca de informações; (ii) a gestão dos conhecimentos; (iii) a comunicação nos dois aspetos de transmissão e de troca à distância; (iv) a procura da informação; (v) realização de projeto comum pela criação de groupware” (Germain, 1998).



Fig. 5 – Sonae Circle é a rede *intranet* disponibilizada para os colaboradores de todo o universo Sonae

Ainda assim, importa esclarecer que a *intranet* não é o mesmo que a *internet* e também não é, certamente, o oposto deste último conceito. A *intranet* utiliza a mesma tecnologia da *internet*, mas ambas têm finalidades diferentes. A *intranet* é uma rede restrita, onde só existe acesso, normalmente, para os colaboradores, podendo os privilégios de acesso diferir entre eles, consoante a hierarquia ou a necessidade.

A *intranet*(...) pode ser definida como sendo uma rede privada de informações, que oferece acesso restrito às pessoas de uma determinada empresa, enquanto que a *internet* é uma rede pública. O acesso a algumas áreas da *Intranet* pode ser estendido para outras empresas que sejam parceiras, clientes ou ainda fornecedores, que, no caso, passa a chamar-se Extranet. (Moreira & Pons, 2003 *apud* Oliveira, 2006, p. 57).

Tal como o *e-mail*, esta é uma ferramenta que permite à organização agilizar processos comunicacionais a nível da logística, do tempo e do custo. Enquanto que há décadas atrás, para se fazer um comunicado, poderia ser necessário juntar toda a organização num espaço comum, gravar uma mensagem ou enviar uma carta a cada um dos colaboradores, hoje, na *intranet*, é possível fazer o próprio comunicado até mesmo em direto. A *intranet* é sem dúvida um instrumento de comunicação que dará a um departamento de comunicação interna maior eficiência, não só no público alcançado, mas também na redução de custos -

Além disso, a empresa que disponibiliza a *intranet* para os seus colaboradores tem condições de diminuir os gastos em material impresso, deslocamento de pessoas, podendo ainda oferecer os

serviços de correio eletrónico, *web*, *chat*, agilizando assim os processos de comunicação, tornando mais transparente a comunicação entre as pessoas e setores da empresa. (Oliveira, 2006, p. 58).

Porém, não basta apenas criar uma plataforma de *intranet* e esperar que os utilizadores a utilizem para que esse processo resulte numa ação estratégica eficaz. É extremamente necessário que estas plataformas sejam atualizadas com frequência e que os seus conteúdos sejam planificados, de forma que o acesso dos colaboradores seja regular e surja naturalmente, por vontade própria do utilizador ou por necessidade:

Uma *intranet* deve ser enriquecida com conteúdos úteis e interessantes para a sua audiência alvo de modo a criar valor acrescentado para a empresa. Estes conteúdos, como em qualquer outro sistema de informação, precisam de ser geridos, mantidos e protegidos, de forma a preservarem-se sempre dentro do prazo de validade. Neste sentido, mais importante do que disponibilizar informação, é que esta permaneça sempre atualizada, pois só assim esta trará mais-valia. (Carvalho & Pinto, p. 4)

No fundo, a *intranet* é um espaço comum de partilha entre a organização e os colaboradores, com uma linguagem e um plano de conteúdos pré-definidos. É uma plataforma multifunções, uma vez que pode acolher peças jornalísticas, vídeos, transmissões em direto, comunicados, inquéritos e ações de formação. Uma plataforma de *intranet* bem pensada e delineada pode ter um impacto bastante positivo, principalmente em empresas de grande dimensão em que é impossível chegar fisicamente a toda a gente ao mesmo tempo.

As pequenas e médias empresas são, de uma maneira geral, mais informais em seus processos de negócios e bem menos propensas a realizar grandes investimentos com informática. (...) Por essa razão, a solução da *intranet* sempre deve ser avaliada não somente pelos investimentos exigidos, mas sob o aspeto do diferencial estratégico, que pode determinar a sobrevivência e o crescimento da empresa nesta economia globalizada. (Lessmann, 2000, p. 93)

Este é um dos instrumentos mais eficazes de comunicação interna. Criar uma campanha de sensibilização com base na plataforma *intranet* da organização pode permitir uma mudança de comportamentos a uma grande escala numa organização. Em suma, apesar dos custos de criação e manutenção serem um pouco acima da média, a *intranet* é um investimento que pode resolver muito mais problemas do que vai criar.

### **3.3. Newsletters**

Nos últimos anos deverá ser uma das ferramentas mais utilizadas pelas equipas de comunicação interna e/ou recursos humanos no processo de comunicação com os colaboradores. Na Sonae MC existem duas *newsletters* com periodicidade quinzenal, sendo que cada uma delas sai semana sim, semana não. Embora ambas as *newsletters* possuam o mesmo *target* de audiência, estas possuem temas diferentes. Uma é mais orientada para os assuntos do negócio e para as novidades da organização, enquanto que a outra assume uma faceta mais orientada para o colaborador e para a qualidade de vida do mesmo.

E, em boa verdade, grande parte das *newsletters* internas têm ou tentam ter funções agregadoras em relação aos seus colaboradores. As *newsletters* são, na sua maioria, informativas, mas os seus conteúdos não devem ser necessariamente apenas sobre a empresa. Numa *newsletter* interna, para captar a atenção dos colaboradores, é necessário apurar aquilo pelo qual eles se interessam e alinhar esses conteúdos com a identidade da empresa (missão, visão e valores). Assim sendo, se uma *newsletter* for contemplada com os temas que grande parte dos funcionários gostaria de ler, poderá estar mais perto do sucesso.

As *newsletters* não são mais do que uma versão simplificada e resumida de um jornal da empresa, formato que esse que está cada vez mais em vias de extinção. Os colaboradores de hoje, marcados pelo foco na produtividade e no equilíbrio vida-trabalho, têm cada vez menos flexibilidade e daí surge a necessidade de criar um formato mais simples, acessível e prático.

A *newsletter* é uma forma de veicular informações, atualizações e inovações e de criar uma relação com o leitor, promovendo a confiança e lealdade pelo conteúdo, design e carácter da empresa. Deste modo, uma *newsletter* ou boletim informativo é uma publicação específica que informa, atualiza, reporta, faculta lembretes para diversos tópicos, guia e instrui os seus leitores. (Maciel, 2013, p. 8)

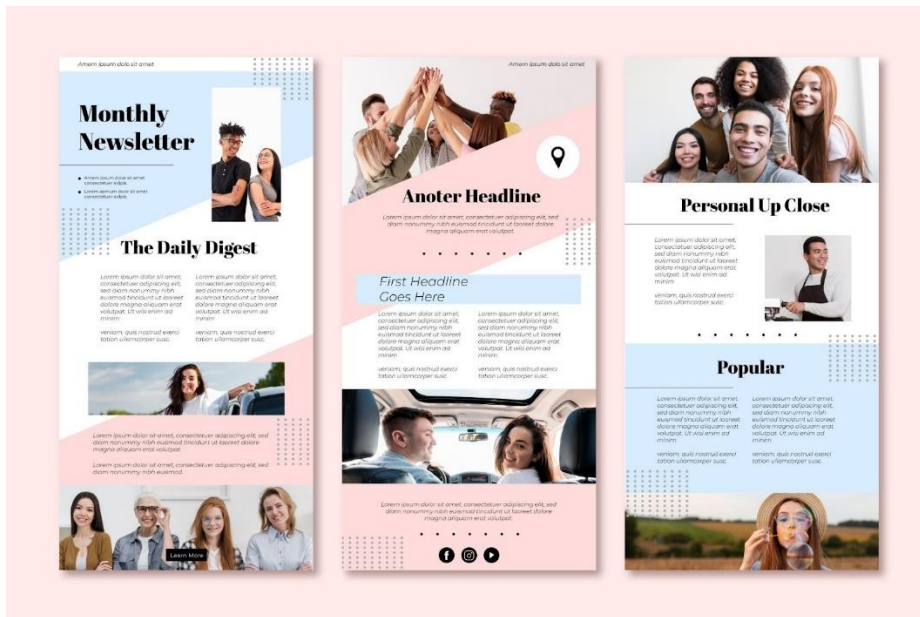


Fig. 6 - Exemplo de *template* de uma *newsletter*

Contudo, não é possível também ignorar a “força” que a *newsletter* exerce em processos de comunicação para o exterior, neste caso do ponto de vista comercial/marketing. As grandes marcas têm este formato de comunicação como um dos seus principais aliados na construção de proximidade ao cliente. As *newsletters* são enviadas através do processo de *e-mail marketing*, isto é, por intermédio do envio de mensagens de *e-mail*. Aqui, os “boletins informativos” deixam de ter foco na organização como instituição e na formação/educação dos colaboradores e passam a ter como principal objetivo a conversão para vendas.

Claro está que nem todas as organizações trabalham as *newsletters* do mesmo modo e tudo o que é produzido está totalmente dependente do tipo de negócio realizado. Por exemplo, a uma loja de roupa *online* poderá interessar-lhe mostrar os produtos ao seu *target*, para isso criará um formato baseado nos artigos que tem à venda. Por outro lado, uma clínica dentária, que vende essencialmente serviços e alguns produtos (p.ex. goteiras e aparelhos dentários), poderá, eventualmente, não ter interesse em mostrar ao cliente a vertente tangível do seu negócio, mas sim a intangível – a importância da higiene oral, como um bom sorriso pode fazer a diferença, entre outros temas. As *newsletters* proporcionam esta flexibilidade e polivalência, uma vez que possuem um conjunto de fatores (periodicidade, formato, vertente interna/externa, distribuição) que podem ser alterados de acordo com as intenções do profissional/equipa de comunicação interna e/ou externa.

### 3.4. Eventos Corporativos

Os eventos corporativos são uma excelente forma de engajar os colaboradores para a organização e fazer chegar as mensagens a transmitir a todos os colaboradores. Tendo em conta que muitos deles são de carácter obrigatório ou altamente recomendável por parte das chefias, os eventos corporativos, se bem organizados, podem ser um investimento de sucesso em qualquer organização, tal como Farias e Gancho indicam:

E é esse o grande diferencial dessa ferramenta de comunicação: ela atinge diretamente o público-alvo e é capaz, se bem planejada e realizada, de promover uma experiência única e um vínculo sem igual. Assim, faz parte da natureza dos eventos a interação com o recetor, entendendo-se por interação a transmissão de mensagens e o *feedback*. (Farias & Gancho, 2014, p. 26).

Contudo, a responsabilidade da eficiência destes eventos depende de vários intervenientes. Por um lado, o orador terá de saber como dominar a plateia, de modo a transmitir informação/conhecimentos. Por outro lado, os profissionais de relações públicas são responsáveis pela organização dos eventos e consequente sucesso.

Os eventos internos podem ser realizados em diversos modos e com diferentes objetivos. Em primeiro lugar, podem ser com o intuito de sensibilizar os colaboradores, como aconteceu no caso da Sonae MC onde se realizou um evento *online* para debater a cibersegurança. Em segundo lugar, podem ser realizados de forma a unir a equipa ou toda a organização, também designados por *team-building*. Por último, surgem os eventos que podem ser postos em prática apenas para a transmissão de informação aos colaboradores, como por exemplo a apresentação de um orçamento anual.

Para além disso, estes eventos demonstram uma carga de importância elevada ao nível do *feedback* gerado para os organizadores dos eventos, neste caso, a empresa/responsáveis pelas relações públicas. Não existe *feedback* mais espontâneo e verdadeiro do que olhar cara a cara no público e perceber a sua reação, ainda que os eventos realizados em suporte digital retirem esta vantagem aos oradores. Isto acontece porque, muitas das vezes, nestes eventos, existem limitações associadas à transmissão de imagem dos recetores da mensagem.

Outra vantagem dos eventos presenciais é que tornam possível a transmissão de conhecimentos para além do fluxo descendente orador-público (colaboradores), mas também num fluxo horizontal. Por exemplo, num momento pós-evento, os colaboradores poderão conversar informalmente sobre aquilo que aprenderam e também trocar opiniões sobre o que aconteceu durante a sessão, sendo esta uma forma eficiente de chegar ao *target* ambicionado.



Fig. 7 – Uma fotografia exemplar daquilo que se assemelha um evento corporativo

De acordo com Renato Andrade, conforme citado no artigo Endomarketing e Eventos: a influência dos eventos corporativos para o público interno, os eventos:

Podem ser constituídos por iniciativas fundamentadas apenas em um cenário de atendimento das exigências do mercado consumidor. Mas sempre atuam dentro de uma economia de mercado, ora visando o lucro para o empreendedor, ora visando a obtenção de outros graus de lucro indireto, como criação de imagem, fortalecimento da marca e satisfação do desejo e das necessidades físicas e/ou sociais da comunidade inserida no contexto. (Andrade, 2005, p. 99 *apud* Fernandes & Michel, 2015, p.6).

A equipa de Cibersegurança da Sonae MC, empresa onde realizei o estágio curricular, em conjunto com a equipa de comunicação interna e uma agência de comunicação externa desenvolveu um evento *online* com vista a educar e sensibilizar os colaboradores para a

importância deste tema. Deste modo, compreendeu-se que este formato, quando bem organizado e planeado, pode ser um sucesso uma vez que a adesão foi bastante alta e o *feedback* gerado foi muito positivo.

### **3.5. Vídeos**

Os vídeos corporativos, quando bem produzidos, podem ser uma ferramenta eficaz na sensibilização dos colaboradores de uma organização. O formato vídeo, que conjuga o som e a imagem num só, é facilitador na transmissão da mensagem entre o emissor e o recetor, sendo assim um dos mais importantes meios de comunicação da atualidade.

A professora e jornalista no Brasil, Gilze Freitas Bara, explica exatamente o porquê desta ferramenta ser considerada um recurso essencial para qualquer equipa de comunicação interna:

No emissor, porque o vídeo pretende atender às necessidades da empresa/entidade, levantadas após conversas com a direção e os responsáveis pelos setores. No recetor, porque o vídeo vai mostrar os funcionários (público-alvo), os trabalhos por eles desenvolvidos e os assuntos de interesse da categoria. No meio, devido à força da imagem e à facilidade de receção. E na mensagem, porque o conteúdo a ser transmitido demanda formatos específicos que delineiam o trabalho final. (Bara, p. 1)

Atualmente, nas grandes organizações e até mesmo em certas pequenas e médias empresas, cada vez menos se utilizam comunicados escritos. Por exemplo, se o diretor da organização pretender realizar uma comunicação aos seus colaboradores sobre um resultado, gravará um vídeo sobre o tema. O mesmo acontece na comunicação externa, quando existe uma crise numa empresa e o diretor necessita de realizar um pedido de desculpas aos clientes e público em geral:

A esta ação comunicativa conferiu-se, tradicionalmente, uma capacidade desmedida de modificação das perceções acerca da imagem da organização e uma grande eficácia informativa, provavelmente herdadas da consideração desmedida e do poder de influência da televisão no âmbito social e da sua função informativa diária. (Rubio, 2005 p. 668)



O vídeo é então uma das ferramentas de comunicação mais importantes da atualidade, pois, é capaz de transmitir emoções, de informar e de aproximar o público-alvo do emissor. A vantagem desta ferramenta é que, mais do que nunca, esta é acessível a grande parte da sociedade, seja na produção ou na visualização do formato. Num contexto totalmente diferente de há 20 anos, é possível gravar um vídeo com um telemóvel de qualidade razoável e partilhá-lo online com o público-alvo em menos de cinco minutos. Uma realidade que dá abertura a todas as empresas para criar conteúdo, seja a nível interno ou externo.

Sendo assim, dada a facilidade inerente à gravação e publicação dos vídeos, o ser humano moderno não consegue fugir a este formato – “Raro é o dia em que um utilizador não assista a um vídeo. (...) Muitos desses vídeos são amadores, criados pelo utilizador comum, seja através de uma câmara de vídeo básica ou do seu próprio smartphone” (Malheiro, 2016, p. 40).

Régis Debray, filósofo e escritor professor francês, disse estarmos perante uma “sociedade da imagem”. Depois de vivermos a “logosfera” (palavras) e a “grafosfera” (escrita), vivemos agora numa “videosfera” (audiovisual), com um grande foco na imagem. (Debray, 1993 *apud* Cultura e Inovação na FAM). A televisão e o cinema foram os principais responsáveis por esta “obsessão” com a imagem, que agora tomou outras proporções em todas as redes sociais. As principais plataformas digitais, Facebook, Instagram, Twitter e YouTube têm todas componentes que permitem a partilha de fotografias e vídeos, sendo esta uma das funcionalidades que chama grande parte dos seus utilizados a criar um perfil.



Fig. 8 – Excerto do vídeo de pedido de desculpas por parte do diretor do Grupo Volkswagen aquando da crise em 2015

O vídeo corporativo não é nem deverá ser exclusivo dos planos da comunicação interna, podendo também ser um forte aliado da comunicação externa. A figura acima representa um pedido de desculpas após uma crise instalada no Grupo Volkswagen, no ano de 2015. A fabricante de automóveis alemã viu-se num escândalo sem precedentes após a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos da América ter emitido um aviso de que a empresa criou um *software* para alterar os números das emissões poluentes apenas durante os testes para mensurar tais efeitos. Isto é, os carros da Volkswagen, na “vida real”, poluíam bem mais do que os valores estipulados nos testes, reduzindo assim os custos de fabrico para a Volkswagen e aumentando a poluição.

Estas revelações revoltaram milhares de clientes que, um pouco por todo o mundo, criaram grupos e movimentos para que tais atos não caíssem no esquecimento e para que se fizesse justiça. A Volkswagen decidiu fazer um vídeo com um pedido de desculpas por parte do seu diretor e assumiu o erro que cometeu. O diretor de uma das maiores empresas da Europa prometeu tentar reverter a situação e, a partir daquele momento, comunicar e agir com a maior abertura e transparência possível. Esta comunicação pode não ter resolvido todo o problema no imediato, mas certamente que mudou a perceção de alguns clientes em relação à marca.

Desta forma, é visível que os vídeos, como meio de comunicação, devem estar ao serviço de qualquer equipa de comunicação, independentemente de comunicarem para os seus colaboradores ou para os seus clientes.

### **3.6. Revistas Internas**

Embora o universo do suporte físico esteja, aos poucos, a desaparecer para dar lugar ao digital, ainda há departamentos de comunicação interna que apostam nas revistas internas para informar e entreter os colaboradores. A própria Sonae MC produz e disponibiliza uma revista impressa para os seus funcionários com o grande objetivo de humanizar a empresa e aproximá-la daqueles que, todos os dias, “vestem a camisola”.

Exemplo disso é a Uber, uma organização fundada apenas em 2009 e que disponibiliza os seus serviços apenas pelo meio do digital, lançou em 2018 nos Estados Unidos da América

uma revista designada de “Vehicle” e que tem como principal intuito partilhar histórias de alguns motoristas da empresa para todo o restante universo de motoristas da Uber.

À GeekWire, um órgão de imprensa online dos Estados Unidos da América, o editor da revista da Uber revelou que é importante para os seus colaboradores contarem histórias sobre as suas experiências – “Os motoristas contaram narrativas pessoais e deram ideias sobre uma variedade de recursos. Grande parte do conteúdo é à volta das suas experiências, origens, comunidades e dos lugares nas redondezas da cidade que são importantes para eles” (Schlosser/Geekwire, 2018).



Fig. 9 – Capa da revista interna da Uber (Vehicle) exclusiva apenas para Seattle e Washington D.C.

Este exemplo de revista de comunicação interna impressa mostra a força que esta pode ter no processo de motivação dos colaboradores e da construção de uma imagem positiva da marca. Desta forma, com as revistas de comunicação interna, bem como com outras publicações escritas já anteriormente mencionadas, uma organização consegue:

Projetar uma imagem favorável da organização e também passar a filosofia corporativa, os seus produtos/serviços e a política empresarial. Uma boa publicação deve juntar os pontos de vista da direção e dos colaboradores para que a sua leitura não seja colocada em causa. (Baptista, 2009, p. 11).

Contudo, também não seria possível abordar este tema sem falar das revistas digitais. Para além de serem eficazes na veiculação de informação, tal como as revistas impressas, estas podem também ajudar a empresa a reduzir custos na impressão, promovendo a sustentabilidade e têm também uma maior mensurabilidade. Isto é, pode ser possível para as equipas de comunicação interna medir quantas pessoas leram, durante quanto tempo, qual foi o artigo mais visto e de que tipo de conteúdos os colaboradores preferem ler – “Uma plataforma RDO (revista digital online) é capaz de integrar um design responsivo e bem diagramado com um marketing digital que é capaz de mapear interesses daquele leitor através de ferramentas como Googles Ads, Trends e Facebook Analytics” (Francesconi, Revista corporativa interna online: Entenda sua relevância).

No fundo, as revistas de comunicação interna servem o propósito dos fluxos da comunicação horizontal e vertical. Na comunicação horizontal porque os colaboradores gostam de saber o que os seus colegas de outras áreas fazem/desenvolvem na empresa, de forma que haja também um entendimento mútuo. Na comunicação vertical, os colaboradores pretendem e necessitam de descobrir quais são as ações e decisões tomadas pela gestão de topo, bem como ao contrário, a gestão de topo deve procurar saber o que sentem os seus funcionários (Vátca, p. 49)

As revistas são por isso, de forma visível, uma importante ferramenta de sensibilização, uma vez que através dos artigos escritos é possível passar mensagens essenciais, como por exemplo entrevistas, testemunhos, artigos de opinião, etc. Estes formatos acabam por conectar os colaboradores ao objetivo central da sensibilização e dar-lhes uma nova perceção dos riscos inerentes aos mais variados temas.

### **3.7. Televisão Corporativa**

Como referido anteriormente, o audiovisual é hoje o formato predileto de uma sociedade intrinsecamente ligada à imagem. Embora na ordem do dia as redes sociais assumam o papel de protagonista, a televisão ainda continua a assumir um papel preponderante na comunicação para a sociedade. A nível empresarial, a meu ver, a televisão pode ter uma função ativa ou passiva, isto é – de forma ativa, através da criação de um canal de televisão exclusiva para a organização ou de forma passiva, utilizando os equipamentos televisivos para veicular diferentes mensagens.

É mais recorrente vermos organizações de maior dimensão ao nível dos recursos humanos e financeiros a utilizarem ativamente a televisão para a prática de comunicação de interna, ou seja, a terem o seu próprio canal, seja ele online (no seu *website* com acesso exclusivo aos seus colaboradores) ou offline, nos televisores colocados estrategicamente nos espaços físicos da empresa.

Um exemplo de uma organização que criou um canal de televisão para os seus colaboradores é a EDP, um dos *grandes players* portugueses no setor energético. A *edpON tv* é a designação do canal televisivo interno que transmite informação para os 12 mil colaboradores, situados em 16 cantos diferentes do mundo e que poderão assistir em três idiomas distintos – português, espanhol e inglês.

Os colaboradores da EDP podem assistir à transmissão através dos “locais/zonas públicas dos edifícios EDP, *Intranet* EDP e *Workplace*” ou “podem aceder ao site próprio do canal a partir de qualquer computador, dentro ou fora da empresa, desde que tenham os seus dados de *user* e *password*”<sup>3</sup>. A própria organização possui uma equipa interna responsável pela produção e desenvolvimento do canal:

“A equipa interna da *edpON tv*, para além do desenvolvimento dos conteúdos audiovisuais que alimentam o canal, tem ainda a responsabilidade de produzir vídeos institucionais de que as diferentes unidades de negocio e áreas da EDP vão precisando no decorrer da sua atividade e conteúdos para as redes sociais externas da organização.”<sup>31</sup>

Numa perspetiva passiva, as empresas optam por posicionar os televisores nos escritórios, fazendo uso deles como murais digitais. Estes têm o propósito de “auxiliar em objetivos estratégicos da empresa, como aumentar o alinhamento, potencializar as ações de *endomarketing*, acompanhar processos e metas, promover a integração dos colaboradores, entre outros” (In, *Endomarketing, O que é a TV corporativa?*).

Este formato veio substituir ou complementar os murais onde eram afixados os cartazes e papéis com informações para os colaboradores, mostrando ser uma alternativa que pode

---

<sup>1</sup> Ver em: <https://fundacom.la/pt/proyectos/edpon-tv/>

requerer um maior investimento inicial, mas uma redução de custos a longo prazo. Estes murais digitais podem ser aliados do processo de sensibilização dos colaboradores, uma vez que por norma estão posicionados em pontos estratégicos como refeitórios, zonas comuns, copas/salas de almoço, entre outros.

Em suma, a televisão corporativa deve ser uma ferramenta de comunicação complementar a outros formatos, como o *e-mail* e a *intranet*, e que possa transmitir uma mensagem agregadora para os vários colaboradores da organização:

A TV Corporativa é hoje uma realidade cada vez mais presente na realidade das grandes empresas (...) que têm utilizado desta ferramenta de comunicação como estratégia para otimizar a comunicação com seus mais diferentes públicos, internos e externos, distribuídos por todo o país, minimizando custos, dinamizando informações, reforçando a identidade e cultura organizacional e o comprometimento dos funcionários com objetivos pretendidos. (Hingst, 2006, p.12)

### **3.8. Redes Sociais**

Decorria a década de 1960 quando o filósofo canadense Marshall McLuhan proferiu a seguinte expressão “o meio é a mensagem” (McLuhan, 1964). Trata-se de uma frase que sintetiza uma teoria assente na valorização dos canais digitais não só como o veículo de transmissão, mas também como canais capazes de transformar o próprio conteúdo.

Nos dias que correm, esta expressão recebe ainda mais sentido com o surgimento acentuado dos novos meios de comunicação digital. As redes sociais, entendidas inevitavelmente como o ponto de encontro da população, foram também trazidas de forma desenfreada para o espaço profissional. Existe, portanto, uma extensa oferta de ferramentas de comunicação e socialização que podem ser colocadas ao serviço dos colaboradores e gestores:

O surgimento das redes sociais provocou várias mudanças no panorama da comunicação empresarial. A familiaridade dos funcionários com a tecnologia aumentou. A popularidade do Facebook, Twitter, Instagram e outras plataformas de redes sociais romperam com as classes socioeconómicas, assim como as divisões de gerações. (Onge, 2017, 89)

As redes sociais, por deterem características particulares, têm também um impacto e uma interpretação própria da mensagem que vinculam. Estas plataformas digitais, ao serem utilizadas

como instrumento de comunicação interna são, não só o meio, mas também a mensagem, podendo, como teoriza Marshall McLuhan, provocar sensações próprias nos humanos, bem como ser extensões do corpo humano - “resultam da nova escala introduzida nos assuntos humanos por cada extensão de nós próprios, por qualquer nova tecnologia (McLuhan, 1964).

Posto isto, por um lado, na esfera empresarial e nas relações internas, as redes sociais podem ser entendidas como uma extensão das capacidades dos colaboradores, sendo uma mais-valia para a socialização, organização e expressão de todos envolvidos. Por outro lado, a quantidade colossal destas plataformas dificulta o processo de escolha da rede social adequada para o panorama profissional. “Para os profissionais de comunicação interna, o desafio agora é saber utilizar o meio correto para disseminar a mensagem, com o conteúdo adequado, tom e (extensão), de forma a maximizar as vantagens intrínsecas de cada um” (Onge, 2017, p.89).

A intensa evolução tecnológica suscitou profundas e significativas mudanças na forma como as empresas estabelecem a sua organização e comunicação interna. “Finalmente, as redes sociais de diferentes espécies contribuíram de forma intensa para a consolidação do meio de inovação e seu dinamismo, assegurando a comunicação de ideias, circulação de trabalho e troca de experiências sobre inovação e iniciativas empresariais arrojadas” (Castells, 1999).

Atualmente, as redes sociais são parte integrante do dia-a-dia de um significativo número de pessoas. Segundo o estudo da Marktest *Os Portugueses e as Redes Sociais 2021*, o “número de redes sociais onde os portugueses têm conta mais que duplicou em 10 anos” (Marktest, 2011, *Os Portugueses e as Redes Sociais 2021*). A familiarização com as redes sociais digitais é um dado relevante que deve ser tido em conta pelos líderes da comunicação interna, implementando estratégias de interação, partilha e discussão de ideias através do uso massivo destas plataformas. A Sonae MC, por exemplo, optou pelo uso exclusivo do Yammer como a rede social privada para os seus colaboradores. No entanto, e embora não fosse expectável, não teve um impacto significativo na socialização dos trabalhadores.

Segundo Margarida Kunsch, em *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* “é preciso levar em conta os aspetos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo

comunicativo” (Kunsch, 2006, p. 169). O que me leva a questionar os motivos para o insucesso desta ferramenta e se outras redes sociais não teriam um maior ou menor impacto na comunicação dentro da organização em causa.

O Yammer é uma rede social que se assume por proporcionar a conexão entre os trabalhadores, permitindo a partilha de conhecimentos profissionais, mas também a aproximação numa perspetiva mais pessoal. É possível registar, dentro da ferramenta usada pela organização, a existência de algumas comunidades que detêm interesses em comum, por exemplo, a equipa de marketing, de e-commerce, os amantes de corrida, entre outras. No entanto, e considerando um panorama experimental, a verdade é que durante o período de estágio, o Yammer não foi devidamente promovido e acabou por registar pouco crescimento.

É preciso haver uma adequação no planeamento da comunicação, levando em conta os seus públicos, a rapidez de interação e resposta, selecionando as redes sociais e recursos tecnológicos que realmente interessam e podem ser utilizados pela organização, para obter o máximo rendimento das tecnologias disponíveis. (Michel, Michel & Porciúncula, 2013, p. 130).

Para além do Yammer, existem outras redes sociais e recursos que podem ser utilizados pelas empresas e tirar o maior partido delas. O Workplace, da Meta, o Slack, o Whatsapp Business ou o Telegram são algumas das ferramentas sociais que funcionam otimamente como impulsionadoras da comunicação interna das organizações. É importante referir que, no período pandémico da Covid-19, as redes sociais registaram um aumento exponencial, não só na vida pessoal, mas também no panorama empresarial. A grandes distâncias, a *internet* permitiu manter os colaboradores conectados. “Os vínculos cibernéticos oferecem a oportunidade de vínculos sociais para pessoas que, caso contrário, viveriam vidas sociais mais limitadas, pois os seus vínculos estão cada vez mais espacialmente dispersos” (Castells, 1999).

As reuniões presenciais foram substituídas pelas online. A partilha do dia a dia passou a ser feita pelos ecrãs e, de forma muito intuitiva, o trabalho passou a ser elaborado dentro das nossas casas. As redes sociais são, portanto, uma porta de entrada para estabelecer vínculos pessoais e profissionais. Por um lado, as redes sociais são ótimas ferramentas para gerar “interação entre os colaboradores por conta da facilidade que a ferramenta proporciona na relação entre gestor e colaboradores” (Montier, 2017, p. 88)



Para além disto, estas ferramentas encurtam distâncias e, conseqüentemente, tempo entre as organizações. Através de uma rede social é possível partilhar o mais recente acontecimento, fazer-se ouvir e ser ouvido. Neste sentido, poderão ser também formas indiretas de manter os colaboradores motivados, por sentirem que têm um papel ativo dentro da organização. Para além disto, a implementação de uma rede social corporativa é uma fonte de mensuração da comunicação interna. Através dela é possível avaliar os resultados, reações e satisfação dos intervenientes corporativos a determinada ação implementada.

Por outro lado, as redes sociais diminuem a linha que separa o profissional do pessoal, sendo necessário uma readequação e criação de um código de conduta para a sua utilização:

Alesia Montgomery, estudando em 1998 os usos da *Internet* em situações de trabalho, descobriu que, para seus entrevistados, o seu acesso online, as suas capacitações e o seus contactos parecem moldados, até certo ponto, pelo espaço de trabalho, com as interações online envolvendo principalmente pessoas que também veem pessoalmente: parentes, amigos e colegas. (...) Digamos, como hipótese, que a convergência da experiência no mesmo meio, de certa forma atrapalha a separação institucional de domínios de atividade e confunde códigos de comportamento. (Castells, 1999).

Para além disto, se não houver os recursos humanos e técnicos que garantam a adoção de determinada rede social dentro da empresa, poderá não ter o impacto expectável. A título ilustrativo, destaca-se o exemplo prático da implementação e, conseqüente, esforço de adoção do Yammer na Sonae MC. Neste caso, regista-se, durante o período de estágio curricular, uma debilitada aposta para que os colaboradores utilizem frequentemente estas plataformas.

Em suma, as organizações não podem ficar indiferentes a um cenário cada vez mais digitalizado e orientado para as novas tecnologias. É necessária uma readequação das empresas ao surgimento de novas formas de comunicação, como é o caso das redes sociais. O Yammer, o Workplace, o Whatsapp Business são alguns bons exemplos de ferramentas corporativas que carregam várias vantagens para colaboradores e gestores, mas também diferentes desafios que devem ser tidos em conta pelos responsáveis da comunicação interna.

### 3.9. Aplicações Internas

Por norma, as *apps* internas são praticamente exclusivas das estruturas organizativas de maior dimensão, uma vez que têm um custo de desenvolvimento, integração e manutenção relativamente elevado. Contudo, podem ser mais um aliado da equipa de comunicação interna no processo de *engagement* dos colaboradores com a própria empresa.

Quando abordo neste relatório o conceito de *apps* internas, refiro-me às aplicações que podem ser utilizadas apenas nos *smartphones*. Tendo em conta que nos últimos anos tem-se assistido a um crescimento exponencial da utilização destes dispositivos (*smartphones*), faz sentido que os colaboradores possam ter um canal de contacto informal onde poderão aceder a notícias da empresa, participar em passatempos, aceder a recursos pessoais como os recibos de vencimento ou poderem marcar a hora de entrada e saída no trabalho.

O celular se tornou para muitos a principal ferramenta de trabalho. Usar aplicativos corporativos para transmitir comunicados internos pode ser uma boa opção para alcançar todos os colaboradores, até mesmo aqueles que não trabalham no ambiente físico da empresa ou não ficam em frente aos computadores.” (Lima, “Comunicado Interno para Funcionários – Dicas, Modelos e Tudo que você precisa saber”)

Além disso, as aplicações *mobile* podem ser utilizadas em simultâneo com outros canais de comunicação como a *intranet*, as *newsletters* ou o *e-mail* corporativo, não sendo obrigatoriamente uma ferramenta que venha a substituir tais canais de comunicação. Desta forma, as aplicações internas apoiam a democratização do acesso à informação, oferecendo aos colaboradores, conjuntamente com as outras ferramentas, uma pluralidade de meios para se aproximarem da empresa.

De acordo com o blog da Fliplet, uma empresa responsável pela criação de aplicações, existem diversas vantagens para as organizações que adotam aplicações de comunicação interna – “alcançam mais colaboradores”; “permitem que os colaboradores saibam o que se está a passar no escritório desde qualquer lugar”; “incentivam o uso mais eficiente do tempo ‘morto’ durante o trajeto para o escritório/casa”; “possibilitam que os colaboradores trabalhem remotamente”; “facilitam conversas de grupo e comunicação instantânea”; “asseguram que os colaboradores recebem a mesma informação”; e “capacitam os colaboradores a aceder rapidamente a toda a

informação que eles necessitam sobre os seus produtos e serviços” (Fliplet, *Goodbye Intranet. Hello Internal Communications Apps*).

Se uma organização pretender rentabilizar o orçamento, a aposta numa aplicação interna poderá ser uma excelente forma de substituir um sistema de *intranet* ou até mesmo as *newsletters*. No entanto, caso se trate de uma empresa com bastantes meios financeiros, o uso da *app*, em simultâneo com as restantes plataformas, será uma estratégia ainda mais eficaz para a difusão de informação e entretenimento dos colaboradores. É importante que os conteúdos a incorporar nestas plataformas sejam adequados e interessem ao seu público-alvo, podendo até serem incluídos temas *off-topic* à organização de forma a captar um maior espectro de pessoas.

### **3.10. Ações de Formação**

Embora as ações de formação não sejam, na sua plenitude, uma ferramenta/meio de comunicação, podem ser úteis como parte da estratégia interna, especialmente na sensibilização dos colaboradores para os vários riscos inerentes na sua função, organização ou até na própria vida pessoal.

As ações de formação direcionadas para os colaboradores de uma organização são realizadas, em grande parte dos casos, com vista a cumprir o principal objetivo de várias empresas e trabalhadores – o aumento da produtividade, da performance e do intelecto. Aplicando o tema à cibersegurança, sendo esta a área onde realizei o estágio curricular, a formação e sensibilização dos colaboradores é, sem dúvida, uma mais-valia. E não é apenas para melhorar a performance/produtividade, mas principalmente para prevenir que a organização não caia nas mãos de pessoas mal-intencionadas, que podem travar o normal funcionamento da mesma.

A ENISA afirma que um dos elementos básicos para construir um programa de cultura em cibersegurança numa organização são as ações de formação – “tal como os *workshops*, as sessões de formação são uma boa maneira de proporcionar um ambiente de aprendizagem interativa, onde os colaboradores podem aprender, testar as suas capacidades, errar e fazer questões num ambiente seguro” (ENISA, 2017, p.18).

Segundo o Rock Content, um blogue de marketing e comunicação, existem seis principais motivos para investir na formação interna – “aumento da produtividade”; “correção de eventuais fraquezas da empresa”, no qual se aplica a formação em cibersegurança; “maior engajamento e motivação dos colaboradores”; “facilidade na retenção de talentos”; “melhoria da reputação da empresa”; e “consistência a longo prazo” no que toca a resultados dos negócios” (Camargo, 2020, *Os impactos positivos do treinamento e desenvolvimento de funcionários dentro de uma empresa*).

Olhando de novo para a área da cibersegurança, a formação dos colaboradores ganha ainda um maior relevo, uma vez que o *modus operandi* mais recorrente dos hackers é tentar tirar proveito da falha humana, ao invés de explorar vulnerabilidades da tecnologia. O CNCS, no Relatório Cibersegurança em Portugal – Riscos & Conflitos 2021, declara que no ano anterior o fator humano foi uma das principais vias de exploração por parte dos cibercriminosos – “Durante o ano de 2020, verificou-se um incremento na quantidade de campanhas de *phishing/smishing*, nas quais a engenharia social e a exploração do fator humano são elementos-chave” (CNCS, 2021, p. 10).

Embora a transformação digital das organizações sejam cada vez mais uma realidade, a verdade é que os ativos tecnológicos das mesmas são geridos, na sua maioria, por seres humanos que podem errar. Sendo assim, é crucial que, independentemente da dimensão socioeconómica das organizações, exista um esforço e investimento na formação dos colaboradores, seja para a área da cibersegurança ou para qualquer outra que se revele importante para a empresa em questão.

Em suma, as ações de formação oferecem uma multiplicidade de benefícios, a todos os níveis, seja para o colaborador, para a organização ou até para o país –

A formação pode, assim, enquadrar-se numa lógica de ação social, na medida em que favorece a promoção profissional e eleva os níveis de qualificação dos trabalhadores. As pessoas, as empresas e o país podem obter mais benefícios se a formação for dotada desta componente de educação ou de formação geral, no sentido de preparar para a vida e para uma cidadania ativa. (Bernardes, 2008, p. 59).

## 4. Apreciação Global do Estágio Curricular

O estágio no mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Minho é o culminar de todo o processo de aprendizagem teórico-prática durante o primeiro ano letivo. A experiência de estagiar numa empresa como a Sonae MC e numa área extremamente recente e inovadora como é a cibersegurança foi um verdadeiro desafio para mim enquanto estudante.

É na hora de tirar as ideias do papel que o nosso cérebro “rebobina” até ao passado. Unidades curriculares como assessoria de comunicação, comunicação estratégica e estratégias digitais deram-me o *know-how* necessário para alavancar conteúdos direcionados para a consciencialização dos colaboradores quanto à temática da cibersegurança.

A 4 de janeiro de 2021, data em que se iniciou este estágio, dei o primeiro passo nesta longa etapa. Apesar de grande parte do estágio ter sido em teletrabalho, os dois primeiros dias foram passados no escritório, em Matosinhos. A Sonae MC e a direção de Recursos Humanos fizeram um excelente trabalho naquilo que foi a receção e a integração na empresa. O *onboarding* pensado pela empresa estava muito bem conseguido e deu-me uma motivação extra por trabalhar numa organização com um peso grande em Portugal e no mundo. A Direção de Gestão de Risco, posteriormente, também me recebeu de “braços abertos” e fez-me sentir integrado a uma equipa que tinha acabado de conhecer.

As primeiras tarefas surgem na primeira semana de estágio. O meu orientador de estágio da Sonae MC foi responsável por todos os dias, delegar trabalhos para eu pensar e criar, enquanto ia recebendo o seu *feedback*. Durante as primeiras semanas, percebi como funcionava a comunicação da Sonae MC e também da Sonae SGPS para não correr riscos de comunicar algo fora do tom da empresa.

Sendo assim, comecei a trabalhar no programa anual de sensibilização para a cibersegurança. Sabendo que a sensibilização anda de mãos dadas com a comunicação, o foco deste programa seria nos conteúdos e atividades delineadas. Logo percebi que teria de comunicar num fluxo diagonal ao da organização, tal como referenciado nas aulas da unidade curricular de Comunicação estratégica. Isto é, a comunicação não só seria direcionada para os vários departamentos (neste caso designados por direções) da empresa, assim como para outras empresas detidas pela *holding* Sonae SGPS.

Todos os dias surgia algo que necessitava de um auxílio a nível da comunicação e, por isso, tive sempre conteúdos onde poderia depositar os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano letivo do mestrado.

Para poder pôr em prática todas as tarefas que desenvolvi foi, sem qualquer dúvida, essencial todo o “*know-how*” adquirido durante a minha formação na Universidade do Minho. As oito unidades curriculares do primeiro ano do mestrado em Ciências da Comunicação (no ramo profissionalizante de Publicidade e Relações Públicas) sustentaram todo o trabalho que vim a desenvolver durante estes sete meses. Todos os temas abordados durante o primeiro e o semestre conseguem-se complementar entre si e tornar todas as unidades curriculares importantes para este tipo de experiências. A aprendizagem da comunicação interna, estratégica, organizacional, da comunicação no digital, bem como do uso da criatividade transformou e solidificou todo o conteúdo produzido.

Aprendi pela primeira vez como produzir políticas internas e relatórios informativos/técnicos para apresentação, bem como escrever excertos de texto para a *newsletter interna* da Sonae MC, o que ajudou a melhorar a minha qualidade e criatividade da componente escrita.

Ainda que na Direção de Gestão de Risco da Sonae MC todos os colaboradores fossem formados em outras áreas não relacionadas com a comunicação, o *feedback* de cada um dos meus colegas foi sempre fundamental. Isto porque estando a fazer comunicação para o público interno da empresa, eles também estariam inseridos no público-alvo e seriam de igual forma consumidores da comunicação. Sendo assim, deram-se várias reuniões informais durante o período do estágio curricular para validar materiais comunicacionais desenvolvidos por mim e outro tipo de assuntos relacionados com o trabalho dos outros colegas.

A autonomia aliada a um suporte a qualquer hora do dia foi um dos meus privilégios na Sonae MC. O meu orientador de estágio no local deu-me liberdade para propor, desenvolver e executar aquilo que achasse melhor em qualquer atividade e, simultaneamente, preocupou-se em falar comigo todos os dias, com a predisposição para me ajudar com qualquer dúvida ou problema que aparecesse.

Embora não tenha tido a experiência de trabalhar no escritório todos os dias juntamente com os colegas da Sonae MC por força do teletrabalho obrigatório, consegui criar boas relações

com todos e sentir desde sempre um excelente ambiente de trabalho. Sem dúvida que o desafio me motivou e fez-me crescer como ser humano e profissional. Acabei por retirar tudo o que há de bom em todas as pessoas que fui conhecendo, tornando a experiência de estágio ainda mais positiva.

Em suma, esta oportunidade de realizar um estágio curricular numa empresa como a Sonae MC foi, sem dúvida, bastante compensadora. Apesar de ainda não se encontrar na fase de execução, o programa de sensibilização para a cibersegurança foi o que mais gostei de fazer. Por outro lado, todas as outras tarefas e vivências realizadas, no decorrer deste estágio curricular contribuíram para que eu o termine com uma maior bagagem de conhecimentos e competências.

## **5. Da experiência estágio à questão**

O desafio que me foi proposto pela Sonae MC para este estágio curricular foi o de alterar mentalidades e comportamentos através da comunicação. Desde o primeiro dia, o foco principal estava na criação e divulgação de conteúdos comunicacionais que pudessem ser convertidos em comportamentos ciberseguros.

Sendo assim, surge a necessidade de perceber qual a forma mais efetiva de conseguir a atenção de, pelo menos, cerca de 35 mil colaboradores – em que plataforma, qual o formato, o que comunicar, para quem e o porquê. Era fundamental delinear bem o *target* deste programa de sensibilização num momento *a priori* para evitar que a estratégia de comunicação mudasse drasticamente durante a execução do plano.

O tema da sensibilização em cibersegurança é um tema que deve ser gerido cirurgicamente, pois caso seja intrusivo no quotidiano dos colaboradores poderá ser facilmente descartado e se for tratado com fraca intensidade também não passará a mensagem pretendida. Posto isto, era importante desde cedo calendarizar tudo aquilo que iria ser comunicado aos funcionários da Sonae MC.

Levanta-se então a problemática de perceber quais as melhores práticas de comunicação interna e como é que através da comunicação interna poderíamos alterar comportamentos. Partindo do princípio que este tipo de comunicação, embora se classifique como interna, também possa ser categorizada como uma comunicação de risco pela responsabilidade que acarreta, era então importante compreender e gerir “conhecimento, fatores culturais, dinâmicas da

comunidade, estilos de tomada de decisão, a resiliência criada nas relações, inclusão/exclusão, direções do fluxo de informação, processos colaborativos, preferências pelos media, a rede informal e os mitigadores das ameaças” (O’Hair, Kelley & Williams, 2011, p.223-243)

Acaba então por impor-se uma questão inerente ao tema do estágio curricular, que passa por descobrir e estudar a questão de partida – “De que forma o fomento da comunicação interna poderá explicar a alteração de comportamentos dos colaboradores numa organização?”. Esta questão deu origem ao tema principal deste relatório de estágio: A comunicação interna como ferramenta de sensibilização dos colaboradores nas organizações.

## **6. Metodologia**

Depois de traçar uma questão de partida, é importante estruturar os métodos e as técnicas para que os objetivos do estudo delineados sejam alcançados. Ao longo deste capítulo de metodologia, explicarei o caminho escolhido para chegar até à resposta.

No decorrer do estágio, tive a oportunidade de observar de perto o processo de sensibilização dos colaboradores da Sonae MC, tendo um papel ativo no mesmo, uma vez que desenvolvi e, simultaneamente, acompanhei a produção de vários conteúdos destinados para cumprir esse objetivo. Sendo assim, foi possível sentir e interpretar o impacto que as ferramentas de comunicação interna tiveram nos vários colaboradores com que me cruzei, bem como o *feedback* de alguns.

Para que uma investigação seja iniciada, é necessário que, primeiramente, exista um problema que possa e deva ser resolvido:

Duas questões muito simples acorrem ao nosso espírito quando se fala de investigação científica. A primeira é ‘Qual é o meu problema’ e a segunda é ‘Que devo fazer?’ Com estas duas questões tão simples, temos a síntese do que constitui o processo de investigação em qualquer área científica (Coutinho, 2014, p.5).

Depois de formular a pergunta de partida - De que forma o fomento da comunicação interna poderá explicar a alteração de comportamentos dos colaboradores numa organização? – foi essencial perceber como poderia encontrar as respostas e os resultados. Por isso, nesta investigação, ao nível da epistemologia da ciência, tentei perceber em que paradigma se podia inserir este estudo.



O conceito de paradigma pode ser definido por “um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico” (Coutinho, 2014, p.9). Clara Pereira Coutinho acrescenta ainda que estes cumprem duas funções importantes na investigação científica – “a de unificação de conceitos, de pontos de vista, a pertença a uma identidade comum com questões teóricas e metodológicas; a de legitimação entre os investigadores, dado que um determinado paradigma aponta para critérios de validade e de interpretação.” (Coutinho, 2014, p.9)

Existem três paradigmas universais para a comunidade científica que podem ser aplicáveis a uma investigação – positivista, com foco nos métodos quantitativos, o paradigma interpretativista, com foco nos métodos qualitativos e o paradigma sociocrítico, baseado na intervenção e orientado à mudança.

No paradigma positivista, também denominado de quantitativo, “o investigador parte do conhecimento teórico existente ou de resultados empíricos anteriores, pelo que a teoria antecede o objeto de investigação” (Duarte, 2009, p. 6).

Relativamente ao paradigma interpretativista, a mesma autora afirma que “apesar de a teoria estar igualmente presente, esta não é tão claramente ‘apriorística’ na investigação, mas os pressupostos teóricos vão sendo descobertos e formulados à medida que se dá a incursão no campo e que se vão analisando os dados.” (Duarte, 2009, p. 7)

Por último, o paradigma sociocrítico “adota a ideia de que a teoria crítica é uma ciência social que não é puramente empírica nem apenas interpretativa” (Alvarado & Garcia, 2008, p. 190). Segundo os mesmos autores, o objetivo deste paradigma é “promover as transformações sociais, dando respostas a problemas específicos presentes no seio das comunidades, mas com a participação dos seus membros” (Alvarado & Garcia, 2008, p. 190).

Existem, até ao momento, poucas investigações na comunidade científica que envolvam a cibersegurança, a sensibilização e a comunicação interna. Esta é uma das razões que explica o porquê desta investigação não seguir o paradigma positivista, pois neste modelo, como já referido anteriormente, a investigação surge de teorias e resultados de estudos já realizados. Além disso, dadas as condicionantes relativas à proteção de dados da Sonae MC, presentes na declaração de confidencialidade assinada ainda antes do estágio iniciar, dificilmente poderia retirar quaisquer dados específicos e outros resultados para a investigação e para a confirmação dessas teorias,

bem como me limitaria o uso de certas técnicas de recolhas de dados. Quanto ao paradigma interpretativista, este tem, segundo Coutinho, “propensão para a subjetividade” (Coutinho, 2014) fazendo apenas uma cobertura da interpretação e da compreensão de significados do investigador.

Como reitera José Gabriel Andrade sobre este paradigma no capítulo “O interpretativismo nas Ciências da Comunicação: Um modelo de pesquisa entre comunicação, sociedade e tecnologia do livro Cenários Comunicacionais: entre as sociedades industriais e as emergentes”:

A investigação científica interpretativa foca-se na grande multiplicidade de perspectivas que informam sobre o significado e, portanto, rejeita a possibilidade de o conhecimento ser construído pela desapropriação de valores, relegando a possibilidade de interpretações alternativas a um acidente improvável” (Andrade, 2017, p. 76)

Deste modo, este trabalho científico insere-se no paradigma sociocrítico, devido à sua natureza, às características intrínsecas e às condicionantes estabelecidas, ainda que não descarte valores qualitativos e quantitativos, uma vez que foi orientado pela metodologia de investigação-ação, um método misto. O que me levou a optar por este paradigma foi precisamente a possibilidade de abertura de horizontes durante a investigação e o facto de ir ao encontro da minha experiência de estágio – no fundo, fui um investigador que procurou intervir (através da criação de conteúdos), numa comunidade (a Sonae MC), com foco na mudança de comportamentos, isto é, para criar maior sensibilização para a cibersegurança.

### **6.1. Metodologia de Investigação**

Segundo Clara Pereira Coutinho, a relação entre a prática e a teoria no paradigma sociocrítico é que “a prática é a teoria em ação” (Coutinho, 2014). Assim sendo, surge uma metodologia capaz de unir valores quantitativos e qualitativos, assumindo-se como uma metodologia mista – a Investigação-Ação.

É, pois, neste contexto teórico de pendor mais interventivo e transformador que surgem (...) metodologias capazes de proporcionar uma ação mais profícua e consequente na medida em que se centram na reflexão crítica, por um lado, e na atitude operacional de práticas que acabam por ser o ponto de partida para a emergência de possíveis teorias. A associação destas diferentes propostas metodológicas dá origem a uma metodologia (...) Investigação-Ação” (Coutinho, 2014).

A metodologia utilizada neste trabalho científico foi precisamente a Investigação-Ação, um conjunto de “metodologias de investigação que incluem ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão) ao mesmo tempo, utilizando um processo cíclico ou em espiral, que alterna entre ação e reflexão crítica” (Coutinho, 2014)

A principal finalidade da metodologia de Investigação-Ação passa por realizar intervenção numa comunidade ou com vista a melhorar a prática e os comportamentos da mesma. Ao delinear e criar um programa de sensibilização para a cibersegurança na Sonae MC, como investigador deste trabalho científico, estava também a melhorar a comunidade, neste caso ao nível da segurança dos colaboradores.

(...) Podemos designar a Investigação-Ação um conjunto de estratégias para melhorar a prática educativa e social, orientada para a melhoria da prática nos diversos campos. (...) Pode ser representada como uma metodologia de investigação que utiliza em simultâneo a Ação e a Investigação num processo cíclico, onde há uma variação progressiva entre a compreensão, a mudança, a ação e a reflexão crítica da prática docente. (Fonseca, 2012, p. 18)

Olhando ainda para as declarações de Clara Pereira Coutinho acerca deste tema, esta diz que a Investigação-Ação tem como objetivos “compreender, melhorar e reformar práticas; intervenção em pequena escala no funcionamento de entidades reais e análise detalhada dos efeitos dessa intervenção” (Coutinho, 2014).

A mesma autora, ao longo da obra Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática explica o porquê e quando se deve escolher esta metodologia, sendo que as razões dadas por Coutinho vão de encontro às razões pela qual escolhi a Investigação Ação para esta investigação científica –

(...) se se trata de um professor ou de outro profissional que tem de responder às novas exigências de uma situação ou fazer a avaliação de um programa em curso ou ainda proceder a alterações num currículo, a Investigação-Ação será, indubitavelmente, o processo mais valioso para a consecução do seu objetivo (Coutinho, 2014).

## **6.2. As fases da Investigação-Ação**

A metodologia de Investigação-Ação pode ser dividida em quatro fases de “trabalho”, tal como afirma a autora Ana Oliveira na obra “Inovar com a investigação-ação: desafios para a formação de professores” – “Identificação e reconhecimento do problema”; “Construção de um

plano de ação ou planificação”; “Implementação do plano”; e, por último, “Reflexão/Avaliação” (Oliveira, p.46).

### **6.2.1. Identificação e Reconhecimento do Problema**

A fase da identificação e de reconhecimento do problema é a primeira das quatro fases a ser delineada e posta em prática na metodologia de Investigação-Ação. O processo de identificação e reconhecimento do problema, no caso da minha experiência de estágio curricular, está intrinsecamente ligado à missão que me foi dada antes do início – aumentar os níveis de sensibilização dos colaboradores da Sonae MC. Impunha-se a questão sobre como poderíamos fazê-lo usando a comunicação, isto é, que conteúdos poderiam ser criados, em que plataformas estes seriam divulgados e qual a linguagem a utilizar.

Desta forma, foi essencial para esta investigação realizar uma pesquisa documental (online) sobre a sensibilização para a cibersegurança, com o objetivo de encontrar o que já tinha sido implementado noutras organizações e noutros contextos e que, efetivamente, poderia resultar no contexto da Sonae MC. Para além deste processo de *benchmarking*, foi também importante analisar a estrutura organizacional da MC e compreender quais os setores críticos para a cibersegurança. Todos estes pontos foram depois passados para um documento que se traduz na próxima fase da investigação, ou seja, no planeamento.

### **6.2.2. Construção de um plano de ação**

A segunda fase da metodologia de Investigação-Ação consiste no desenvolvimento de um plano de ação para solucionar o problema em questão. Sendo assim, em conjunto com os restantes membros da equipa de cibersegurança, foi elaborado um plano de sensibilização para o ano de 2021 com vista a cobrir seis diferentes áreas – credenciais seguras; navegação em segurança; ciber fraude; teletrabalho; BYOD (*Bring Your Own Device*) e ciber abuso. Os grandes objetivos definidos pela equipa para este plano seriam comunicar os principais comportamentos dos utilizadores, identificar vulnerabilidades nas ações dos colaboradores, criar uma cultura *security-minded*, reforçar o treino em cibersegurança e medir o estado atual de *awareness* para o tema.

Foram pensados e planeados conteúdos como exercícios de *phishing ético*, *quizzes*, vídeos, cartazes, infográficos, *podcasts*, artigos na *newsletter*, entre outros. Assim sendo, foi também definido o público-alvo deste plano, a calendarização dos conteúdos e o modo de avaliação do

mesmo. Foi determinado que o plano de sensibilização seria avaliado através das estatísticas dos exercícios de *phishing* ético, porém, por motivos de confidencialidade, não poderei apresentar os resultados na fase da avaliação.

### **6.2.3. Implementação do plano de ação**

O plano de sensibilização foi implementado ao longo do ano de 2021 e seguiu a calendarização realizada na fase de construção do plano de ação. Embora, por razões maiores, não tenham sido implementados todos os conteúdos pensados, assim como o calendário foi sujeito a alterações, foi possível colocar a cibersegurança na agenda da MC. Este plano foi implementado em conjunto com outras direções da Sonae MC, principalmente em conjunto com a equipa de comunicação interna (*Employer Branding*).

Como a equipa de cibersegurança é recente na MC e, por isso, poderia não chegar a todo o público-alvo, foi essencial obter a ajuda da equipa de comunicação interna. Desta forma, facilitou-nos a partilha de artigos na *newsletter* interna e, principalmente, na organização do *Live Event* de Cibersegurança. À medida que o plano era implementado e os conteúdos eram partilhados com o público, para efeitos desta investigação, apontava num caderno todos os passos dados acompanhados de uma breve descrição.

### **6.2.4. Reflexão/Avaliação dos Resultados**

Como dito anteriormente, a principal métrica de avaliação deste plano traduzia-se nos resultados dos exercícios de *phishing* ético. Nestes exercícios, a equipa de (*Information Technology*) e de cibersegurança alinhava-se para reproduzir e-mails falsos, mas muito semelhantes aos e-mails utilizados pelos cibercriminosos. Tal era realizado com o objetivo de identificar o número de cliques nos e-mails, o número de reportes ao *Help Desk*, o número de utilizadores que abriu o e-mail e o número de utilizadores que introduziu credenciais.

Estes exercícios aconteciam com uma periodicidade trimestral e, à medida que o plano foi implementado, conseguimos olhar para a evolução positiva no número de cliques, reportes e credenciais inseridas. Deste modo, assumiu-se que o fomento da comunicação interna, isto é, a criação e partilha de conteúdos de sensibilização, estava a ter um resultado benéfico para o crescimento dos níveis de *awareness* para a cibersegurança da Sonae MC. Além disso, o *feedback* das pessoas em relação aos conteúdos formativos era também bastante favorável, o que nos dava a perceção de estarmos a seguir um bom caminho.

## **7. Comunicação Interna como fator de segurança para os colaboradores**

Quem, sem permissão legal ou sem para tanto estar autorizado pelo proprietário, por outro titular do direito do sistema ou de parte dele, apagar, alterar, destruir, no todo ou em parte, danificar, suprimir ou tornar não utilizáveis ou não acessíveis programas ou outros dados informáticos alheios ou por qualquer forma lhes afetar a capacidade de uso, é punido com pena de prisão até 3 anos ou pena de multa. (Lei nº 109/2009, Art. 4, Ponto 1).

Integrada na Lei do Cibercrime, esta é apenas uma das disposições em matéria de cibersegurança que interiorizei desde muito cedo, no decorrer do meu estágio curricular. Quando abraçamos uma experiência na área da comunicação, seja académica ou profissional, sabemos, desde logo, que é necessário ir além de técnicas, teorias e aprendizagens comunicacionais. É necessário aprender, interiorizar e assimilar os conhecimentos associados a uma determinada área. No meu caso, para partir para a sensibilização da necessidade de um comportamento ciberseguro de forma eficaz, foi necessário entender, do ponto de vista legislativo, os desafios e oportunidades que estão já estipulados.

Neste sentido, e apenas após uma tomada de consciência sobre a temática cibersegurança e todos os seus contornos, percebi que a segurança nas novas tecnologias de informação é fundamental para o sucesso e bom funcionamento da Sonae MC. Segundo o *Relatório Cibersegurança em Portugal - Sociedade em 2020*, “existem menos empresas, em Portugal, do que a média da UE a terem recomendações documentadas sobre medidas, práticas e procedimentos em segurança das TIC, com 28% e 34%, respetivamente” (CNCS, 2020, p. 87).

Este é um dado relevante e que comprova a necessidade de fomentar hábitos ciberhigiénicos nos colaboradores das empresas em Portugal, nomeadamente na Sonae MC. Do ponto de vista prático, revi vários documentos que continham diferentes medidas e práticas corretas no que diz respeito à cibersegurança.

Ao longo do presente documento, fui colocando, como ponto de partida, a seguinte questão: “De que forma o fomento da comunicação interna poderá explicar a alteração de comportamentos dos colaboradores numa organização?”. Apenas a experiência do estágio poderia servir como caminho para chegar a uma resposta fundamentada. Deste modo, e colocando em primeiro plano o estágio curricular, senti que ao fomentar novas medidas ou melhorar as já existentes, a nível da comunicação interna, houve uma significativa adesão às propostas de

sensibilização apresentadas. Embora não sustentado em dados factuais, por falta de permissão da identidade acolhedora, a verdade é que notei um *feedback* bastante positivo pelos colaboradores. Este é um facto comprovador de que “a educação e a sensibilização são as áreas que promovem conhecimentos, atitudes e comportamentos, conferindo um grande potencial de proteção à sociedade. Por isso, são aquelas que mais podem contribuir para a correção dos resultados menos positivos em termos de ciber-higiene (CNCS, 2020, p. 100).

Assim sendo, considerando que “trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (Kunsch, 2006, p. 168). Todas as atividades foram realizadas em conjunto com os restantes membros da equipa da Direção de Gestão de Risco, mas também com outros departamentos que tinham de intervir para uma correta aplicação das medidas propostas.

Se em *Sociedade em Rede* constatamos que “por exemplo, uma prática que já se tornou comum, se não rotineira, em 1995, cirurgiões altamente qualificados supervisionaram por meio de videoconferência uma cirurgia realizada no outro lado do país (ou do mundo) guiando literalmente a mão menos especializada de outro cirurgião num corpo humano” (Castells, 1999), porque não trazer isso para a realidade cibernética? O evento 100% online, designado de *Live Event Cybersecurity*, realizado no âmbito da sensibilização para a cibersegurança e transmitido pelas plataformas internas da Sonae MC, foi uma das atividades propostas e desenvolvidas no estágio. Deste modo, a utilização das novas ferramentas online podem ser, não só uma alternativa para comunicar em qualquer distância, mas também uma forma mais cirúrgica de atingirmos o público-alvo pretendido, neste caso, apenas os colaboradores da organização.

Para além disto, tive sempre em conta que não poderia levar a cabo um programa de sensibilização de forma intrusiva. Em *Sociedade em Rede* é apresentado um estudo nos Estados Unidos da América sobre a exposição (e respetivas consequências) às imagens da televisão. A verdade é que “era de se admitir que a presença poderosa e penetrante dessas mensagens de sons e imagens subliminarmente provocantes produzissem grandes impactos no comportamento social. No entanto, a maior parte das pesquisas disponíveis apontam para uma conclusão oposta” (Castells, 1999). Deste modo, tive sempre em conta que apesar de frequente, a comunicação deve ser feita com contenção.

## **7.1. A evolução da comunicação interna nas organizações e a relação com os quatro modelos de relações públicas**

O processo de Comunicação Interna, como o conhecemos, nos dias de hoje, nem sempre foi assim. A forma como a sociedade se comportava espelhava-se para dentro das organizações. Com o desenrolar da história e o acontecimento de eventos que mudaram totalmente a humanidade e a forma como vivemos, é natural que se deem algumas transformações na forma como os líderes e os colaboradores comunicam entre si. Hoje, já olhamos para as organizações e vemos-las mais transparentes, tolerantes e de portas abertas.

“Lembra-se daqueles bons e velhos tempos (...) quando a lealdade à empresa era considerada uma virtude? O colaborador ideal era aquele que passava 50 anos com o mesmo empregador sem proferir uma única palavra de reclamação.” (Grunig & Hunt, 1984, p. 240-261). James E. Grunig e Todd Hunt, teóricos do mundo das relações públicas e da comunicação organizacional, em 1984, lançaram o artigo *Managing Public Relations*, de onde saiu esta citação. Já na época referida, os autores conseguiam notar uma mudança de paradigma no que toca à comunicação (ou falta dela entre líderes e colaboradores).

O colaborador perfeito, até aos finais do século XX/início do século XXI, era aquele que dizia sim para tudo e que se mantinha no mesmo cargo/empresa durante toda a sua carreira, sem ter a coragem de apontar o dedo a qualquer problema. A primeira e segunda Guerra Mundial exerceram um forte impacto no carácter das organizações através da adoção de posturas mais rígidas e totalitárias, como por exemplo o “culto do chefe”. Neste espaço temporal, a sociedade em geral não exaltava a sua opinião nem defendia os valores como acontece hoje.

A partir da segunda metade do sec. XX, num pós-término da Segunda Guerra Mundial, paulatinamente, muitos dos padrões da sociedade começam a ser rompidos com o aparecimento de estados cada vez mais democráticos e de novas culturas – *hippie, punk*, etc. Acontecimentos históricos levados a cabo pelo povo, como o 25 de abril de 1974, em Portugal, ou a queda do muro de Berlim, na Alemanha, em 1989 transformaram também as estruturas organizacionais e a comunicação direcionada ao público interno.

Assim sendo, fazendo referência ao mesmo livro acima citado - “as empresas iluminadas construíram pontes entre os diretores e os colaboradores para que estes se pudessem manifestar sem medo de represálias” (Grunig & Hunt, 1984, p.240-261). O final do sec. XX e o início de um



novo século é marcado pela alteração do modelo de comunicação assimétrica de duas mãos para o modelo de comunicação simétrica de duas mãos.

Por um lado, o modelo de comunicação assimétrica pode ser definido pela utilização das várias técnicas/ferramentas de comunicação por parte da gestão de topo para persuadir os colaboradores a aceitarem certas medidas e/ou comportamentos de forma a favorecer a organização. Isto é, “[a] sua função é persuadir não de forma intuitiva, mas com base científica, ou seja, a organização utiliza-se de conhecimentos e investigações para conhecer melhor [os] seus públicos, levá-los a aceitar [o] seu ponto de vista e induzi-los a atitudes e comportamentos de apoio” (Pinheiro & Ruão, 2016, p.178)

Por outro lado, o modelo de comunicação simétrica de duas mãos é tido em conta como o mais eficaz dos quatro principais modelos de Relações Públicas, uma vez que é mais democrático, possibilitando ao recetor da mensagem intervir no processo comunicacional/organizacional. Ou seja:

Uma comunicação mais simétrica é entendida em duas mãos, sendo essa mão dupla perceptível quando se verifica um erro na reportagem e o recetor tem a coragem de no mesmo momento participar, partilhar e informar. Quando esse processo se verifica temos uma cultura participativa e de convergência, um modelo transmidia e uma comunicação mais simétrica de duas mãos José Gabriel Andrade, 2020, p.87)

O modelo de comunicação simétrica de duas mãos, nas organizações, transmite aos colaboradores um grau de elevado de confiança e valorização de cada um deles. Assim, de forma não intrusiva e autoritária, os funcionários sentem que podem “vestir a camisola” da organização e tornarem-se importantes para o seu sucesso:

Ao promover a confiança mútua, a organização está também a angariar o suporte dos públicos para as suas causas. E se existir menos pressão do meio envolvente, essa mesma organização (seja política ou não) poderá prosseguir mais facilmente com as suas políticas e legitimar as suas ações e comportamentos no espaço público. (Gonçalves, 2014, p. 90-98)

Para além destes dois modelos, James Grunig e Todd Hunt, no livro *Managing Public Relations* (1984) desenvolveram outros dois, designados de *Press Agency/ Publicity* (Agente de Imprensa/Propaganda) e *Public Information* (Informação Pública), que acabam por marcar duas eras das relações públicas e da comunicação interna nas organizações.

O modelo de *Press Agency/Publicity* é o mais semelhante ao modelo assimétrico de duas mãos, pois o processo de comunicação faz-se apenas num sentido – do topo da cadeia organizacional para a base. “Tem como objetivo a difusão da informação – muitas vezes incompleta, errônea ou distorcida - geralmente de maneira intencional e de forma unidirecional” (Pinheiro & Ruão, 2016, 177). Técnicas como a manipulação da informação e a propaganda prevaleciam neste modelo de relações públicas, com o intuito de controlar não só os colaboradores, assim como os media, seja através de dados verdadeiros ou falsos.

Quanto ao modelo *Public Information*, tal como o próprio nome indica, este tem na sua essência, o objetivo de informar o seu público-alvo, mas sem qualquer intenção de manipulação. A título exemplificativo, a criação e divulgação de uma *newsletter* corporativa é uma prática do modelo de *Public Information*. Assim, neste modelo, as organizações pretendem disseminar conteúdo com um nível maior de importância para os colaboradores, para que estes estejam a par do que vai acontecendo na empresa.

Abaixo, está representado um quadro com informação desenvolvida por Cibelli Pinheiro e Teresa Ruão no capítulo - As relações de confiança como estratégia das Relações Públicas que representa as características de cada modelo de relações públicas teorizados por James Grunig e Todd Hunt.

| <b>Caraterísticas</b>           | <b>Agente de Imprensa/Publicity</b>                 | <i>Public Information</i>                        | <b>Assimétrico Bidirecional</b>                     | <b>Simétrico Bidirecional</b>                     |
|---------------------------------|---|--|---|---|
| <b>Objetivo</b>                 | Desinformação (propaganda)                          | Difusão da informação                            | Persuasão científica                                | Compreensão mútua (entendimento mútuo)            |
| <b>Natureza da Comunicação</b>  | Fluxo unidirecional; toda a verdade não é essencial | Fluxo unidirecional; toda a verdade é importante | Duplo fluxo bidirecional; efeitos desequilibrados   | Duplo fluxo bidirecional; efeitos desequilibrados |
| <b>Modelo de Comunicação</b>    | Fonte → Recetor                                     | Fonte → Recetor                                  | Fonte → Recetor (Retroalimentação <i>Feedback</i> ) | Grupo → Grupo                                     |
| <b>Natureza da Investigação</b> | Escassa Contagem                                    | Escassa: legibilidade e leitura                  | Formativa e avaliadora de atitudes                  | Formativa e avaliadora de compreensão             |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Principais Figuras Históricas</b>                                | P.T. Barnaum                            | Ivy L. Lee   | Edward L. Bernays                       | Bernays, professores e destacados profissionais         |
| <b>Onde praticada atualmente</b>                                    | Desportos, teatro, promoção de produtos | Administração pública, associações sem fins lucrativos, empresas | Empresas competitivas, agências de RRPP | Empresas reguladas pela Administração, agências de RRPP |
| <b>Percentagem estimada das organizações que exercem atualmente</b> | 15%                                     | 50%  | 20%                                     | 20%   |

Tabela 1 – Reprodução da tabela acerca das características dos quatro modelos de Relações Públicas

Fonte: Grunig & Hunt, 1984, p. 22. apud Pinheiro & Ruão, 2016, 179-180

Embora todos estes modelos tenham vingado em décadas diferentes, nos dias de hoje ainda continuam a ser utilizados pelos profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional. Contudo, como já referido, imensos autores/teóricos abordam a modelo simétrico de duas mãos como o mais eficiente e mais completo para as organizações. José Gabriel Andrade, no capítulo “As organizações e as relações com os media”, do livro *Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Desafios da Globalização* escreve que “os assessores de comunicação – relações públicas – têm em mãos a possibilidade de conhecer as organizações em profundidade e a opinião dos seus diversos públicos sobre a organização para onde trabalham” (Andrade, 2015, p. 255-276).

Margarida Kunsch defende também que, na atualidade, deve-se adotar uma política mais ampla para as relações públicas nas organizações e na prática da comunicação interna, tendo em conta que os colaboradores são apenas humanos e não devem ser vistos como “mercado” (Kunsch, 2003).

## 7.2. A importância da comunicação interna para uma organização e os seus fluxos

As pessoas são a empresa. Independentemente do tamanho da organização, do seu capital ou até mesmo do *know-how* do gestor de cada uma das empresas, todos os funcionários são uma parte fulcral de qualquer negócio. Nos últimos anos, o foco no bem-estar dos colaboradores, quer a nível profissional ou pessoal, tem ganho preponderância em várias organizações em Portugal e pelo mundo fora. Um bom planeamento da comunicação interna, a par de uma estratégia bem delineada, acaba por ser um caso “*win-win*”, isto porque a organização ganha um “adepto” fiel e motivado para cumprir a sua missão e o colaborador conquista um bom ambiente de trabalho e uma maior produtividade com vontade própria.

Ainda que muitas das organizações sobreponham a comunicação externa à comunicação interna, a primeira só funcionará se a segunda for posta em prática – “as empresas precisam de entender que ao falhar objetivos comunicacionais internos vão dificultar os objetivos externos” (Grunig & Hunt, 1984, p. 240-261). Isto não significa que os decisores de uma estrutura organizacional devem olhar para a comunicação interna como um meio para atingir um fim, mas sim como uma estratégia de comunicação que também se complementa às estratégias externas.

Sendo assim, a comunicação interna é uma excelente ferramenta para qualquer dos cargos dentro de uma organização – seja para a administração, seja para os estagiários, colaboradores *part-time*, *full-time*, etc. A título exemplificativo, a empresa Rhodia, pioneira no planeamento da comunicação social em 1985, afirma no seu plano que “a comunicação interna visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia, 1985 *apud* Pinheiro, 2010, p. 34) Se não existisse qualquer tipo de comunicação numa organização, esta passaria a estar “desorganizada”, uma vez que a troca de informação e o diálogo são as pedras basilares para que os objetivos sejam atingidos.

O espectro da comunicação interna, hoje, pode ser bastante alargado. Como já é sabido e referenciado, existem vários fluxos de comunicação. Um evento de *team building* pode ser um momento planeado de pura comunicação interna. Um *webinar* sobre produtividade direcionado

para os colaboradores também. Um simples *e-mail* de uma chefia para os restantes colaboradores integra também esse largo espectro. Sendo assim, Rego e Cunha, em 2005, definiram quatro fluxos de comunicação nas organizações – “descendente, ascendente, horizontal e diagonal” (Rego & Cunha, 2005 *apud* Devesa, 2016, p.22). A comunicação descendente é o fluxo com maiores raízes na história da comunicação interna, uma vez que se trata de todo o tipo de comunicação que tenha como emissor alguém com o cargo superior ou que represente uma chefia e que envie qualquer tipo de mensagem aos colaboradores da mesma organização. No sentido oposto, ou seja, no fluxo ascendente, o emissor são os colaboradores e o recetor trata-se de qualquer um dos seus superiores, sendo que este tipo de comunicação é mais frequente nos casos em que os colaboradores fazem sugestões ou questões à chefia. No sentido horizontal, podemos observar um tipo de comunicação mais informal e menos planeado, abordando assim as comunicações entre os colaboradores durante a jornada de trabalho no sentido de desempenhar as suas funções e inclusive os diálogos normais do dia-a-dia. Por último, o fluxo diagonal representa toda a comunicação que seja feita entre as diversas áreas da empresa, sem olhar para hierarquias. Isto é, quando o departamento de comunicação comunica com o departamento financeiro ou vice-versa. Todos estes fluxos de comunicação representam uma forma de colocar em prática a comunicação interna, mas sem esquecer que, nas empresas que o possuam, o departamento de Recursos Humanos serve de interlocutor entre a alta administração e os colaboradores. Da mesma forma que a comunicação ascendente pode ser feita através da representação de um sindicato de trabalhadores ou também pelos Recursos Humanos.

“Em síntese, a comunicação interna é planeada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (Kunsch, 1999, p. 77). Kunsch não está muito longe de explanar o verdadeiro intuito da comunicação interna -promover uma boa relação entre a organização e os seus colaboradores, usando estratégias que são originais de outras vertentes da comunicação – o marketing, as relações públicas, a assessoria de comunicação, entre outros.

### **7.3. Comunicação Interna, Risco e Sensibilização**

Como já descrito neste relatório, o tema central do estágio curricular que realizei na Sonae MC passa por ser a cibersegurança e a consequente sensibilização para os riscos que o mesmo acarreta. Tendo acompanhado e integrado durante sete meses a Direção de Gestão de Risco da Sonae MC, onde se insere a equipa de Cibersegurança, percebi que mais do que comunicar o risco, o importante era sensibilizar e educar para mitigá-lo.

O flagelo dos ataques informáticos e a necessidade de adoção de medidas de cibersegurança para combater o crime cibernético é real e daí surge um novo desafio – sensibilizar os milhares de colaboradores da Sonae MC ao ponto de adotarem voluntariamente, no seu dia a dia, comportamentos seguros para a organização. Nesta vertente, não se pode então dissociar o risco inerente a esta temática e da influência que este terá na comunicação, tornando-a numa comunicação de risco que faz uso da sensibilização.

E o que é exatamente o risco? No artigo “Os bastidores da comunicação de risco: a UMinho em tempos de pandemia”, redigido por José Gabriel Andrade, Teresa Ruão e Madalena Oliveira, onde citam Ulrich Beck, sociólogo alemão, é dito que o risco é “como uma espécie de crise iminente, de crise sempre prestes a acontecer” (Beck, 1986 apud Andrade, Oliveira & Ruão, 2020, p. 130). No mesmo parágrafo, são dados vários conceitos associados ao risco que demonstram na prática o que pode ser o risco – O risco existe “em todos os setores da experiência – risco tecnológico, ecológico, capital de risco, risco nos investimentos, risco no casamento, no relacionamento íntimo, comportamento de risco” (Martins, 2017, p. 85 apud Andrade, Oliveira & Ruão, p. 130).

Ora, neste caso, a Sonae MC também vive em risco constante de sofrer um ataque informático que possa pôr em causa o bom funcionamento da organização ou parte dela. Aliás, são vários os relatos a nível mundial e nacional de casos de organizações que fecharam portas depois do risco passar a uma verdadeira crise. Sob a Sonae MC e sob qualquer outra organização, independentemente da sua dimensão e dos seus recursos, pairará sempre o risco de sofrer as consequências de atos criminosos através das tecnologias de informação e comunicação.

Ainda no mesmo artigo, é pertinente uma afirmação que vai ao encontro do que foi pedido durante todo o estágio curricular, isto é, o tão desejado processo de mitigação do risco - “A associação que se estabelece entre sociedade da informação e sociedade do conhecimento não tem outro propósito senão o de atribuir à gestão da comunicação a responsabilidade de promover a consciência do risco” (Andrade, Oliveira & Ruão, p. 130).

E quanto ao conceito de comunicação de risco? Do que se trata? Andrade, Ruão e Oliveira traçam várias definições sobre este conceito, mas há uma que se destaca:

Comunicação de Risco é, primeiramente, um processo interativo de troca de informações e opiniões entre os membros da organização para identificar, avaliar e gerir riscos potenciais (através da formação de um gabinete de crise), para depois se transformar num diálogo entre as organizações que criam os riscos e os *stakeholders* que podem vir a ser atingidos pelo risco. (Andrade, Oliveira & Ruão, 2020, p. 132)

Na Comunicação de Risco há um diálogo entre um emissor e um recetor, em que o emissor é composto pelas organizações que criam e mantêm esse risco, pois sem estas ele não existiria, e os *stakeholders* que podem ser atingidos, ou seja, os colaboradores, administradores, parceiros ou até mesmo a população em geral – se um serviço essencial, como uma petrolífera, for atingido por um ataque informático que impeça o seu normal funcionamento, este ataque terá uma repercussão na inflação dos preços do combustível e na escassez do mesmo.

Neste diálogo entre organizações e *stakeholders*, que está presente no processo de comunicação de risco, o objetivo, segundo Almeida, é “a capacitação do público-alvo”. O público-alvo da Sonae MC é, no fundo, todos aqueles que têm acesso aos sistemas de comunicação e informação da organização e que podem pôr em causa a segurança dos mesmos, sejam estes colaboradores ou parceiros. Com o processo de comunicação de risco pretende-se então “(1) fornecer informação compreensível e processável para o recetor; (2) garantir que o público-alvo é adequadamente informado por forma a poder fazer julgamentos sobre o risco e (3) promover o apoio ativo das partes envolvidas e afetadas” (Nicholson, 1999, p. 253).

O fenómeno da comunicação de risco nem sempre foi como nos dias de hoje. Na atualidade, somos preparados para antecipar/prevenir situações que nos possam pôr em perigo de alguma forma. Existem mensagens que nos recomendam para colocarmos o cinto de segurança, para não bebermos enquanto conduzimos, para deixar de fumar, para nos colocarmos debaixo de uma mesa resistente durante um sismo e, no tema da cibersegurança, a título exemplificativo, para não partilharmos a nossa palavra-passe com mais ninguém. Estas mensagens são propagadas intensamente no dia-a-dia das pessoas, mas segundo Covello e Sandman, só a partir da década de 1980 é que a população deu atenção a estas mesmas mensagens. Estes dois autores traçaram seis motivos que podem explicar este aumento de consciência da população:

(i) o interesse do público pelos problemas de saúde, segurança e ambientais, o que levou à cobertura dos media destes mesmos problemas; (ii) a procura por informações geradas pela preocupação pública sobre os riscos do passado, do presente e das atividades futuras; (iii) o número e o alcance das leis de “direito-de-saber” relacionados com a exposição a agentes de risco; (iv) a desconfiança nas autoridades que gerem o risco e as reclamações do público pelo direito de participação como parceiro integral em todas as fases de avaliação do risco e gestão do risco; (v) a sensibilização por parte dos governos e das organizações de que ignorar o risco pode penalizar a reputação e ameaçar o cumprimento dos objetivos; (vi) a consciencialização de que a resposta do público a um risco pode ser amplificada ou atenuada por aqueles que desejarem manipulá-la – isto é, que a comunicação de risco é uma ferramenta útil para quem defender um resultado específico. (Covello & Sandman, 2001, Risk communication: Evolution and Revolution)

A comunicação de risco acompanhou a evolução de uma sociedade que procurava e procura o conhecimento e, neste caso, utilizá-la como um instrumento a seu favor. Este crescimento da consciencialização pelo risco e sobre como geri-lo é paralelo ao aparecimento de uma nova sociedade, a sociedade da informação, um termo cunhado por Manuel Castells. Sendo assim, se existem cada vez mais pessoas que ativamente procura receber informação sobre o risco, é cada vez mais acessível criar um ambiente social onde se possa consciencializar as pessoas para a temática da cibersegurança. A grande dificuldade é levar a população até ao meio onde transmitimos estas mensagens e “mantê-las” por lá, pois vivendo na era da informação, existe uma panóplia de veículos, plataformas e mensagens.



A comunicação de risco dos dias de hoje difere da que apareceu em 1980. Covello e Sandman, no mesmo artigo, destacam as quatro fases de evolução da comunicação de risco. Neto e Areosa, no artigo, sintetizam da melhor forma esse quadro evolutivo. A primeira fase diz respeito a um período até 1984, onde existia uma pré-comunicação de risco caracterizada por uma:

abordagem de comunicação [que se baseava] na noção de que a maioria das pessoas era irremediavelmente irracional e/ou não tinha competências para compreender as mensagens de risco, por isso, devia ser ignorada, ou até mesmo enganada, se tivesse mesmo que ser para garantir que não existia alarme social. (Neto & Areosa, 2017, p. 139)

Esta abordagem, posta em prática por *decision makers* e administradores de organizações era nociva e desrespeitadora com a sociedade em geral, evidenciando um nível de gestão de risco praticamente nulo, podendo colocar em perigo toda uma sociedade. Não havia qualquer investimento na comunicação de risco e na formulação de políticas para o risco, espelhando assim uma desatenção com a vida das pessoas e das estruturas organizativas. Esta era uma fase também apelidada de “público ignorado”.

Na segunda fase, os acidentes industriais de Bopal (fuga de gás), na Índia e em Chernobyl (desastre nuclear), na Ucrânia, fizeram com que se olhassem para a comunicação de risco com outros olhos. Nos países democráticos e com um maior desenvolvimento, iniciou-se uma etapa de partilha de mensagens comunicacionais sobre o risco e surgiram novas leis e regulamentos a nível nacional e internacional que defendiam o direito à informação.

É o período em que se tenta aprender a explicar os riscos. As estratégias e ações passam agora por se potenciar o maior grau de compreensão possível. Foca-se a estruturação de um processo e a capacitação de quem tem a função de comunicar riscos e das pessoas que serão as receptoras das mensagens. (Neto & Areosa, 2017, p.140)

Dois tragédias mundiais, originaram crises que, na vida de muitas pessoas, ainda duram até hoje, vieram mudar o paradigma da comunicação de risco por completo. A sociedade, em geral, tornou-se mais receptiva à perceção e compreensão do risco, também por começar a viver as crises através dos *mass media*.

A terceira frase inicia-se nos anos 90 e com ela vem um processo de consolidação da comunicação de risco. Neste período de evolução, surge uma necessidade de se envolver as pessoas no processo de comunicação de risco, não apenas como recetores, mas como detentores de uma opinião sobre o risco:

O sucesso deste terceiro período estava sempre dependente do pressuposto de que para as/os comunicadoras/es do risco serem ouvidas/os, teriam também de ouvir o público abrangido pelas situações de perigo, em muitos casos prevalecia mesmo o princípio de ouvir primeiro para depois ser escutado.” (Neto & Areosa, 2017, p. 140)

As grandes crises mundiais moldam a mentalidade das gerações que nascem e vivem com elas. Ora, com estas duas crises que se deram e com o terminar da Guerra Fria, houve uma maior abertura para o diálogo entre governos, organizações e pessoas. Cada vez mais as pessoas ganhavam voz e poder de participação nos processos de decisões, criando assim uma “modernidade líquida”, tal como diria Zygmunt Bauman, acabando por transformar as organizações e a forma de governar uma nação.

Quanto à quarta fase, segundo Covello, Sandman e Neto, ainda não tem presença na totalidade das organizações, uma vez que esta “requer mudanças fundamentais nos valores e cultura das instituições e das próprias sociedades, porque envolve tratar as partes interessadas como um parceiro de pleno direito no processo de comunicação do risco” (Covello & Sandman, 2001 apud Neto & Areosa, 2017, p. 141). Os autores explicam que muitas das organizações do mundo atual ainda não evoluíram e continuam presas à fase dois e três, uma vez que esta última fase “é difícil de alcançar, porque implica uma efetiva gestão participativa do risco e uma cultura de segurança generalizada” (Neto & Areosa, 2017, p. 141).

As organizações e os governos que, nos dias de hoje, não tenham uma estratégia e um plano de mitigação/comunicação do risco e de gestão de crises, podem sofrer consequências irreversíveis e acabarem por ficar presas a uma situação que é impossível de gerir. Posto isto, é importante que as organizações do século XXI estejam preparadas para comunicar o risco, mas que possam incluir os colaboradores junto desse processo.

Ainda existe o preconceito para alguns comunicadores de que a comunicação de risco deve ser feita apenas e somente num momento pré-crise, como estratégia de antecipação e mitigação. Porém, a comunicação de risco é essencial no momento da crise e ainda mais no pós-crise. As pessoas, no geral, só tendem a ficar em alerta e a mudar os seus comportamentos quando a crise se passa com elas ou com alguém próximo.

A única forma de se sentir verdadeiramente uma crise é através da experiência da mesma. Sendo assim, é importante que, numa organização, se comunique também o risco mesmo depois deste se confirmar e tornar-se numa realidade. Andrade, Oliveira e Ruão dizem precisamente isso no seu artigo – “Quando pedimos aos membros de uma comunidade para ajustarem as suas atitudes e adotarem certos comportamentos, estes serão mais recetivos às mensagens se souberem o que isso significa e se acreditarem que a mudança comportamental, de facto, ajudará” (Andrade, Ruão & Oliveira, 2020, p. 133).

Na verdade, na área da cibersegurança, este é um processo comum para se fazer a avaliação do risco e a mitigação do mesmo. A simulação de um ataque informático na organização, usualmente através de uma mensagem fraudulenta enviada por correio eletrónico, ajuda a avaliar o comportamento dos colaboradores e a explicar-lhes posteriormente que, numa situação real, estavam a pôr em causa a segurança da organização e deles próprios. Sendo a cibersegurança um tema denso e, por vezes, demasiado técnico por quem tenta explicá-lo, as pessoas não tomam a devida atenção. Só depois de caírem na “armadilha” terão a consciência dos perigos do online e das novas tecnologias.

A comunicação de risco, para funcionar na sua plenitude, “deve ser mais do que uma via de mão única, pois compõe-se de um emissor e recetor e, portanto, requer *feedback*. Não pode ser apenas informação, mas comunicação” (Alves, 2007, p. 98). De nada adianta estarmos a tentar informar alguém de um modo intrusivo se não soubermos o que representa o risco para essa pessoa e se ela pretende ou não viver com ele. Por exemplo, os atuais fumadores sabem desde há vários anos que ao fumar existe um risco maior de desenvolverem doenças pulmonares, e poderá não ser suficiente um aviso no produto para que a pessoa deixe de fumar. Talvez um diálogo com um médico, que lhe conte todos os benefícios em deixar de fumar e as formas mais eficazes para que tal se suceda, seja mais eficiente para o paciente, na perspetiva comportamental e para o médico, no sentido da sensibilização.

Este é o mote também para a cibersegurança. Utilizar o diálogo através da sensibilização/formação não intrusiva, pode ajudar a mudar os comportamentos de vários colaboradores. Contudo, é preciso primeiro perceber se as pessoas identificam o risco, compreendem-no e qual o nível de aceitação do mesmo.

A Organização Mundial da Saúde, no seu *website*, tem disponível uma formação breve sobre estratégias de comunicação de risco, onde traça os oito princípios orientadores para uma boa prática da comunicação de risco:

(1) criar e manter confiança; (2) reconhecer e comunicar mesmo na incerteza; (3) coordenar; (4) ser transparente e rápido com a primeira e as restantes comunicações; (5) ser proativo na comunicação pública; (6) envolver e agregar os afetados; (7) utilizar abordagens integradas; (8) criar uma capacitação nacional e suportar a propriedade nacional.

2



Fig. 3 – Oito princípios orientados para uma boa prática da comunicação de risco segundo a Organização Mundial da Saúde

Fonte: Organização Mundial da Saúde, *Estratégias de Comunicação de Risco*

E em todo este processo de comunicação de risco e da conseqüente mitigação, sente este o principal objetivo, existe uma “subferramenta” eficaz designada de – sensibilização. Há um ditado popular em Portugal que afirma – “Não dês o peixe. Ensina a pescar”. E na comunicação

<sup>2</sup> Ver em : <https://www.who.int/risk-communication/training/Module-B3.pdf>

de risco, o ensinar a pescar é nada mais, nada menos que a sensibilização e também o treino/formação.

De facto, nos últimos anos, temos visto um crescente número de mensagens de sensibilização para os vários temas, entre os quais, a poluição e as conseqüentes alterações climáticas, a Covid-19 e as respetivas medidas básicas de higiene como o uso de máscara e o distanciamento social, a moderação na ingestão do álcool antes de conduzir um veículo, entre outros. Já vimos várias mensagens sobre estes temas em, praticamente, todas as plataformas – publicidade institucional na televisão, nos jornais, em *outdoors* e panfletos, na rádio, nas redes sociais, em filmes/documentários, etc.

A maioria das pessoas já têm estas mensagens quase gravadas na memória e, ainda assim, ignoram ou esquecem-se delas. O maior inimigo da sensibilização é, sem dúvida, o comportamento humano e a sua natureza imprevisível e não exata. A cibersegurança, não é exceção. Em 2019, segundo a Proofpoint, uma empresa norte americana de soluções de segurança, 99% dos ataques informáticos<sup>23</sup> da atualidade exploravam o comportamento humano ao invés de tentarem fazer proveito de uma vulnerabilidade do sistema ou de um erro técnico.

Estes dados indicam que os cibercriminosos sabem que o ouro está na “falha” humana e não na tecnologia, uma vez que os computadores, tablets e telemóveis têm sistemas operativos cada vez mais inteligentes. Sendo assim, surge a necessidade de criar uma cultura de segurança nas organizações e a sensibilização é uma das formas mais eficazes para reduzir o risco e criar uma cultura de cibersegurança numa organização, isto é, – “trata-se de responder à visão de que os humanos representam o elo mais fraco na cadeia de cibersegurança e de substituir isso por um ambiente onde os colaboradores tornam-se “*firewalls*” robustos e humanos contra-ataques cibernéticos.” (ENISA, 2017, p. 5)

Sensibilizar os colaboradores para a cibersegurança tem de fazer parte não só do plano de uma equipa de Cibersegurança, mas também de um plano estratégico da comunicação interna e/ou recursos humanos, dos gestores de risco e até da própria administração. Todos eles são peças de xadrez na conceção de um plano de sensibilização e formação para os colaboradores.

---

<sup>3</sup> Ver em: <https://www.proofpoint.com/us/newsroom/press-releases/proofpoints-annual-human-factor-report-details-top-cybercriminal-trends-more>

Quando essa mesma equipa estiver definida, há então condições para comunicar eficazmente para o público-alvo, que são os colaboradores:

a comunicação eficaz é (...) o conjunto de ações que conduz à mudança de atitudes, alternando comportamentos nos membros da organização, construindo uma linha de orientação forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para atingir a meta final. (Pereira, p. 2014, 44-45)

Sendo através da comunicação e, em especial, do diálogo, a forma mais efetiva para mudar comportamentos e atitudes, olhando para a cibersegurança, são o *marketing* e a comunicação:

A cultura de cibersegurança [numa organização] é sobre mudar mentalidades, perceções e sobre a transmissão de conhecimento às pessoas e o departamento de *marketing/comunicação* suportará isso ao desenhar e promover sensibilização e programas de educação em cibersegurança através do desenvolvimento de uma comunicação impactante e assegurando o uso efetivo de mensagens e canais para essa comunicação. (ENISA, 2017, p.1)

Esta comunicação impactante que o artigo da ENISA aborda tem um efeito tremendo na mitigação do risco numa organização. Se 99% dos ataques exploram a fraqueza humana, então talvez a única forma de mudar mentalidades dos humanos e mitigar o risco, é através do diálogo do *marketing* e da comunicação, mais precisamente, da sensibilização. E seja qual for as fases da crise (pré, durante ou pós), é necessário que a comunicação com os colaboradores seja rápida, direta e eficaz.:

A conceção estratégica da comunicação, ao estabelecer -se de modo simétrico e transparente, minimiza os possíveis riscos. Permite, ao mesmo tempo, uma maior vinculação aos valores e aos comportamentos gerados, facilitando os relacionamentos na definição e geração, em cada empresa, do seu “sentido” e “propósito organizacional”, de modo a se conseguir gerar e estreitar “interesses mútuos” entre as diferentes partes interessadas dentro de cada empresa. (Ferrari, 2016, p. 148-150 apud Brandão, 2018, p. 92).

O tema da cibersegurança poderá ser um tema mais denso, técnico e de difícil conexão com os colaboradores e, por isso, dificilmente é politizado numa organização. Isto é, existem poucas ou nenhuma pessoas responsáveis por transmitir a importância e as proporções de um

possível ciberataque. À partida, todos os colaboradores querem rumar para o mesmo lado e garantirem a segurança deles próprios e da organização. O único problema que ainda persiste nas organizações e na sociedade em geral é a desvalorização ou o desinteresse pelo tema, muitas das vezes por parte da gestão de topo, priorizando a produtividade e o cumprimento das tarefas diárias.

Existe também um fator que pode dificultar o processo de criação de sensibilização na cibersegurança – a intangibilidade. Na vida real, quando existe um assalto ou uma tentativa de burla, a perceção que temos desse evento e as consequências do mesmo são tangíveis – ficamos assustados e podemos ficar sem os nossos pertences ou recursos. Atrás de um computador, por exemplo, num ataque de violação de dados, não sentimos a mesma sensação de que no “mundo físico”:

Quando as pessoas sentem pânico elas ficam conscientes de algo não está certo. Do mesmo modo, frequentemente o público apenas fica consciente de um problema depois de experienciarem o seu impacto. O impacto das violações de dados em cibersegurança não é frequentemente visível nas sensações físicas ou as consequências precisas podem não ser tangíveis de todo. (Bruijn & Janssen, 2017, p. 1-7)

Fazer acreditar os *decision makers* de que a cibersegurança pode ser um ativo de uma organização e que pesa na saúde da mesma pode ser uma tarefa difícil. Como já vimos, neste setor não existe tangibilidade. O investimento na formação é feito, diariamente, nos colaboradores, no entanto, o retorno apenas chega nos períodos em que não ocorra nenhum ataque informático. Por isso, é importante que a gestão de topo esteja alinhada com o tema e que dê o seu aval completo para que haja uma fluidez na comunicação aos colaboradores.

Desenvolver uma cultura de cibersegurança não deve ser uma atividade única, mas sim um processo em andamento (...) Requer concordância ao mais alto nível organizacional, sendo imperativo o envolvimento do CEO e de outras figuras seniores com responsabilidade pela segurança. Neste sentido, os colaboradores seniors precisam de agir como um exemplo. (ENISA, 2017, p. 5)

A Sonae MC, sendo uma empresa de topo no retalho português e no panorama organizacional em Portugal, ao apostar na sensibilização e no treino em cibersegurança demonstra

assim uma responsabilidade social acrescida pelas pessoas. Torquato, na sua obra *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*, faz referência ao investimento nos compromissos sociais como uma boa prática para as organizações do séc. XXI:

Hoje, as empresas procuram dar mais força a seus programas internos — nas áreas de saúde, higiene e segurança, treinamento e desenvolvimento de pessoal, comunicação, desportos, lazer, cultura e seguridade social, entre outros (...) São esses programas que assumem, cada vez mais, uma função estabilizadora, atenuando tensões, criando ondas de simpatia interna e uma aura de segurança e tranquilidade. (Torquato, 1986, p. 72)

Aliás, com o crescente despertar de consciência para os perigos da *internet* e das novas tecnologias de informação e comunicação, investir na sensibilização e formação dos colaboradores pode servir como um fator de diferenciação de uma empresa para os demais *stakeholders*. Numa sociedade que está cada vez mais consciente e reivindicativa, apostar nas pessoas, de uma forma perspicaz e com um propósito positivo, poderá marcar pontos na estratégia de diferenciação e no processo de ultrapassagem da concorrência:

Uma ação social bem conduzida garante a qualquer empresa [uma] posição de destaque na sociedade onde atua e este é fator decisivo na auto preservação empresarial. Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo sua marca ganha maior visibilidade, aceitação e potencialidade. (Bertoncello & Junior, 2007, p. 74)

#### **7.4. A Comunicação Interna para a sensibilização dos colaboradores**

Após debruçar-me sobre a evolução da comunicação interna e o seu conceito, é tempo de olhar para aquilo que ela tem para oferecer e qual a melhor forma de a colocar em prática na ótica da sensibilização dos colaboradores. Antes de pensarmos no que vamos comunicar e como vamos fazê-lo, é sempre essencial saber para quem vamos fazê-lo. É necessário conhecer o nosso público-alvo, onde é que ele se presencia, quais são as suas preferências e aquilo que esse *target* gosta ou não de ouvir.



Embora anteriormente tenha analisado, um a um, cada instrumento de comunicação, olhando de uma forma prática, farei agora um breve sumário de alguns deles. Hoje, comparativamente há cerca de quarenta décadas, existem dezenas de meios e plataformas para comunicar com os colaboradores. Um simples comunicado pela aplicação *WhatsApp* em que existe um grupo da empresa é uma forma de comunicação interna. Embora esta forma de comunicar possa não ser a mais exímia e elaborada para alguns, para outros pode ter a vantagem de ter um custo reduzido e de ser direta e rápida. É mesmo isso que Alves e Souza preferem:

Existem algumas ferramentas que merecem destaques, tais como: jornal, revistas, *newsletter* e redes sociais. Entretanto, é necessário primeiramente um conhecimento do seu público-alvo, ou seja, é preciso verificar em quais plataformas seus funcionários são mais adeptos. Empresas pequenas têm adotado o uso corporativo de aplicativos de comunicação. (Alves & Souza, 2015, p. 5-6).

A comunicação organizacional/interna através das redes sociais, dentro da organização, é cada vez mais aceite e os colaboradores vão quebrando as barreiras do preconceito em relação à questão do informalismo, como afirma Costa – “as pessoas estão preparadas para ver as redes sociais a saírem da sua esfera pessoal para passarem a ter um papel preponderante nas suas vidas profissionais e reconhecem vantagens nesta evolução” (Costa, 2012, p. 34).

Noutra perspetiva, nas empresas com mais recursos, existem plataformas próprias que foram desenvolvidas pela própria empresa, designadas de plataformas *Intranet*, onde podem ser partilhadas comunicações em tempo real e em privado para os colaboradores – “A comunicação interna processa-se e afirma-se através de uma multiplicidade de meios e instrumentos, mas a *intranet* destaca-se como instrumento de excelência (...) geradora de participação positiva através de um reforço motivacional de todos os colaboradores” (Brandão, 2014, p. 361 *apud* Candeias, 2016, p. 63).

Há ainda plataformas online disponíveis para venda destinadas apenas a comunicação interna, como é o caso da Microsoft Yammer. Esta plataforma foi desenhada para que não só os responsáveis pela comunicação interna e a gestão de topo possa comunicar com os colaboradores, mas também para que os colaboradores comuniquem entre si.

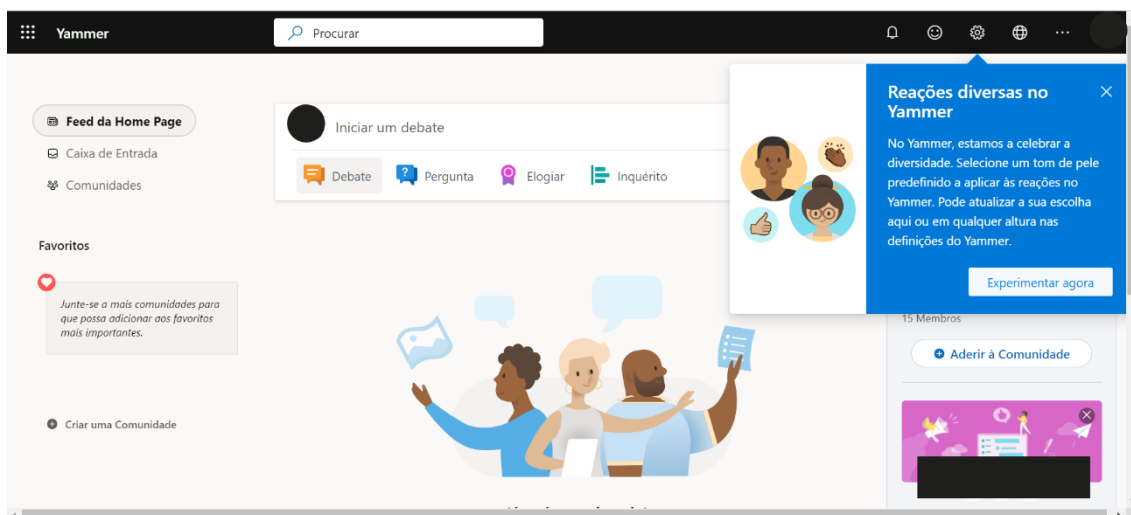


Fig. 4 – Interface da plataforma de comunicação interna Microsoft Yammer.

Porém, o grande trunfo da comunicação interna continua a ser a utilização do correio eletrónico profissional (*e-mail*) e a *newsletter*. Este segundo conceito, que normalmente é enviado por *e-mail*, é aquilo a que se chamava de “jornal da empresa”, evoluindo agora para um suporte apenas digital. Quanto ao *e-mail*, a própria ENISA afirma que são um verdadeiro aliado da sensibilização:

Os *e-mails* são uma forma fácil de alcançar toda gente numa organização. Podem ser usados pela gestão de topo para enviar mensagens diretas sobre cibersegurança (definição da agenda, avisos sobre novas ameaças, etc) ou usados pelos Recursos Humanos para enviar novos materiais de formação como vídeos, jogos, folhas com dicas, histórias e FAQs. (ENISA, 2017, p.18)

Embora o *e-mail* talvez seja a tecnologia de comunicação mais utilizada numa organização, há quem diga que, no futuro, esta ferramenta seja ultrapassada por aplicações e serviços de mensagens instantâneas como o *WhatsApp* - “os mensageiros instantâneos e as redes sociais devem selar o fim dos *e-mails*, especialmente porque as pessoas devem passar a utilizar muito mais os meios instantâneos de comunicação do que os *e-mails*” (Carvalho, 2015, p. 34).

Quanto às *newsletters*, embora estas tenham um carácter mais próximo do informativo, também podem ajudar a sensibilizar os colaboradores dependendo do contexto em que se inserem. Usualmente, as *newsletters* corporativas são o veículo de informação para os colaboradores sobre a organização, nomeadamente a atualidade, as pessoas, entre outros.

Contudo, podem ser incluídos temas variados que o departamento de comunicação interna ache pertinente. Numa investigação realizada por Friedl e Vercic, da Universidade de Zagreb, Croácia, concluiu-se que “para a transmissão de informação organizacional geral, os colaboradores tinham preferência por *e-mail newsletters* e notícias na *intranet* em relação às redes sociais” (Friedl & Vercic, 2010, p. 85). Davis, Krapels e McCarty realçam o papel das *newsletters* na comunicação interna e a ligação tangível que criam em relação à organização:

“Em muitos casos o valor da comunicação interna é frequentemente subestimado no sentido que as organizações se concentram mais em *marketing* externo; contudo, estudos indicam que as vantagens estratégicas resultam para empresas que exibem uma comunicação interna forte. *Newsletters* podem oferecer aos colaboradores uma ligação tangível entre si assim como entre a organização” (Davis, Krapels & McCarty, 2005, p. 23).

Outra estratégia de sensibilização passará pela realização de eventos formativos, sejam estes em formato presencial ou *online*, pois a adesão em massa ajuda a propagar os conhecimentos por toda a organização. Hoje, os eventos são uma excelente forma de aproximar a organização aos colaboradores e os colaboradores da organização, pois permitem cada vez mais o diálogo entre ambos:

Sair do monólogo para o diálogo é um desafio que todos os profissionais de relações públicas deverão enfrentar e que perpassa todas as atividades de comunicação organizacional. (...) As transformações na sociedade, que provocam uma mudança na comunicação, podem se constituir em uma oportunidade para que os eventos sejam realizados segundo uma lógica mais experiencial e participativa” (Farias e Gancho, 2014, p. 24).

Sem esquecer que, os eventos realizados através dos meios de comunicação digital são autênticos geradores de *feedback* para a gestão de topo. Ao invés de se preparar uma palestra ou um artigo sobre determinado tema em que só exista um emissor, no digital, é muito mais fácil angariar interação, tal como diz Luiz Alberto Farias e Carolina Gancho em “Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade”:

O uso de meios de comunicação digitais, seja em eventos, seja na comunicação de maneira geral, pode ser bastante positivo para as organizações que querem aprofundar o relacionamento com

seus públicos. Para Terra, esses meios já nascem com a característica de possibilitarem interação e *feedback*, segundo o modelo de uma comunicação de mão dupla (Farias & Gancho, 2014, p. 24).

Estas são algumas das ferramentas mais eficazes para colocar em prática um plano de comunicação interna dentro de uma organização, mas existem atividades e conteúdos ainda mais eficazes no que concerne à cibersegurança. A título exemplificativo, os *webinars* que são um instrumento de comunicação eficiente, uma vez que têm um custo de produção bastante reduzido e um caráter educativo forte, como veremos mais à frente neste relatório. Os *workshops*, considerados também eventos, mas com uma vertente mais prática, incentivam a aprendizagem através da experiência. Ou até mesmo o vídeo, o formato predileto da sociedade, devido à facilidade com que é consumido.

Sensibilizar os colaboradores para os vários riscos existentes dentro ou fora de uma organização é demonstrar preocupação por estes e valorizar o seu bem-estar. Toda a organização que colocar em prática um plano de comunicação interna orientado para a sensibilização, desde que este não seja intrusivo, irá marcar pontos na ligação com os seus colaboradores, tal como explica Sara Balonas no artigo “Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social”:

Uma empresa sensível às questões ambientais e sociais ganha em identificação emocional. Esta conquista de afinidades é extremamente importante ao nível interno. Os colaboradores depreendem que a empresa tem preocupações para além dos números e sentem-se identificados com a faceta humanizada, logo, mais motivados. (Balonas, 2014, p. 75)

Esta responsabilização genuína pelos colaboradores, assumida pela gestão de topo, não só aproximará a organização de cada um dos funcionários, mas também irá humanizar a imagem desta. Contudo, é necessário que todas as chefias e responsáveis pelos vários departamentos estejam totalmente alinhados e integrados neste aspeto, para que a mensagem possa ser transmitida totalmente aos colaboradores e para que não haja qualquer dissonância.

Posto isto, no que toca à cibersegurança, o principal objetivo passa por humanizar não apenas a empresa, mas também a própria temática, que precisa de ser vista numa vertente emocional e leve:

Deste modo, as organizações devem olhar para a cibersegurança como um conjunto de sinergias e não apenas como uma questão tecnológica, pelo que devem incluir as pessoas nas suas políticas de cibersegurança. Desta forma, quanto mais os colaboradores estiverem preparados, mais resiliente será a organização. (Gonçalves, 2019, p. 38)

O fator da sensibilização e da formação é um dos elementos deste conjunto de sinergias que representa ou devia representar a cibersegurança e, simultaneamente, é uma ferramenta poderosa da comunicação interna que pode mudar perceções, atitudes ou comportamentos dentro de uma organização e, conseqüentemente, torná-la segura.

## **8. Considerações Finais**

Ao longo destes sete meses, que por sinal, foram bastante intensos e passaram demasiado rápido, pude ir tirando várias conclusões, em diversos níveis. As primeiras conclusões surgem meses após o início da experiência e estão ligadas ao contexto prático do estágio curricular. Apenas depois, no momento em que se inicia o processo de escrita do relatório, é que se reflete sobre a abordagem metodológica e teórica que se pretende realizar. Sendo assim, este último capítulo irá começar pelo culminar de todo este processo de investigação – a resposta à questão de partida.

Tendo em consideração a questão desenvolvida na Parte I deste relatório - De que forma o fomento da comunicação interna poderá explicar a alteração de comportamentos dos colaboradores numa organização? - que acabou por originar todo este processo de investigação em busca de resposta, posso afirmar que a mesma é positiva. Quando entrei para a Sonae MC, em janeiro, foi-me dito aquilo que já tinha sido feito no segmento da comunicação para a cibersegurança nos últimos tempos e a área da sensibilização era pouco explorada. Sete meses depois, em julho, ao olhar para aquilo que foi e ainda viria ser feito durante o ano, foi visível uma evolução no número de ações de sensibilização produzidos e na adesão que o público-alvo teve a essas mesmas ações

Aquilo que senti no último mês do estágio curricular, em reuniões formais ou até mesmo em conversas informais, é que a cibersegurança e as boas práticas inerentes a esta área estavam retidas no consciente dos colaboradores. As ações mais fáceis de adotar (p. ex. não

partilhar a palavra-passe com outras pessoas, suspender o computador em períodos de ausência e ter cuidado redobrado com os *e-mails* recebidos), faziam parte do dia-a-dia de algumas pessoas que, assumidamente, no passado, não tinham conhecimento das consequências que tais perigos podiam ter.

Por outro lado, quando realizávamos exercícios de *phishing* ético através do *e-mail*, com o objetivo de medir quantos colaboradores podiam ser portas de entrada para ciberameaças, restavam ainda algumas dúvidas no processo de avaliação da fiabilidade do *e-mail*. Estas dúvidas podiam levar (e efetivamente levavam) alguns colaboradores a clicar e a fornecer as suas palavras-passes, mesmo reconhecendo alguns dos comportamentos a reter para diminuir o risco de ciberataque.

O que se procurou fazer nestes sete meses de estágio curricular foi colocar a cibersegurança na agenda da comunicação interna de forma a integrar este tema na opinião pública do nosso *target* – os colaboradores da Sonae MC. Contudo, tendo em vista que a cibersegurança é uma área bastante técnica e intangível, sendo apenas valorizada quando é escassa ou inexistente, cria-se um desafio extra no processo de criação de conteúdos. Ainda assim, havendo a necessidade de credibilizar o tema e, simultaneamente, torná-lo mais leve e compreensivo, penso que a missão foi cumprida e o *feedback* foi bastante positivo.

Olhando agora para aquilo que foi a experiência do estágio a nível pessoal, profissional e como aluno, esta foi a primeira experiência profissional na área da comunicação interna, um campo que há muito desejava conhecer. Hoje percebo ainda mais a importância da comunicação interna no setor empresarial, principalmente nas empresas de grande dimensão socioeconómica como é o caso da Sonae MC. Ajudou-me a compreender como se constrói e planeia comunicação a uma grande escala, de forma integrada e inclusiva, tendo em conta a segmentação de funções e de locais de trabalhos existentes na empresa.

Uma valência importante da comunicação organizacional, seja a nível interno ou externo, é a importância da adaptação da comunicação em relação à missão, à visão e aos valores da empresa. Isto foi algo que demorei a atingir nos primeiros meses, pois ainda não conhecia a organização totalmente e estava ainda em processo de adaptação. Posteriormente, já foi mais fácil interpretar e traçar um perfil da Sonae MC - quem era, como queria comunicar e o que queria comunicar.

Outra área da comunicação que me deu uma certa satisfação aprender foi o planeamento e a gestão de eventos. O *Live Event Cybersecurity* era a grande chance para se levar a equipa de Cibersegurança para a agenda dos colaboradores e dos negócios internos, pois sabíamos e trabalhámos para que fosse um evento com bastante adesão. Foi bastante enriquecedor acompanhar o desenvolvimento de todo o processo – desde a fase onde existe apenas uma folha em branco até ao dia da produção e gravação do evento. Poder estar presente em reuniões com outras entidades, em especial agências de comunicação, e, em conjunto, tomar decisões, ajudar no processo criativo e debater ideias foi, sem dúvida, algo que me acrescentou valor como profissional.

Quanto à criação e planificação de conteúdos de sensibilização, como já disse anteriormente, foi um grande desafio, mas que me abriu os horizontes da criatividade e, inclusive, deu-me bastante motivação para produzir. Como nunca tinha desenvolvido qualquer tipo de comunicação nesta área, senti maiores dificuldades no início do estágio, mas com o *feedback* que me era dado regularmente, consegui conjugar a minha forma de comunicar com a da empresa.

Mudando agora o fluxo e olhando para aquilo que pude oferecer à Sonae MC, penso que consegui concretizar os objetivos que me foram propostos no início do estágio curricular, assim como as metas que eu próprio estabeleci. Ao fazer uma retrospectiva do estágio, posso afirmar que muito do conhecimento que foi aprendido durante as aulas do mestrado foi bastante útil e, inclusive, aplicado em várias ocasiões em que não tinha tantas certezas sobre o caminho a rumar.

Ao integrar uma equipa especializada em gestão de risco pude, de uma certa forma, ajudar a profissionalizar a comunicação através daquilo que aprendera durante a minha formação. Deste modo, ao nível do planeamento, da produção e da execução, a Direção de Gestão de Risco da Sonae MC pôde contar comigo para qualquer tipo de trabalho necessário para a área da comunicação.

Por último, enquadrando com o tema central deste relatório de estágio, foi visível a integração da cibersegurança nas ferramentas de comunicação interna da Sonae MC. Utilizámos as *newsletters* para partilhar artigos com dicas e boas práticas para os colaboradores nos vários ramos da cibersegurança, explorámos as plataformas de formação com vídeos que tinham o fim de instruir o nosso público-alvo e usámos as tecnologias de informação e comunicação para fazer eventos via *streaming*, criando também um espaço próprio para a cibersegurança.

Em suma, e recapitulando estas considerações finais, o fomento das ferramentas da comunicação interna ajudam a sensibilizar os colaboradores para os perigos das ameaças cibernéticas, mantendo assim a organização segura, bem como cada indivíduo que veste a camisola da Sonae MC. Nesta área, o comportamento de cada um terá repercussão na segurança de todos, pelo que é essencial realizar uma comunicação bem conseguida, inclusiva e integrada na realidade da organização.



## 9. Referências Bibliográficas

Alvarado, L. & García, M. (2008). “Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas”. In *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, Año 9, No. 2. Universidade Pedagógica Experimental Libertador, Bogotá, Colômbia.

Alves, J. E. (2007). “Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências”. In *Organicom*, Ano 4, N°6. Universidade de São Paulo, Brasil.

Alves, L. & Souza, C. (2015). *A comunicação interna como fator motivacional*. Comunicação apresentada no Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Brasil.

Andrade, J. G. (2015). As organizações e a relação com os media. (pp 255-275). In Padamo, C. et al. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Andrade, J. G. (2017). “O interpretativismo nas Ciências da Comunicação: Um modelo de pesquisa entre comunicação, sociedade e tecnologia”. In Yañez C., Ricarte, E. & Silva, L. (Eds.) *Cenários Comunicacionais: entre as sociedades industriais e as emergentes*, Vol. 1: Mundo IberoAmericano. (pp. 71-90). Porto, Portugal: MediaXXI.

Andrade, J. G. (2020). Do jornalismo ao entretenimento que futuro: o debate de uma proposta teórico-prática. In *Leopoldanium* (p.83). Santos, Brasil: Universidade Católica de Santos. Retirado de: <http://hdl.handle.net/1822/67328>

Andrade, J. G., Ruão, T. & Oliveira, M. (2020). Os bastidores da comunicação de risco: a UMinho em tempos de pandemia. In M. Martins & E. Rodrigues (Eds.), *A Universidade do Minho em tempos de pandemia: Tomo II: (Re)Ações*, Braga: UMinho Editora.

Associations, Federation of European Risk Management Associations. (2003). *Norma de Gestão de Riscos*. Bélgica. Retirado de: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>

Autor Desconhecido. (2015). “Eras da Imagem, por Régis Debray”. [Post num blogue]. Retirado de: <https://famculturaeinovacao.wordpress.com/2015/09/18/eras-da-imagem-por-regis-debray/>

Autor Desconhecido. (2018). “Goodbye *Intranet*. Hello Internal Communications Apps”. [Post num blogue]. Fliplet. Retirado de: <https://fliplet.com/2018/03/06/goodbye-intranet-hello-internal-communication-apps/>

Autor Desconhecido. (s.d) “O que é a TV corporativa?”. [Post num blogue] Endomarketing.tv. Brasil. Retirado de: <https://endomarketing.tv/o-que-e-tv-corporativa/>

Balonas, S. (2014). *Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social*. In Ruão, T.; Freias, R.; Ribeiro, P. & Salgado, P. (Eds.) *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas*. Relatório de um debate. Universidade do Minho, Braga, Portugal: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Retirado de: <http://hdl.handle.net/1822/65032>

Baptista, A. (2009). *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra*. Relatório de Estágio, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10071/1934>

Bara, G. F. (s.d.). *Vídeo corporativo como instrumento de comunicação interna*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Retirado de: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1/Video%20corporativo%20como%20instrumento%20de%20comunicacao%20interna.pdf>

Bernardes, A. (2008). “Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspetivas futuras”. In *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, Vol.6. (pp. 57-70).

Bertoncello, S. & Junior, S. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. In *Revista FACOM*, nº 17, 1º semestre. São Paulo, Brasil: Fundação Armando Alvares Pentead. Retirado de: [http://mirror.fAAP.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_17/silvio.pdf](http://mirror.fAAP.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf)

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. In *Media & Jornalismo*, Vol. 18, N°33 (pp 91-102). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6)

Bruijn, H. & Janssen, M. (2017). Building cybersecurity awareness: the need for evidence-based framing strategies. In *Government Information Quarterly*, Volume 34. Delft, Países Baixos.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.02.007>

Camargo, G. (2020). “Os impactos positivos do treinamento e desenvolvimento de funcionários dentro de uma empresa”. [Post num blogue] Rock Content Blog. Brasil. Retirado de:

<https://rockcontent.com/br/blog/treinamento-e-desenvolvimento-de-funcionarios/>

Candeias, P. (2016). *A Importância da Comunicação Interna nas organizações da Administração Pública no século XXI. A Intranet no INA- Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas*.

Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Novas Profissões, Ensino Politécnico Lusófona. Lisboa, Portugal. Retirado de:

[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23338/1/tese\\_doc\\_final%20%28Paula%20Candeias%29.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23338/1/tese_doc_final%20%28Paula%20Candeias%29.pdf)

Carvalho, A. (2015). *A integração das novas mídias sociais à comunicação interna das organizações*.

Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Carvalho, P. & Pinto, F. (s.d.). *As Intranets como Valor Acrescentado para uma Empresa*. Braga, Portugal.

Retirado de: <http://marco.uminho.pt/~paulo/papers/Enegi1.PDF>

Castells, M. (1999). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura, Vol.1. A sociedade em rede*. 6ª edição. São Paulo, Brasil: Paz e Terra.

Centro Nacional de Cibersegurança (2020). *Relatório Sociedade 2020 - Educação e Sensibilização*.

Lisboa. Retirado de: <https://www.cncs.gov.pt/docs/relatorio-sociedade2020-observatoriociberseguranca-cnccs-1.pdf>

Centro Nacional de Cibersegurança (2021). *Relatório Cibersegurança em Portugal - Riscos & Conflitos*

2021. Lisboa, Portugal. Retirado de: <https://www.cncs.gov.pt/docs/relatorio-riscosconflitos2021-observatoriociberseguranca-cnccs.pdf>

Comissão Europeia. (s.d). *O que são dados pessoais?* [Post em blogue]. Retirado de:

[https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-personal-data\\_pt#resposta](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-personal-data_pt#resposta)

Costa, C. (2012). *O impacto das redes sociais na comunicação interna das empresas - o caso da empresa alfa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Retirado de: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10913/1/DM-CCRC-2012.pdf>

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Edições Almedina.

Covello, V. & Sandman, P. M. (2001). *Risk Communication: Evolution and Revolution*. [Post em blogue]. Retirado de: <https://www.psandman.com/articles/covello.htm>

Davis, B., Krapels, R. & McCarty, R. (2005). *Multifaceted communication roles of employee newsletters*. Comunicação apresentada na Allied Academies International Conference, Estados Unidos da América.

Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. Retirado de: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa\\_140327005%20Ci%C3%A7ncias%20Empresariais.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A7ncias%20Empresariais.pdf)

Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES e-Working Paper*. N° 60. Lisboa, Portugal.

ENISA, The European Union Agency for Network and Information Security. (2017). *Cyber Security Culture in Organisations*. União Europeia. DOI: 10.2824/10543

ENISA, The European Union Agency for Network and Information Security. (2019). *ENISA Threat Landscape Report*. Retirado de: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-report-2018>

Farias, L. A. & Gancho, C. (2014). Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade. In *Organicom*, Ano 11, Número 20. Universidade de São Paulo, Brasil. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139214>

Fernandes, I. & Michel, M. (2015). *Endomarketing e Eventos: a influência dos eventos corporativos para o público interno*. Comunicação apresentada XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região

Sul.Joinville, Santa Catarina, Brasil: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Retirado de: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2015/resumos/R45-0891-1.pdf>

Fonseca, K. (2012). “Investigação – Ação: uma metodologia para prática e reflexão docente”. In Revista Onis Ciência, Vol. 1, Ano 1, N°2. (pp. 16-31). Braga, Portugal. Retirado de: <https://revistaonisciencia.com/wp-content/uploads/2020/02/2ED02-ARTIGO-KARLA.pdf>

Francesconi, O. (s.d.). “Revista corporativa interna online: Entenda sua relevância”. [Post num blogue]. São Paulo, Brasil. Retirado de: <https://dokacomunicacao.com.br/revista-corporativa-interna-online/>

Friedl, J. & Vercic, A. (2010). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. In *Public Relations Review*, N° 37 (pp. 84-86). Zagreb, Croácia e Bern, Suíça. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>

Germain, M. (1998). *L' Intranet*. França: Economica.

Gillis, T. L. (Ed.) (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication - A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. International Association of Business Communicators. San Francisco, Estados Unidos da América: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Gonçalves, G. (2014). Relações Públicas Políticas: raízes, desafios e aplicações. *Comunicação E Sociedade*, 26, (pp 90-98). Braga, Portugal: CECS. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2027](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2027)

Gonçalves, R. (2019). *O fator humano da cibersegurança nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Retirado de: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19248/1/DM-RSG-2019.pdf>

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Employee and Member Relations*. In *Managing Public Relations*. Nova Iorque: CBS College Publishing.

Hall, B. (2017, 20 de junho). *Intranet definition*. [Post em blogue]. Retirado de:

<https://www.interactsoftware.com/blog/intranetdefinition/>

Hingst, B. (2006). "TV Corporativa: uma nova perspectiva para a comunicação organizacional".

Comunicação apresentada no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Intercom. Brasil.

Retirado de:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/56382598162540426814924097347498556009.pdf>

Kunsch, M. (1999). *Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea*. In Comunicação e sociedade, n. 32, (pp 71-88). São Paulo, Brasil.

Kunsch, M. (2003). *Planejamento das relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Brasil: Summus Editorial.

Kunsch, M. (2006). "Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas". In Marchiori, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). São Paulo, Brasil: Difusão Editora.

Lei nº 109/2009, de 15 de setembro, Artigo 4, Ponto 1, República Portuguesa. Retirado de:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1137&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1137&tabela=leis)

Lessmann, M. (2000). *Considerações sobre a implantação de intranets em pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil.

Retirado de:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78556/178529.pdf?sequence=1&isAlloved=y>

Lima, H. (s.d.) "Comunicado Interno para Funcionários – Dicas, Modelos e Tudo que você precisa saber" [Post num blogue] *Endomarketing*.tv. Brasil. Retirado de: <https://endomarketing.tv/comunicado-interno/>

Lucas, W. (1998). "Effects of e-mail on the organization". In *European Management Journal Vol. 16, No. 1*, (pp. 18–30). Reino Unido: Elsevier Science. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00070-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00070-4)

Maciel, L. (2013). *A importância das Newsletters na comunicação interna das empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10773/12068>

Malheiro, A. (2016). *A importância do vídeo na comunicação online de uma marca/evento - O caso da Noite Branca de Braga*. Relatório de Estágio, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de: <http://hdl.handle.net/1822/47955>

Marktest. (2021). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2021*. Lisboa, Portugal. Retirado de: [https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto\\_Portugueses\\_Red\\_Sociais\\_2021.pdf](https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_Portugueses_Red_Sociais_2021.pdf)

McLuhan, M. (1964/2005). *Os Meios de Comunicação Como Extensões do Homem (Understanding Media)*. 14ª edição. São Paulo, Brasil: Editora Cultrix.

Montier, V. (2017). “Reflexões sobre as redes sociais na comunicação com empregados e o papel do comunicador neste meio”. In Carramenha, B., Mansi, V., Paula, M. & Rasinovsky, J. (Eds.) *Comunicação com Líderes e Empregados*, Vol.3. (pp. 86-89). Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, Brasil. Retirado de: <https://casperlibero.edu.br/pos-graduacao-bkp/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-3/>

New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203874509>

Nicholson, P. J. (1999). “Communicating Health Risk”. *Occup. Mod.* Vol. 49, N° 4, (pp. 253-256). Newcastle, Reino Unido.

O’Hair, H. D., Kelley, K., & Williams, K. (2011). Managing community risks through a community communication infrastructure approach. In H. Canary & R. McPhee (Eds.), *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice* (p. 223-243).

Oliveira, Ana Paula Pereira de Oliveira (Data Desconhecida). *Inovar com a investigação-ação: desafios para a formação de professores*. Imprensa da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal. DOI: <http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0666-8>

Oliveira, V. (2006). *A comunicação empresarial mediada por intranet no setor de hotelaria: um estudo exploratório em Bauru*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista. São Paulo, Brasil.

Retirado de:

[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/89406/oliveira\\_va\\_me\\_bauru\\_prot.pdf?sequence](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/89406/oliveira_va_me_bauru_prot.pdf?sequence)

=1

Onge, C. S. (2017). "Medium, message and technology". In Gregory, A. (Eds.), *Disrupting the function of IC - A Global Perspective* (pp. 89-93). Canadá: IC Kollectif. Retirado de: <https://www.ickollectif.com/disrupting-function-ic-download>

Pereira, J. S. (2014). *A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal*. Tese de Doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Espanha. Retirado de: <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/2306/1/A%20gest%C3%A3o%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es-3.pdf>

Pinheiro, C & Ruão, T. (2016). As relações de confiança como estratégia das Relações Públicas. In Comunicação, Culturas e Estratégias. IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais. (pp. 176-194). Braga, Portugal: CECS. Retirado de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/40268>

Pinheiro, R. (2010). *A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional*. Monografia, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Brasil. Retirado de: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k213189.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf)

Rubio, F. G. (2005). "Comunicación audiovisual corporativa: Un modelo de producción". In Fidalgo, A & Serra. (Eds.) P. *Actas dos III SOPCOM, IV LUSOCOM e II Ibérico, Vol. IV*. (pp 667-675). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Retirado de: <https://labcom.ubi.pt/ficheiros/ACTAS%20VOL%204.pdf>

Schlosser, K. (2018, 2 de julho). Uber rolls out 'Vehicle,' a new magazine in Seattle and Washington, D.C., to share rider-driver stories. Geekwire, Estados Unidos da América. Retirado de: <https://www.geekwire.com/2018/uber-rolls-vehicle-new-magazine-seattle-washington-d-c-share-rider-driver-stories/>

Torquato, F. (1986). *Comunicação empresarial/comunicação institucional - Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento*. São Paulo, Brasil: Summus Editorial.

Vătca, G. (s.d.). *The Role of the Employee's Magazine in the Internal Communication of an Organization*. Universidade Babeş-Bolyai, Roménia. Retirado de: <https://www.mrjournal.ro/docs/R2/01JMR5.pdf>



Veloso Neto, H. A., & Areosa, J. (2017). "Comunicação do risco como instrumento de mobilização e participação de trabalhadores/as". In H. V. Neto, J. Areosa, & P. Arezes (Eds.), *Liderança e Participação em Segurança e Saúde no Trabalho* (pp. 131-154). Porto, Portugal: Civeri Publishing. Retirado de: <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/comunica%C3%A7%C3%A3o-do-risco-como-instrumento-de-mobiliza%C3%A7%C3%A3o-e-participa%C3%A7>

## **Lista de anexos**

## Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 5

### **Anexo 5A Declaração relativa ao depósito de teses de Doutoramento (ou equivalente) e de trabalhos de Mestrado (Dissertações, Relatórios de Estágio, Projetos ou outros) no RepositóriUM**

Nome: Tiago Manuel de Sousa Moura

Correio eletrónico: tiagosousamoura98@gmail.com

Tel./Telemóvel: 915809402

Número do Cartão de Cidadão/Bilhete de Identidade: 15640013

Tipo de trabalho académico a depositar:

- Doutoramento: Tese de doutoramento      Outro      Qual?

- Mestrado: Dissertação      Relatório de Estágio      X      Projeto      Outro      Qual?

Título do trabalho: A comunicação interna como ferramenta de sensibilização dos colaboradores

Orientador(es): José Gabriel Andrade

Data de conclusão: 20/12/2021

Mestrado e área de especialização/Doutoramento e especialidade: Ciências da Comunicação – Área de Especialização Publicidade e Relações Públicas

Declaro que concedo à Universidade do Minho (UMinho) o direito não-exclusivo e irrevogável de arquivar, reproduzir, comunicar e/ou distribuir através do seu repositório institucional, nas condições abaixo indicadas, a versão final do meu trabalho (acima referido), documento entregue em suporte digital, aprovada após a realização das provas de defesa pública e, quando for caso disso, após confirmação pelo(s) orientador(es) e homologação pelo presidente do júri da introdução das alterações solicitadas.

Declaro que autorizo a UMinho a arquivar mais de uma cópia do documento e a, sem alterar o seu conteúdo, convertê-la para qualquer formato de ficheiro, meio ou suporte, para efeitos de preservação e acesso

Declaro que o documento agora entregue é um trabalho original e que, contendo material do qual não detenho direitos de autor, obtive autorização prévia do detentor dos referidos direitos para conceder à UMinho os termos requeridos por esta licença.

Declaro também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto me é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por organismo/financiador que não a UMinho, declaro que cumpri quaisquer obrigações exigidas pelo respetivo contrato ou acordo.

Retenho todos os direitos de autor relativos ao trabalho e o direito de o usar em trabalhos futuros, como artigos ou livros.

Concordo que esse meu trabalho seja colocado no repositório da UMinho, com o seguinte estatuto (assinale apenas um dos três estatutos):

1. Disponibilização imediata do conjunto do trabalho para acesso mundial. X
2. Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo na Universidade do Minho durante o período de:  
1 ano                      2 anos                      3 anos. Acesso mundial depois do período indicado.
3. Outro. Qual?

---

· Vide artigo 124.º Anexo ao Despacho RT-41/2014.

Se assinalar o estatuto 2 ou 3, comprometo-me a entregar, no prazo máximo de cinco dias úteis após ter tomado conhecimento, cópia do despacho que tiver sido emitido sobre o requerimento de exceção por mim apresentado ao Sr. Reitor da Universidade do Minho. Declaro ter sido informado pela UMinho que os meus dados pessoais constantes nesta declaração serão tratados com o único propósito de gerir o depósito do trabalho, a que se refere, no repositório institucional da UMinho. Fui ainda informado que poderei exercer os meus direitos, quanto à proteção de dados pessoais, junto do Serviço de Documentação, serviço responsável pelo RepositóriUM. Tomei também conhecimento que a UMinho dispõe de Encarregado de Proteção de Dados, cujos contactos estão publicados em <http://www.uminho.pt/protectaodados>.

Braga/Guimarães, 20/ 12 / 2021

Assinatura: Tiago Manuel de Sousa Moura

### **Anexo 5B Formulário para depósito legal<sup>1</sup> de teses de Doutoramento (ou equivalente) e de trabalhos de Mestrado (Dissertações, Relatórios de Estágio, Projetos ou outros) no RepositóriUM**

#### **Elementos de identificação**

Nome do autor: Tiago Manuel de Sousa Moura

Tipo de trabalho académico:

- Doutoramento: Tese de doutoramento          Outro          Qual?  
- Mestrado: Dissertação          Relatório de Estágio    X          Projeto          Outro          Qual?          Título  
do trabalho:

Supervisor(es):

Data da concessão do grau:

Mestrado e Área de Especialização/Doutoramento e Especialidade: Ciências da Comunicação –  
Área de Especialização Publicidade e Relações Públicas

Escola/Instituto: Instituto de Ciências Sociais

Departamento/Centro de Investigação:

Área disciplinar (área FOS):

Ciências Sociais – Ciências da Comunicação

Identificador único e permanente do trabalho (TID) atribuído pelo RENATES:

#### **Classificação**

No caso de teses de doutoramento

Classificação final:

---

<sup>1</sup> Vide Decreto-Lei n.º 115/2013 e Portaria n.º 285/2015.

<sup>2</sup> Indicar (se aplicável) o Departamento/Centro para efeitos de associação à respetiva comunidade no RepositóriUM.

<sup>3</sup> Preencher de acordo com a lista apresentada na página seguinte.

No caso de trabalhos de mestrado (Dissertações, Relatórios de Estágio, Projetos ou outros)

N.º ECTS:

Classificação em valores (0-20):

Classificação ECTS, com base no percentil (A a F):

### **Financiamento público**

Sem financiamento público:

Financiamento pelo estabelecimento que confere o grau (caso seja público):

Financiamento pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT):

Identificador da Bolsa FCT:

Outro financiamento público:

Obs:

### **Lista de Áreas Disciplinares (áreas FOS)**

|  |   |
|--|---|
| Agricultura, Silvicultura e Pescas                 | Engenharia Médica                           |
| Artes  | Engenharia Química                          |
| Biotecnologia Agrária e Alimentar                  | Filosofia, Ética e Religião                 |
| Biotecnologia Ambiental                            | Física                                      |
| Biotecnologia Industrial                           | Geografia Económica e Social                |
| Biotecnologia Médica                               | História e Arqueologia                      |
| Ciência Animal e dos Lacticínios                   | Línguas e Literaturas                       |
| Ciências Biológicas                                | Matemática                                  |
| Ciências da Computação e da Informação             | Medicina Básica                             |
| Ciências da Comunicação                            | Medicina Clínica                            |
| Ciências da Educação                               | Nanotecnologia                              |
| Ciências da Saúde                                  | Não Classificado                            |
| Ciências da Terra e Ciências do Ambiente           | Outras Ciências Agrárias                    |
| Ciências Políticas                                 | Outras Ciências de Engenharia e Tecnologias |
| Ciências Veterinárias                              | Outras Ciências Médicas                     |
| Direito  | Outras Ciências Naturais                    |
| Economia e Gestão                                  | Outras Ciências Sociais                     |
| Engenharia Civil                                   | Outras Humanidades                          |
| Engenharia do Ambiente                             | Psicologia                                  |
| Engenharia dos Materiais                           | Química                                     |
| Engenharia Eletrotécnica, Eletrónica e Informática | Sociologia                                  |
| Engenharia Mecânica                                |   |

### DECLARAÇÃO DE ACEITAÇÃO DO ORIENTADOR DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Luis Manuel Magalhães Carvalho Valente Teixeira, orientador de estágio de Tíao Manuel de Sousa Moura, na Sonae MC Servicos Partilhados, no período de 4 de janeiro a 29 de julho de 2021, vem pelo presente declarar aceitar a entrega do Relatório de Estágio, no âmbito do Mestrado em Ciência da Comunicação, Area de Especialização em Publicidade e Relações Públicas, sob orientação do Professor Doutor José Gabriel Andrade, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

Matosinhos, 22 de dezembro de 2021