

A comunicação interna estratégica como reforço  
da valorização das pessoas e seus níveis  
de *engagement* nas organizações

The strategic internal communication as an reinforcement  
of the valorization of people and their levels  
of *engagement* in organizations

La comunicaci3n interna estrat3gica como refuerzo  
de la valorizaci3n de las personas y sus niveles de *chess*  
de *engagement* en las organizaciones

---

---

**NUNO GOULART BRAND3O**

Universidade Cat3lica Portuguesa, Faculdade de Ci3ncias Humanas,  
1649-023 Lisboa.  
nunongb@fch.lisboa.ucp.pt

Recebido | Received | Recebido: 2018-01-18  
Aceite | Accepted | Aceptaci3n: 2018-05-10

**RESUMO**

O presente artigo assume uma atitude reflexiva sobre a import3ncia da comunica3o interna dever ser assumida nas organiza3es atrav3s de uma vis3o estrat3gica. No sentido de reforar as suas inter-rela3es bidirecionais, numa efetiva gest3o de relacionamentos, *engagement* e interesses m3tuos, centrados na valoriza3o das suas pessoas e seus comportamentos que permitam o estabelecimento de rela3es a longo prazo entre elas e as organiza3es que representam, contribuindo para uma maior humaniza3o das organiza3es.

**PALAVRAS-CHAVE**

Comunica3o organizacional; rela3es p3blicas; *engagement*; comunica3o estrat3gica; comunica3o interna

**ABSTRACT**

This article assumes a reflective attitude about the importance of internal communication which should be assumed in the organizations through a strategic vision. In order to reinforce their bidirectional internal relations, in an effective management of relations, engagement and mutual interests, focused on the valorization of their people and their behaviors which allow the establishment of long term relations between them and the organizations which they represent, contributing for a greater humanization of organizations.

## KEYWORDS

Organizational communication; public relations; engagement; strategic communication; internal communication

## RESUMEN

El presente artículo assume una actitud reflexiva sobre la importancia de la comunicación interna y que esta debe ser asumida en las organizaciones a través de una visión estratégica. En el sentido de reforzar sus interrelaciones bidireccionales, en una efectiva gestión de relaciones, *engagement* e intereses mutuos, centrados en la valorización de sus personas y sus comportamientos que permitan establecer relaciones a largo plazo entre ellas y las organizaciones que representan, contribuyendo para una mayor humanización de las organizaciones.

## PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional; relaciones públicas; *engagement*; comunicación estratégica; comunicación interna

As organizações têm de ser flexíveis, transparentes e inclusivas, no sentido de reforçarem a sua conduta de boas práticas e coesão interna ao serviço do progresso humano junto das suas diferentes partes interessadas.

Para isso, o papel da comunicação nas organizações é decisivo, de modo a proporcionar uma maior participação e um redobrado sentido para se gerarem organizações socialmente mais responsáveis (Brandão, 2008) e centradas em valores de sobriedade e desempenho de *backstage* na conceção e implementação de rigorosos programas contingenciais e estratégicos de gestão de relacionamentos entre cada organização e seus *stakeholders* (Brandão & Portugal, 2015).

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: 148-150).

Esta conceção estratégica das organizações e sua comunicação está intimamente ligada ao reforço da sua virtuosidade na sua estreita relação com a gestão do potencial humano como seus objetivos principais e que, segundo Ribeiro et al. (2013: 24), se sustentam em cinco atributos decisivos: i) sentido de significado, bem-estar e enobrecimento dos seres humanos; ii) vivência organizacional assente nos níveis cognitivo, emocional e comportamental; iii) positividade e energia sustentável; iv) definição de objetivos que valem em si mesmos e que não são meros meios para alcançar outros fins; e v) promoção da resiliência.

Quando se fala de organizações virtuosas devem associar-se a este conceito organizações cujas realidades promovem uma conduta diária assente em boas práticas e rigorosos critérios éticos e morais (Brandão, 2013a) que se colocam ao serviço do progresso humano e cuja atividade assenta em rigorosos mecanismos

que visam elevar a qualidade de vida dos seus colaboradores e demais partes interessadas (Csikszentmihalyi, 2003).

Os projetos empresariais de organizações virtuosas são assumidos e construídos num amplo contexto socioeconómico que valoriza a comunicação humana e seus inerentes e múltiplos campos de intervenção “através das pessoas e com as pessoas – e não apesar das pessoas” (Cunha et al., 2007).

Falar hoje de comunicação nas organizações é, sobretudo, falar-se de uma atuação de comunicação estratégica (Welch & Jackson, 2007; Pérez, 2008) que saiba “redimensionar” a sua mera visão de atuação “conservadora”, “pragmática e instrumental” para uma forma “mais holística”, capaz de “interpretar hermenêuticamente” o mundo atual e a sociedade onde se relacionam, incorporando de modo efetivo a “dimensão cultural” nos seus processos e atos de comunicação, centrados nas inter-relações que se estabelecem entre as pessoas, contribuindo para uma maior “humanização das organizações” (Kunsch, 2016: 56).

Dentro das três perspetivas de intervenção das relações públicas estratégicas sustentadas por Ihlen & Ruler (2007: 245), mais precisamente, i) a perspetiva orientada para o produto; ii) a perspetiva orientada para o marketing; e iii) a perspetiva orientada para a sociedade. De facto, falar de comunicação estratégica é, sobretudo, focarmos mais na perspetiva de intervenção prioritária orientada para a sociedade. O que implica um profundo conhecimento, por um lado, de cada organização, seus valores e critérios éticos, sua definição de práticas, de acordo com os princípios orientadores da sua identidade e cultura. E, por outro, da sua determinação e coerência, através das suas ações assentes em boas práticas que reforcem a dimensão estratégica de uma organização socialmente responsável junto dos seus diferentes *stakeholders* (Cutlip et al., 2001; Wilcox et al., 2001; Grunig & Hunt, 2003; Tench & Yeomans, 2006).

A comunicação vista de modo estratégico assume-se, deste modo, como um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, junto das diferentes partes interessadas, reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador.

Cabe, assim, ao profissional de relações públicas nas organizações ser um “analista de cenários que participa na definição de estratégias de relacionamentos com os *stakeholders*” (Ferrari, 2016: 141, agindo sempre no reforço da dimensão humana e social da organização que representa).

Desenvolver a dimensão humana e social nas organizações, como o seu principal valor, na realização de propósitos comuns (Pereira, 1999) e como agente de construção do ambiente organizacional (Vasconcelos, 2007) é, seguramente, o caminho que se deve seguir nas organizações do século XXI.

A maior mais-valia das organizações são as suas pessoas, que necessitam de agir em prol de objetivos desenvolvidos em boas práticas capazes de potenciar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho que desenvolvem (Lewis, 2014: 27), em ambiente de participação ativa e de valorização de interesses mútuos entre todos os seus membros (Cockerell, 2008: 85).

Nas organizações as pessoas necessitam de serem estimuladas relativamente ao projeto empresarial que representam, bem como serem envolvidas numa aprendizagem constante que favoreça o crescimento da empresa, o cumprimento de objetivos e o seu crescimento profissional, tendo também presentes as suas

necessidades e expectativas, traduzidas em comportamentos de envolvimento, dedicação, disponibilidade, confiança e espírito de mudança, aliados a novos contextos de inovação organizacional (Bakker & Leiter, 2011; Menguc et al., 2013).

O desenvolvimento do diferencial competitivo de uma organização no século XXI só é possível quando se consegue, simultaneamente, conjugar a motivação com a criatividade dos seus colaboradores (Devanna & Tichy, 1990). Essa criatividade deve ser vista como um processo sistémico resultante da interação estabelecida dentro da organização através de três fatores: i) cada indivíduo (suas experiências pessoais); ii) a cultura da empresa; e iii) o seu contexto (do seu sistema de desenvolvimento social) (Csikszentmihalyi, 2004: 315).

É, deste modo, necessário desenvolver um novo paradigma social, de atitude relacional, focado na valorização da cultura e dos comportamentos humanos organizacionais (Robbins & Judge, 2010: 31-37).

A cultura de uma organização tem, neste contexto, de assentar na integridade, coerência de valores e comportamentos, de modo colaborativo, mas também criativo e gerador de atitudes e sentimentos de pertença por parte dos seus colaboradores (Argenti & Barnes, 2009; Almeida, 2003). Torna-se, assim, necessário que a cultura de uma organização valorize as diferentes expressões culturais existentes na empresa, de modo a atingir a plena integração interna face aos diferentes modos de compreensão, pensamento, conhecimento e comportamento nas organizações (Schein, 1992: 12).

A cultura está, deste modo, intimamente relacionada com a comunicação. Por um lado, incorpora os “significados partilhados” e, por outro, a necessidade de compromisso por parte das pessoas que trabalham na empresa com os valores estabelecidos e considerados desejáveis, o que implica assumir a comunicação nas organizações numa perspectiva estratégica (Ferrari, 2016: 145).

O tempo em que se encaravam, de um lado, as organizações e suas estratégias e, do outro, o indivíduo, seus hábitos, costumes, modas e culturas, não faz hoje sentido, uma vez que ambos – as organizações e os indivíduos - devem convergir na procura de novos relacionamentos e *engagement* entre organizações e colaboradores mas também entre organizações, sociedade e cidadãos, todos eles com elevado sentido de responsabilidade (Brandão, 2013b: 167).

Falar de comunicação interna estratégica implica, neste sentido, valorizar e potenciar os níveis de *engagement* das pessoas que fazem parte de cada organização. Como sustenta Ferrari (2016: 151), falar de *engagement*, significa “abrir o diálogo, dar voz, autonomia e espaço aos funcionários – sempre alinhado ao objectivo organizacional, para gerar inputs positivos e o sentimento de ser parte da organização”.

Para Kahn (1990: 692-724), as pessoas dentro de uma dada organização interiorizam os seus níveis de *engagement* mediante a sua percepção psicológica, em três contextos: i) – “significado”; ii) – “segurança”; e iii) – “disponibilidade”. Quanto ao primeiro – significado psicológico – é sentido quando os colaboradores sentem que estão a ser recompensados e valorizados na empresa que representam; quanto ao segundo – segurança psicológica – demonstra-se quando os colaboradores não têm medo e são incentivados a proporem novas ideias; quanto ao terceiro – disponibilidade psicológica – dá-se quando o colaborador sente que tem todas as condições físicas, cognitivas e emocionais para

se poder envolver no seu trabalho porque tem um clima organizacional propício e sente que a empresa o valoriza nesse trabalho e na sua relação e valorização com a sua vida pessoal.

Schaufeli et al. (2002: 74), definem o *engagement* como um determinado “estado de mente positivo” e de “realização” em relação ao “trabalho”, que se caracteriza também por três contextos: i) – “vigor” – definido por altos níveis de energia, resiliência, persistência e esforço perante os desafios e dificuldades encontrados por cada colaborador; ii) – “dedicação” – identificados pelo entusiasmo, orgulho, inspiração e sentimento que seu trabalho provoca no colaborador; e iii) – “absorção” – relativo ao foco positivo do colaborador na realização do trabalho.

Os níveis de *engagement* focados por Kahn (1990) e Schaufeli et al. (2002) são também apontados por Welch (2011: 335), May et al. (2004) e Robinson et al. (2004) quando se sustentam numa performance cognitiva, emocional e física caracterizada pela absorção, dedicação e vigor, condicionada pelas condições prévias psicológicas de segurança e disponibilidade, o que implica que o colaborador tem de se sentir desafiado, completo e satisfeito perante o trabalho que realiza, isto é, existir um clima organizacional de envolvimento mútuo e inclusivo.

Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Cria-se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa, constituem condições indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho. O grau de *engagement* dependerá sempre dos benefícios e da reciprocidade que a organização proporciona às pessoas no desempenho das suas funções na empresa. Mais precisamente, os recursos cognitivos, emocionais e físicos que cada colaborador está disposto a dar à empresa estão sempre relacionados com aqueles que esta lhes retribuirá (Saks, 2006). Assim, quando se fala de *engagement* temos sempre de lhe associar uma dimensão cognitiva, mas também emocional e de comportamento de cidadania organizacional (Saks, 2006; Capriotti, 2004).

Neste contexto, torna-se necessário que as organizações encarem os colaboradores, em primeiro lugar, como pessoas que precisam de trabalho com significado para poderem contribuir, de modo efetivo, para o desenvolvimento estratégico da empresa. Outro passo será construir e desenvolver uma adequada gestão da comunicação, que promova os objetivos do progresso individual, de modo a atingir um adequado e agregador nível coletivo no seio da empresa (Brandão, 2013a), integrada na sua cultura organizacional (Bedarkar & Pandita, 2014).

Esta visão agregadora e integrada entre todos os intervenientes no seio de cada organização permite o desenvolvimento de programas estratégicos de gestão de relacionamentos entre uma dada organização e as suas diferentes partes interessadas a longo prazo (Grunig & Hunt, 2003; Tench & Yeomans, 2006; Austin & Pinkleton, 2008; Robbins & Judge, 2010; Túnez, 2012), favorecendo a coesão interna organizacional no permanente caminho para a excelência organizacional (Gonçalves, 2010).

Os colaboradores ao perceberem e sentirem a organização que representam à luz de uma identificação clara e assente em políticas de verdade, de boas práticas e de natureza inclusiva, geram comportamentos que visam o permanente

desenvolvimento da empresa que representam. A participação é então assegurada nesse estabelecido “universo relacional e simbólico” que gera “sentido” e dá “significado” ao “fazer humano” e ao estabelecimento de “relações mais humanizadas” (Cerantola, 2016: 215-218), através de uma comunicação interna estratégica inclusiva e agregadora.

A comunicação interna nas organizações é um sistema de interações que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de “socialização organizacional” (Rego, 1986: 34).

Deste modo, desenvolver uma adequada e específica atitude estratégica da comunicação interna nas organizações passa por se assumir que ela permite a efetivação e a consolidação de pontes e fontes concordantes dentro das empresas, as quais lhes vão permitir o desenvolvimento de múltiplos relacionamentos internos de modo esclarecido e envolvente com os seus colaboradores (Brandão & Portugal, 2015: 152).

Potencia-se assim a multidireccionalidade da comunicação interna em plena base estratégica de gestão participativa como a expressão mais visível da cultura da organização.

A comunicação interna nas organizações deve assumir-se de modo estratégico como fonte de referências valorativas e culturais junto dos seus colaboradores, bem como ser um decisivo elemento integrante do sistema organizacional, facilitador da plena integração dos seus colaboradores, e agente de mudança e de coesão interna (Duterme, 2002; Elias & Mascaray, 2003).

A comunicação interna estratégica visa, deste modo, viabilizar a interação desejada entre cada organização e seus colaboradores (Kunsch, 2003: 154) numa efetiva atitude formativa e formadora de embaixadores de cada empresa que disseminam valores geradores de confiança e credibilidade vivenciada por todas as partes na organização (Marchiori, 2014: 110-111).

Deste modo, geram-se comportamentos e envoltimentos mútuos e integrados no ambiente organizacional vivenciado, através de representações simbólicas (Newstrom, 2008: 86), de um sistema de crenças e de valores partilhados (Elias & Mascaray, 2003: 74), e distintivos (Cornelissen, 2014; Cockerell, 2008: 56; Cook & Yanow, 1993), geradores de confiança, credibilidade (Villafãne, 1998: 258-263) e conhecimento (Riel, 1995: 114).

A comunicação interna vista como uma intervenção estratégica nas organizações pode contribuir para gerar um maior *engagement* dos colaboradores face à organização que representam já que é potenciadora de maiores dinâmicas relacionais, participativas e de sentimentos de pertença assentes na valorização do seu capital humano e numa efetiva gestão de interações com os seus *stakeholders internos* (Welch & Jackson, 2007).

A comunicação interna pode, deste modo, ser vista e assumida como uma função construtora de uma cultura de transparência originadora de confiança nas organizações (Mishra et al., 2014: 186), bem como de uma atitude de honestidade junto dos colaboradores na empresa (Argenti, 1998), que os leva a uma clara iden-

tificação face aos valores e princípios existentes e, conseqüentemente, a um aumento do seu *engagement* face à organização que representam (Karanges, 2014).

A criação de *engagement* e de relacionamentos mútuos entre os colaboradores e as organizações onde trabalham consolidam o papel estratégico da comunicação interna já que colaboradores com maiores índices de ligação emocional e cultural face aos valores e objetivos organizacionais estão melhor preparados, inclusive, para se adaptarem a processos de mudança, muitas vezes até perante cenários futuros que possam antecipar incertezas e impactos menos favoráveis à organização (Meyer & Allen, 1997).

Pensar a mudança como uma via para a inovação e não, apenas, como cenário de incerteza tem também muito a ver com o posicionamento estratégico da comunicação interna nas organizações. Na atualidade, a percepção e sensibilidade de identificação do sucesso ou insucesso de uma dada empresa, depende muito de como percebemos e interiorizamos os ambientes de mudança nas organizações (Kurtz & Duncan, 1998; Robbins, 2002) e de como se desenvolve e envolve, em termos comunicacionais, uma atitude criativa, inovadora, com espírito de mudança e confiança junto dos colaboradores face à organização (Alencar & Fleith, 2003: 1-8).

A geração de “relacionamentos” está, nesta perspectiva, muito baseada na “confiança” que, por sua vez, representa a “expectativa futura que os públicos têm do comportamento da organização, baseada na *performance* passada” (Ferrari, 2016: 151).

A comunicação interna, encarada na sua função estratégica, tem de ser geradora de maiores índices de participação e envolvimento dos colaboradores na procura constante de um trabalho com significado e que vise um clima organizacional justo e positivo onde as pessoas sentem orgulho em pertencer. É inerente a esta estratégia um plano contínuo de valorização na empresa (Cohen, 2007), aliado a uma comunicação interna persistente, entusiasmada (Brandão & Portugal, 2015) e capaz de ser um dos principais agentes criadores e geradores de valor nas organizações (Brandão, 2014: 391).

Na perspectiva estratégica devemos encarar os profissionais de relações públicas como parte do subsistema de gestão das organizações e como mecanismo de equilíbrio entre os interesses de cada empresa e as pessoas que fazem parte e são afetadas por ela (Grunig & Hunt, 2003: 58).

Pensar em organizações é pensar em pessoas e no lugar preponderante que a comunicação interna tem na afirmação da sua forma de estar e nas suas práticas, numa permanente construção de socialização organizacional junto das diferentes partes interessadas (Lucas Marín, 1997: 166).

Assumir a comunicação interna de modo estratégico no campo organizacional é perspetivá-la como uma efetiva ponte entre fontes concordantes no seio empresarial, que possibilita a construção e o desenvolvimento das suas relações internas de modo esclarecido e envolvido entre todos os seus colaboradores.

A comunicação interna estratégica opera como um efetivo mecanismo baseado num sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais reflete o significado da empresa e serve de referência ao comportamento dos seus membros.

Um dos aspetos importantes do modo de assumir a comunicação interna nas organizações passa pela forma como as empresas a relacionam com os seus recursos humanos.

Na opinião de Villafãne (1998: 243-247), a atitude relacional entre recursos humanos e comunicação interna deve sustentar-se em quatro pontos-chave: i) proporcionar um envolvimento expressivo – valorização, reconhecimento e integração permanente das pessoas na empresa e inerente reforço de coesão em grupo; ii) proporcionar a harmonia das ações da empresa com coerência – integração e conhecimento dos objetivos organizacionais; iii) proporcionar a mudança de atitudes – dotar as pessoas de espírito de mudança e de maior receptividade da atitude criativa, inovação, incorporação e desenvolvimento das novas tecnologias na empresa; e iv) proporcionar a melhoria da produtividade – assente em políticas de verdade e de boas práticas inclusivas nos seus diferentes níveis de funcionamento organizacional.

A comunicação interna estratégica deve ser um modo privilegiado e decisivo para a veiculação e integração de ideias e sugestões dos colaboradores para a gestão da organização, devendo, por isso, assumir-se segundo quatro princípios orientadores: i) ser um elemento integrante e interativo do sistema organizacional; ii) ser um elemento facilitador da integração, participação e desenvolvimento do projeto empresarial; iii) ser um agente de mudança, adequando a organização às novas exigências da evolução tecnológica e social; e iv) ser um elemento de coesão, permitindo à organização orientar todas as suas ações para a execução e desenvolvimento do seu projeto empresarial face ao âmbito estratégico da sua gestão, comunicação e cultura organizacional (Eliás & Mascaray, 2003: 39-41).

A comunicação interna assumida de modo estratégico é decisiva para o real envolvimento dos colaboradores nas organizações, uma vez que passa i) pela satisfação das suas necessidades de comunicar; ii) pela informação proporcionada na relação com a realização das suas tarefas; iii) por uma visão da empresa, clara nas suas regras e positiva na sua ação; iv) pela disponibilidade de informação adequada sobre as suas práticas e local de trabalho; v) pela possibilidade de estar informado, consultado e envolvido; vi) por ter um adequado feedback sobre o seu desempenho profissional; vii) por poder aceder a formação necessária; e viii) por ter acesso aos diferentes canais e instrumentos disponíveis na empresa de comunicação interna (Tench & Yeomans, 2006: 337-342).

As bases da comunicação interna estratégica nas organizações assentam, deste modo, na afirmação de cada colaborador como principal vetor de imagem da empresa, bem como em ser considerado como a estrutura mais credível, mais escutada e mais interveniente na afirmação da identidade e desenvolvimento da cultura da organização de que faz parte.

Cabe às organizações saberem construir e desenvolver o seu campo de intervenção estratégica aplicada à comunicação interna. Por isso, urge que as organizações se tornem cada vez mais participativas e menos hierarquizadas nos seus relacionamentos internos. Ou seja, que saibam estabelecer dinâmicas produtivas mais participativas que lhes permitam conseguirem atingir tanto objetivos económicos como sociais (Túñez, 2012: 76).

A comunicação interna estratégica visa, então, dotar as organizações de uma efetiva proatividade que se foca na gestão e na partilha do conhecimento, num



processo contínuo de aprendizagem, seja para uma maior integração seja para se gerarem novas ideias e inovações na empresa vindas dos seus colaboradores na procura constante da excelência organizacional.

Falar de excelência nas organizações é também dotar as empresas de melhores processos de comunicação interna de cariz estratégico onde se alie: i) o equilíbrio daquilo que se comunica e abre vias de participação, ao conhecimento gerado; ii) a confiança, ao respeito mútuo; e iii) a integridade, à permanente capacidade de negociação. Trata-se de fatores-chave para a agregação dos colaboradores face a um específico e diferenciador projeto cultural e social organizacional (Goleman, 1995).

Procurar a excelência organizacional implica, deste modo, encarar a comunicação interna de modo estratégico como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* perante a organização que representam, o que implica i) promover e desenvolver o caráter da empresa; ii) trabalho com significado; iii) prosperidade interpessoal; iv) comportamentos virtuosos; v) emoções positivas; vi) inquirição apreciativa; e, sobretudo, vii) potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam.

Em suma, pretende-se contribuir de forma ativa para a redução dos defeitos e erros em cada organização, através de uma efetiva participação de todas as partes interessadas na melhoria das suas imperfeições tendo em vista conseguir vencê-los (Cunha et al., 2007).

## Referências bibliográficas

- Alencar, E. e Fleith, D. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (1), 01-08.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. *Human Resources Management*, 37(3-4), 199-206.
- Argenti, P., & Barnes, C. (2009). *Digital strategic for powerful corporate communications*. New York: McGraw-Hill.
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. (2008). *Strategic Public Relations Management – Planning and managing affective communication programs* (2ª ed.). London: Taylor and Francis E-Library.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Brandão, N. G., (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Brandão, N. G., (2013a). Ética Empresarial. In Dias, Á. L., Costa, J. L., Varela, M. (Eds.), *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics.
- Brandão, N. G. (2013b). O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa. In Dias, Á.L. Costa, J.L., Varela, M. (Eds.), *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics.

- Brandão, N. G. (2014). A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas. In Artur Rocha Machado et al., *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da globalização* (Vol. IV). Lisboa: Escolar Editora.
- Brandão, N.G. e Portugal, M. (2015). A comunicação interna e o intraempreendedorismo. In Padamo, C. (Coord.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da globalização* (Vol. V). Lisboa: Escolar Editora.
- Capriotti, P. (2004). La imagem corporativa. In Losada Díaz, J.C. (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Cerantola, W. A. (2016). Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Cockerell, L. (2008). *A magia das organizações – Estratégias de liderança na Disney*. Lisboa: Casa das Letras.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cook, S., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4).
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication – A guide to theory and practice* (4<sup>a</sup> ed.). London: Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, plow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In Sternberg, R. (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 313-335). Cambridge: University Press.
- Cunha, M. P. et al. (2007), *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cutlip, S., Broom, G., & Center, A. (2001). *Manual de relaciones públicas eficazes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Devanna, M. & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st Century: The boundaryless corporation. *Human Resource Management*, 29(4), 445-471.
- Duterte, C. (2002). *A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Elias, J. e Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. São Paulo: Objetiva.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Publicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ihlen, O., & Van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Karanges et al. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: a social Exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-353.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kurtz, P., & Duncan, A. (1998). Shared servisse centres: Overcoming resistance to implementation of a shared servisse centre. *Management Accounting*. Montvale, 76(7), 47-48.
- Lewis, R. (2014). Building capacity enhancing engagement. *Journal of Psychology*, 1(2), 27-32.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Marchiori, M. (2014). Comunicação interna: Um fator estratégico no sucesso dos negócios. In Marchiori, M. (Org.), *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- May, D. et al. (2004). The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Menguc, B. et al. (2013). To be or not to be engaged: The antecedentes and consequences of servisse employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, 2163-2170.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. USA: Sage Publications.
- Mishra, K. et al. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communications*, 51(2), 183-202.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento organizacional: O comportamento humano no trabalho* (12<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Editorial Ariel.
- Rego, T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus Editorial.
- Ribeiro, N. et al. (2013). *A virtude nas organizações – Fonte de progresso e sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo Publicações.
- Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Robinson, D. et al. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Sack, A. M. (2006). Antecedentes and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W. et al. (2002). The measure of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ª ed.). S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow, London: Pearson Education.
- Túnez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Vasconcelos, F. C. (2007). *Dinâmica organizacional e estratégia: Imagens e conceitos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Villafãne, J. (1998). *Imagem positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Wilcox, D., Ault, P.H., Agee, W., & Cameron, G. (2001). *Relaciones públicas: Estratégias y tácticas* (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

### Nota biográfica

Nuno Goulart Brandão é Doutorado em Sociologia da Comunicação, Cultura e Educação pelo ISCTE (2005); Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação pelo ISCTE (2002); e com uma Pós-Graduação e Licenciatura em Relações Públicas e Publicidade pelo INP (1991). Autor e organizador de mais de quarenta publicações e artigos científicos em revistas e congressos académicos; e orientador de mais de sessenta teses de mestrado e doutoramento já defendidas. Participou ainda, como presidente de júri e arguente em cerca de cento e quarenta provas públicas de mestrado e doutoramento. Professor Associado Convidado na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Desde outubro de 2016 é membro investigador do CECC – Centro de Estudos de Comunicação e Cultura, na linha de investigação MEDTEC – Media, Tecnologia e Contextos. Foi durante 20 anos (1985-2004) profissional de televisão na RTP onde exerceu diversos cargos em áreas como produção, realização, relações públicas, marketing e gestão de programação televisiva. Foi um dos coordenadores gerais do Projeto Fénix de reestruturação do operador de Serviço Público de Rádio e Televisão em Portugal.