



Escola de Comunicação e Artes

Mestrado Profissionalizante em Gestão de Media Digitais

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DIGITAL NA HIDROELETRICA DE CAHORA BASSA (HCB) ENTRE OS ANOS 2019 A 2022

Candidata: Aïdess Sailors Ubisse

Supervisor: Doutor Fulgêncio F. Muchisse Fulane

Maputo, Agosto de 2024

Escola de Comunicação e Artes
Mestrado em Gestão de Media Digitais

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DIGITAL NA HIDROELETRICA DE CAHORA
BASSA (HCB) ENTRE OS ANOS 2019 A 2022**

Relatório de Estágio a ser apresentado no Curso de Gestão de Media Digitais da Escola de Comunicação e Artes da UEM como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Media Digitais

Candidata: Aidess Sailors Ubisse

Supervisor: Fulgêncio F. Muchisse Fulane

Escola de Comunicação e Artes
Mestrado em Gestão de Media Digitais

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DIGITAL NA HIDROELETRICA DE CAHORA
BASSA (HCB) ENTRE OS ANOS 2019 A 2022**

Candidata: Aidess Sailors Ubisse

JÚRI

Presidente:

Escola de Comunicação e Artes

Supervisor: Doutor Fulgêncio F. Muchisse Fulane

Escola de Comunicação e Artes

Oponente:

Escola de Comunicação e Artes

Maputo, Agosto de 2024

DEDICATÓRIA

Antes de mais, dedico à Deus pelo dom da vida, pela sua infinita Graça e Misericórdia na minha vida, por me permitir viver este momento, não só, como também por ter provido para que este trabalho fosse possível.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional.

Aos meus colegas pelo apoio e disponibilidade, sempre que lhes fosse solicitado.

Ao meu esposo e filhos, que me encorajam e me incentivam sem cessar e por acreditarem no meu sonho e potencial.

À todos aqueles que de forma directa e indirecta apoiaram-me para que este trabalho fosse possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida e pela Graça de poder chegar até aqui e aos meus amados Pais (Xavier Sakambuera Sailors e Jordina Chico Missale) que me ensinam sobre o valor da família e pelo amor incondicional, aos meus amados sogros (David Trazenta Ubisse e Felismina Chilaule) que de forma paciente me ensinam sobre o valor da resiliência e persistência.

Gostaria também de prestar os meus agradecimentos à todos os meus professores com quem tive a honra de aprender ao longo da minha formação, em particular ao Dr. Fulgêncio Fulane quem me orientou ao longo deste trabalho. Aos meus colegas do curso, que sempre estiveram disponíveis para partilhar ideias, experiências, pois sem a vossa ajuda este trabalho teria sido mais difícil.

Ao meu chefe directo pelo apoio incondicional, pelos aconselhamentos e pela exigência.

Quero, também, agradecer aos funcionários da faculdade, a minha amiga Parsia Jemusse que tudo fez para que a adesão e inscrição ao curso fosse uma realidade.

Há ainda outras pessoas sem as quais esta etapa da minha vida não seria possível, uma referência especial ao meu esposo, Manuel Jonas Ubisse e aos meus filhos, Delko, Winnie e a Weza pelo tempo que lhes roubei e pelo apoio.

À todos, endereço o meu muito obrigado pelo apoio incondicional.

Khanimambo!

Ndatenda!

RESUMO

A presente pesquisa tem como objectivo compreender o funcionamento da comunicação corporativa digital interna e externa, nas empresas públicas, com destaque para a HCB no contexto actual da digitalização entre os anos de 2019 a 2023, no momento em que se denota um rápido desenvolvimento de comunicação digital. Os objectivos específicos se estruturam da seguinte forma: (i) descrever o contributo de Departamento de Comunicação e Imagem de HCB; (ii) avaliar os procedimentos para a produção e distribuição de conteúdos digitais para os públicos-alvo e (iii) e averiguar o feedback dos conteúdos publicados nas plataformas de informação digital. A metodologia usada recorreu-se abordagem qualitativa, através de pesquisa bibliográfica, documental, técnicas de entrevistas de perguntas abertas e observação não participantes e os dados foram apresentadas em tabelas, quadros e esquemas. Os resultados do estudo mostraram que os meios digitais usados pela HCB são menos eficientes e eficazes para atender as necessidades, desejos e relacionamento com os diversos públicos de interesse, os parâmetros da comunicação organizacional ainda carece de uma reestruturação profunda para responder a cultura organizacional do mega HCB e por uma necessidade de reformular e especializar as funções sectoriais no DCI. Assim, conclui-se que na HCB a comunicação digital é uma realidade pela qual a empresa tem estado a apostar, principalmente para melhorar e aproximar o relacionamento com os seus diversos públicos, de forma eficiente e eficaz, o que revela estar em estreito alinhamento com o mercado digital.

Palavras-chave: Comunicação corporativa; *media* digitais; informação, comunicação organizacional; e público-alvo.

Abstract

This report aims to understand the functioning of internal and external digital corporate communication, in public companies, with emphasis on HCB in the current context of digitalization between the years 2019 and 2023, at a time when there is a rapid development of communication digital. The specific objectives structure in (i) to describe the contribution of HCB's Communication and Image Department; (ii) evaluate the procedures for the production and distribution of digital content to audiences target and (iii) investigate feedback on content published on digital information platforms. The methodology used was a qualitative approach, through bibliographical and documentary research, open question interview techniques and non-participant observation and the data was presented in tables, charts and diagrams. The results of the study showed that the digital media used by HCB are less efficient and effective in meeting the needs, desires and relationships with the various stakeholders, the parameters of organizational communication still require a profound restructuring to respond to the organizational culture of the mega HCB and a need to reformulate and specialize sectoral functions in the DCI. Therefore, it is concluded that at HCB, digital communication is a reality that the company has been investing in, mainly to improve and bring closer relationships with its various audiences, in an efficient and effective way, which reveals that it is in close alignment with the digital market.

KayWord: Corporate communication; digital media; information; organizational communication; and target audience.

Lista de Figuras	pags.
Figura 1: Propósitos da Comunicação Corporativa	20
Figura 2: Públicos Influentes na Comunicação Corporativa	21
Figura 3: Estratégias de Comunicação	24
Figura 4: Hierarquia do departamento de comunicação e imagem	35
Figura 5: Organograma Institucional	36
Figura 6: Suportes da área de Comunicação e RP	37
Figura 7: Fluxo de produção de conteúdos digitais na HCB	39

Lista de Siglas e Abreviaturas

ARPA	Rede da Agência para Projectos de Pesquisa Avançada (<i>Advanced Research Projects Agency</i>)
ECA	Escola de Comunicação e Artes
EDM	Electricidade de Moçambique
HCB	Hidroeléctrica de Cahora Bassa
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts (<i>Massachusetts Institute of Technology</i>)
OPV	Oferta Pública de Venda
PC	Computador pessoal (<i>Personal computer</i>)
SADC	Comunidade Para o Desenvolvimento da África Austral
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
WAN	<i>Wider Area Network</i>
ISP	Provedor de Serviço de Internet
TCP /IP	<i>Transmission Control Protocol/Internet Protocol</i>
WWW	<i>World Wide Web</i>
TV CORPORATIVA	Televisão Corporativa

CONTEÚDO

Resumo	6
--------------	---

I.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Problematização	12
1.2.	Justificativa do estudo	14
1.3.	Obejctivos.....	16
1.3.1	Geral.....	16
1.3.1.	Específicos	16
II.	QUADRO TEORICO E CONCEPTUAL	17
2.1.	Modelo de comunicação organizacional.....	17
2.2.	Conceptualização	20
2.2.1.	Conceito de Comunicação Corporativa	20
2.2.2.	Comunicação digital	22
2.2.3.	Relações Públicas.....	26
2.2.4.	Comunicação Interna	27
2.2.5.	Comunicação externa.....	28
II.	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	30
3.1.	Comunicação digital das instituições públicas e privadas	33
3.2.	Ferramentas da Comunicação digital nas Instituições Públicas e Privadas	35
3.3.	Internet: comunicação digital e relações públicas	37
IV.	METODOLOGIA.....	43
4.1.	Quanto à forma de abordagem do problema.....	43
4.2.	Relação aos objectivos do estudo	43
4.3.	Quanto aos procedimentos técnicos.....	43
4.4.	Amostragem.....	44
4.5.	Técnicas de recolha de dados.....	45
V.	APRESENTAÇÃO E ANALISE DE RESULTADOS	47
5.1.	Descrição socio-histórica do objecto	47

5.2.Dados sócio-demográfico	49
5.6. Impacto da Utilização dos <i>media</i> digitais na HCB	52
5.7. Principais Meios do Departamento de Comunicação e Imagem.....	53
5.7. Percepção dos colaboradores sobre a comunicação digital corporativa	54
5.8. Percepções dos accionistas sobre as ferramentas digitais.....	57
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
VII. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	61
APENDICE.....	65

I. INTRODUÇÃO

O século XXI estrutura-se por diversas transformações complexas pluridimensionais cilindrado pela inovação tecnológica. As organizações e a sociedade convergem nos efeitos do paradigma

tecnológico, baseado nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Elas usufruem da TICs para responder as necessidades, desejos, expectativas, transmissão de valores, atitudes, problemas ambientais, culturais, políticos e económicos, permitindo que o relacionamento mútuo (CASTELLS, 2018).

O paradigma digital veio, portanto, modificar completamente a maneira como nos comportamos em grupo, podendo ter igualmente grandes influências sobre a nossa forma de pensar, bem como, sobre a maneira como nos exprimimos acerca dos diferentes assuntos da contemporaneidade. Comunicar e estabelecer contactos com os outros nunca foi tão fácil como o é nos dias de hoje.

Os *media* digitais contribuíram para uma proximidade entre organizações e cidadãos, que dialogam numa sociedade *on-line* a produzirem e adquirem informações em poucos segundos. Esses canais digitais disseminam informações no espaço público, auxiliam as organizações a reformularem as políticas de relacionamento e produzem conteúdos segmentados para diversos meios e públicos.

Desta forma, estudar os media digitais no campo de comunicação organizacional, olhando a comunicação corporativa torna-se crucial para as organizações. Por isso, a Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB) foi a empresa estudada no contexto da comunicação corporativa digital, com o objectivo de compreender a dinâmica da comunicação digital na organização e saber funcionamento da comunicação corporativa digital interna e externa, desde o processo de produção até à distribuição de conteúdos, no intervalo dos anos 2019 a 2022.

Dessa forma, consideramos a seguinte estrutura do estudo: o **capítulo i** apresenta a problemática do estudo, justificativa, objectivos (geral e específicos); **capítulo ii** debate o contributo da comunicação organizacional nas organizações e articula os conceitos relacionais como relações públicas, comunicação corporativa, comunicação digital, interna e externa; o **capítulo iii** faz uma discussão sobre tendências, desafios no campo de comunicação organizacional; o **capítulo iv** debruça sobre a metodologia usada para operacionalização do estudo; o **capítulo v** apresenta e analisa os resultados e por **último** mostra as ilações encontradas no estudo.

1.1. **Problematização**

A comunicação é fundamental para a gestão organizacional, pois contribui significativamente para o desenvolvimento da mesma. Com o advento da digitalização no processo

comunicativo, mudanças significativas impostas em termos de relacionamento, tanto interno, como externo obrigam as instituições a investir em estratégias de comunicação digital, o que deixou de ser apenas um diferencial institucional para ser uma necessidade. Não estar alinhados a estes avanços tecnológicos pode resultar em esquecimento destas empresas, pois a comunicação digital auxilia no relacionamento das organizações face aos seus diversos públicos, e se for negligenciada pode gerar graves problemas à marca.

Nesse prisma de comunicação, o campo de relações públicas responsável pelo mapeamento, distribuição, interacção, diagnóstico de opinião pública interna e externa de conteúdos (informações) e por meio de diversos meios de comunicação para os seus *stakeholders* tem dinamizado a convivência, sucesso e bom relacionamento entre a organização e públicos, preservando uma reputação positiva. Diante desse cenário, a componente tecnológica, envolve a comunicação digital que actua na subárea de comunicação organizacional, as transmissões de informações e opiniões e compreensão dos seus significados, ela alimenta as relações organizações (internas e externas), relações laborais e suas contradições, linguagem, transmissão de informações, integração, cultura, imagem, ideologia e persuasão (FRANCO e LEÃO, 2013).

Na perspectiva da Kunsch (2018), o processo de comunicação organizacional nas redes de comunicação está relacionado com níveis e fluxos de comunicação, os quais referem-se às habilidades e dificuldades (psicológicas, físicas, administrativas e tecnológicas) do indivíduo adentrar ao processo de comunicação, como emissor e receptor de informações; às relações com outros membros da organização; à comunicação com outras organizações; e aos processos e meios técnicos presentes no acto comunicativo. O modelo que poucas organizações aproveitam para o alcance do seu sucesso, a pesquisa exploratória feita à HCB mostra que apesar a existência do sector de comunicação, há menos conhecimento e a implementação do processo de comunicação organizacional.

Portanto, a comunicação digital é inerente ao funcionamento organizacional, já que o uso de (i) computadores é indispensável para a conexão da organização com seus diferentes públicos, através de sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos; e (ii) a espinha dorsal da comunicação mediada por computador é a internet e é por meio dela que pessoas, instituições e organizações interagem entre si (CASTELL, 2018). Contudo, os fluxos comunicacionais se apresentam de forma reticular, sem hierarquia e descentralizados do poder comunicativo e não tendo as mesmas características dos meios de comunicação tradicionais, requerendo diferente tratamento (BARICHELLO e MACHADO, 2012).

Ainda na perspectiva dos autores, a comunicação digital alterou a forma de compreensão das relações com os *media* usuais em redes, que de início eram caracterizadas pelo modelo (uni)direcional das informações, todavia ao passo que consumidores foram incentivados a procurar novas informações e fazer conexões a conteúdos mediáticos diversos, passaram a interagir de forma cada vez mais complexa com novas e antigos *media*.

Isso se verifica na HCB, no qual o Gabinete de comunicação e Imagem tem actuado de forma linear e menos diversificados aos meios de comunicação digital, pois a organização engloba diversos públicos alinhados em nível académico, faixa etária, área de actuação e rendimento. O fluxo de produção e distribuição de informação apresentam características uniformes, para além de pouca existência de uma linguagem una alinhado a identidade organizacional, por exemplo, o sector das finanças que deveria ser auxiliado por colaboradores do Gabinete em termos a simplificação, produção, distribuição dos conteúdos aos *stakeholders*.

Nesse sentido, as organizações tendem a definir um posicionamento estratégico quanto à sua comunicação digital, podendo implementar tanto um canal unidirecional de informações, quanto *media* participativo, desde que seus públicos possam interagir mutuamente com a organização. Diante dessas discussões sobre o contributo da comunicação digital corporativa, a pesquisa alinha-se na seguinte questão: De que forma as ferramentas de comunicação digital corporativa exercida pela empresa HCB contribui para a distribuição dos conteúdos aos públicos-alvo?

1.2. **Justificativa do estudo**

As empresas no contexto precisamente competitivo e tecnológico procuram usar canais mais próximos aos seus *stakeholders*. Os paratos digitais precisam actuar dentro do contexto intersectorial nas áreas de plano de estratégico comunicacional, cuja faz parte da cultural organizacional. Os *media* digitais são cruciais para dinamizar informações e interacções entre as organizações e o público, associando aos benefícios de uma imagem positiva, por isso as empresas investem em acções de comunicação digital para ampliar o seu mercado.

Sem dúvida que, o uso dos *media* digitais no campo de comunicação digital corporativa impulsiona o crescimento organizacional, para além de atender as acompanhas e as mudanças constante no meio digital assegura o um ambiente harmónio no seio organizacional. Com a socialização digital, as organizações têm mais probabilidade de ter impacto nos conteúdos produzidos e divulgados nos canais digitais, todavia é o grande desafio para o sector que lida com a produção e gestão dos *media* digitais é a planificação e implementação dessas acções. Sabe-se que é indispensável a

contração dos diversos profissionais com habilidades de gestão, produção e conhecimentos produtos e dos *stakeholders*.

No campo académico, procura-se reconciliar a teoria-*práxis*, na qual é possível verificar o funcionamento das teorias nos sectores de administração e relacionais. Outrossim, as contribuições como as ferramentas de comunicação digitais alimentam a gestão dos processos comunicacionais e auxilia a tomada de decisões, também no entendimento de como a comunicação organizacional pode influenciar o andamento dos processos. Também, as conclusões que emanarem deste esforço de pesquisa à gestão da comunicação digital corporativa.

As várias mudanças diariamente que nutram a inserção dos *medias* sociais digitais nas empresas e, por esse motivo, as alterações que ocorrem constantemente nesse meio digital nos obrigam a estar continuamente atentos a essa evolução. O estudo faz uma discussão desse assunto que fortificam as organizações. Neste sentido, o objecto escolhido foi por se tornar revelante no contexto actual e nacional.

A empresa Hidroeléctrica de Cahora Bassa é o mais proeminente empreendimento de geração de energia hidroeléctrica em Moçambique, sendo um dos maiores contribuintes do crescimento e desenvolvimento socio-económico de Moçambique. A HCB explora o potencial hidroeléctrico da barragem de Cahora Bassa através de uma gestão de excelência, operações eficientes e a aplicação rigorosa dos princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. A empresa, opera actualmente sob um contrato de concessão. Gere e opera os activos que fazem parte do sistema electroprodutor de Cahora Bassa. Estes incluem a Barragem, o Sistema de transporte de energia e as subestações do Songo e de Matambo.

Sendo uma empresa de gabarito internacional, tem notabilizado no Mundo inteiro e em África de forma particular no fornecimento de energia eléctrica. Por isso, há necessidade de aprimorar o uso de meios digitais para produção e distribuição (publicação) de conteúdos de comunicação, para o alcance dos objectivos da empresa através de trabalhadores, investidores, parceiros, autoridades governamentais e potenciais.

Sendo uma empresa internacionalmente reconhecida, a HCB posiciona-se pelo fornecimento de eletricidade que é o seu objecto de existência. Portanto, considerando esta magnitude que a empresa tem associado ao facto de não terem concorrentes ao nível do mercado em que se inserem é importa aprimorar o uso de meios digitais para a produção e distribuição (publicação) de conteúdos de comunicação, com vista a alcançar os objectivos da empresa face aos diversos públicos tais como: funcionários, investidores, parceiros, autoridades governamentais e potenciais

clientes. É neste contexto que a pesquisadora gostaria sobre a comunicação corporativa digital na HCB.

1.3. **Obejctivos**

1.3.1 **Geral**

- Compreender o contributo da comunicação corporativa digital no relacionamento com os diversos públicos-alvo.

1.3.1. **Específicos**

- Descrever o contributo de Departamento de Comunicação e Imagem de HCB;
- Avaliar os procedimentos para a produção e distribuição de conteúdos digitais para os públicos-alvo; e
- Averiguar o feedback dos conteúdos publicados nas plataformas de informação digital.

II. QUADRO TEORICO E CONCEPTUAL

2.1. Modelo de comunicação organizacional

Os estudos sobre a comunicação organizacional começa com os autores Putnam, Philips e Chapman (2004), que alinharam a evolução do modelo. De forma contextualizada e resumida, a comunicação organizacional periodiza de seguinte forma: (i) entre anos 1920 a 50 a corrente foi denominada pela comunicação empresarial; (ii) anos seguintes até 1970 a influência foi fortemente a escola de relações humanas, nas quais práticas de comunicação era do *top* para *down*, alimentando diferentes meios de comunicação; (iii) na década 80 marcava a comunicação organizacional em torno de reflexos das suas práticas funcionais, nos quais abriram-se novas formas de pensar e executar a comunicação organizacional; e (iv) nos anos 90 a 2000 foram marcado pelas linhas de pesquisas e de formações de profissionais para actuarem nessa área, e harmonizar as informações aos propósitos organizacionais, o que significa não bastava informar, era necessário conhecer, direccionar, analisar os fluxos informacionais usados pela organização (LIMA e ABBUD, 2015).

Para a Nkunsch (1997), as organizações estão constantemente a criar novas formas de lidar com diversos públicos concretamente as informações dirigidas ao público interno, por isso várias publicações eram direccionados ao público de interesse, porém a forma de publicação era aleatória, íntima qualidade e sem englobar a participação dos escalões inferiores.

As acções dos processos comunicacionais são responsáveis pela comunicação, como uma cultura organizacional, tornando filosofia da conjugação de interesses e necessidades dos *stakeholders*. Essas práticas precisam ser parte do plano estratégico organizacional como meio de minimizar as incertezas e instabilidades (CAMPOS, 2015). Por isso, a comunicação organizacional encarrega um valor agregado à organização e auxilia ao alcance dos objectivos pretendidos. Nesse prisma, a comunicação organizacional determina os canais de comunicação viáveis no sentido de organização comunicar adequadamente com os diversos públicos em interesse organizacional, de certa forma, também possibilita caminhos de relacionamentos e participação nos processos decisórios e ajustamento da visão estratégica.

Na concepção de Kunsch (2005) há quatro realidades diferentes em relação à comunicação nas organizações:

- ✚ Empresas encaram a comunicação como um aproveitamento estratégico, investir em resultados e contratos com profissionais especializados;
- ✚ A comunicação é meramente técnica, que visa a produção e divulgação dos conteúdos por diversos canais que alinham aos perfis dos *stakeholders*;

- ✚ Ela não é apenas realizada por um profissional especializado, como também tem auxílio de colaboradores que têm habilidades complementares; e
- ✚ Certas empresas não se preocupam com a comunicação, pois pensam na função simples de administração de informação.

Portanto, a eficiência da comunicação organizacional depende do envolvimento de melhorias nos produtos e serviços, além de bons resultados nos lucros, também permite satisfazer os clientes e se preocupar com as questões ambientais que são acções fundamentais para a eficiência da comunicação na empresa.

A Kunsch (2005), a comunicação integrada permite reconciliar diversos sectores da organização, pois com advento da inovação tecnológica, os sectores das organizações precisam ser una e ter linha de identidade firme sobre os seus produtos. A autora propõe modelo de comunicação organização *mix*: comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica que compõem a comunicação organizacional.

Esquema 1: comunicação organizacional mix



Fonte: <https://www.4yousee.com.br/comunicacao-organizacional/>

Os três modelos podem se relacionar com diversos públicos. A comunicação institucional actua no campo das relações públicas dentro da organização e contribui para alcance dos objectivos e desempenho da missão estratégia organizacional; enquanto a comunicação administrativa/interna trata-se de regras da instituição em termos de orientação e execução das actividades. A comunicação mercadológica visa a divulgação dos produtos. A autora afirma que a comunicação era refletida como ferramenta, não uma área que precisava de conhecimentos de

produtos para a planificação e administração em níveis técnicos de forma linear no sentido de prever os possíveis conflitos.

Com a inovação tecnológica, a comunicação organizacional para integrar componentes indissociáveis ao ecossistema digital precisa actuar na “sociedade em rede”. A participação dos clientes, superação das expectativas e satisfação das necessidades dos públicos é crucial para o reconhecimento e competitividade no mercado. Esse factor coloca os colaboradores activos em informações sobre a organização, também participam no processo de tomada de decisões organizações, pois eles são “espelho” da organização.

Por isso, a comunicação organizacional no espaço digital precisa actuar no processo de descentralização e participação dos indivíduos, valorizando a satisfação das necessidades humana como dignidade e valorização das competências individuais e acções de responsabilidade social corporativa.

Realçar que, a comunicação organizacional reconfigura a interação no tempo-espaço virtual, estimulando a circulação do saber e construção de uma inteligência colectiva, a lógica do ciberespaço integra todos meios. Ela não se reduz às práticas, mas alinha em *bits* e amplia as possibilidades. Os aspectos dialógico e recursivo da comunicação são determinantes para a construção de sentidos no contexto organizacional. Os indivíduos com os quais as organizações se comunicam e constroem sentido a partir de um processo interpretativo, que poderia ser potencializado diante dessa nova natureza dos meios de comunicação digitais (LÉVY, 1999; BALDISSERA, 2008).

Ainda nesse processo, a virtualização e convergência dos meios digitais moldam o comportamento dos usuários e consumidores e mudanças nas práticas de comunicação, abrindo oportunidades de criação de novas ferramentas e estratégias. As ferramentas digitais, neste caso *media* sociais, facilitam e aceleram a comunicação integrada, minimizando as barreiras comunicacionais, por exemplo, as organizações estruturam as informações e meios por classificação dos públicos (interno e externo).

Por conseguinte, para esse estudo recorre aos pressupostos norteadores da comunicação organizacional *mix*, pois alimentar a esfera comunicacional para diversos sectores da organização. O outro aspecto desse modelo está relacionado a configuração do espaço digital, que facilita a interação e atendimento personalizado dos serviços e produtos, correspondendo a satisfação das necessidades dos públicos.

2.2. Conceptualização

2.2.1. Conceito de Comunicação Corporativa

O termo comunicação significa manutenção de uma relação com outro, ou entre coisas, leitura signos de através dos códigos. É a capacidade de troca de informações, sentimentos, ideias, pensamentos por meio de imagens, gestos, fala por meios técnicos de transmissão.

Se considerarmos a etimologia da palavra “comunicação,” vemos que existe a ambivalência da palavra latina *cummoenia*, cujo significado é “com um muro,” e *cummonus*, que significa “com um presente.” Desta forma, o termo comunicação tanto pode levantar barreiras como estabelecer relações (p. 319).

Para Camargo (1990, p.45), a “comunicação corporativa representa um conjunto de acções e práticas que impactam nos diferentes públicos de interesse de uma companhia”. Em outras palavras, trata-se das estratégias utilizadas pelas empresas com vista a comunicarem de forma eficiente com seus *stakeholders*. Na visão do Chiavenato (2000, p. 52), “a comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, consistindo numa troca de informações que torna as mensagens mais claras”. O primeiro autor, olha a comunicação corporativa como acções impactantes aos públicos, enquanto para Chiavenato a troca de informações torna o processo comunicacional fundamental entre organização e indivíduos.

A percepção do conceito na perspectiva Van e Fombrun (2007), ela está no coração da performance organizacional, não pode ser entendida como um mero conjunto de actividades, desenvolvidas de forma separada, fragmentada, atomizada, para constituir-se num processo integrado que orienta e conduz o relacionamento da organização com os seus *stakeholders*. O objectivo dela é a gestão de todas comunicações que envolvem a organização.

Os autores comungam que é o processo para construir um completo e coordenado sistema de comunicação dentro da organização. Se for vista de origem etimológica da palavra corporativa se encontra no verbo latino *corpus*, que significa corpo - remetendo para a noção do todo -, torna-se o modelo comporta três níveis de comunicação: a comunicação de gestão, a comunicação de marketing e a comunicação organizacional.

A comunicação de gestão perpassa os diferentes níveis da organização, sendo a mediadora entre os diversos interlocutores da organização e tendo como objectivos desenvolver uma visão partilhada e coesa da organização, tanto interna quanto externamente; estabelecer e desenvolver a confiança na liderança e na autoridade dentro da organização; iniciar e gerir processos de mudança; obter a cooperação, habilitar, dar poder e motivar os colaboradores e comunicar a visão da empresa para obter o apoio dos *stakeholders* e o incremento do desempenho organizacional.

A comunicação de marketing integra as várias formas de comunicação que dão suporte à venda de produtos e de serviços, sendo operacionalizada pela persuasão levada a cabo pela publicidade, pela promoção de vendas, pelo marketing directo, pelo patrocínio, pela força de vendas e pela *publicity*

A comunicação organizacional é operacionalizada pelas Relações Públicas, pela comunicação ambiental, pelas relações com investidores, pelas relações laborais, pela publicidade corporativa e pela comunicação interna, constituindo-se, assim, de todas as formas de comunicação que vão além da comunicação de marketing, estando direccionada aos públicos-alvo com os quais a organização mantém um relacionamento de interdependência.

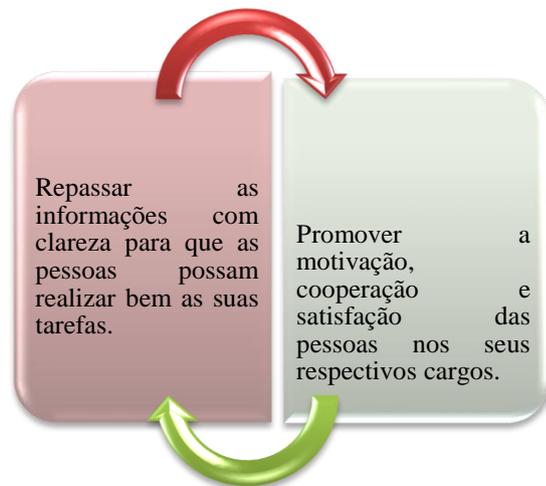
É importante destacar que, no processo de comunicação, é preciso considerar que cada actividade humana realizada é uma forma de comunicação, sendo que o entendimento pode ser subjectivo e variar de emissor para receptor. Estamos constantemente a transmitir mensagens ao nosso redor, quer verbal, quer não-verbal, o nosso falar e o nosso agir. Assim como Serra (2007, p.78), “ressalva no acto da comunicação, as pessoas podem se comunicar em muitos níveis, por diversas razões e com diversos indivíduos, utilizando várias formas de expressão”. A comunicação corporativa é uma ferramenta extremamente relevante para o desenvolvimento das empresas, pois não é possível dirigir uma organização sem uma comunicação adequada.

Por sua vez, Gallo (2005, p.9), a comunicação corporativa, afirma que é a “habilidade mais importante que uma pessoa em posição de liderança pode possuir”. De acordo com Cahen (2005, p. 43), ela é uma actividade sistemática de carácter estratégico, estreitamente ligada aos níveis mais altos da empresa, que tem por objectivos criar uma imagem favorável da empresa junto a seus públicos estratégicos, ou mudar a percepção caso seja negativa, onde já existir.

O conceito trazido pelos dois últimos autores submete a um entendimento em que só os gestores estratégicos podem ter uma comunicação eficaz dentro da organização, para este estudo é um conceito limitante, que privilegia um certo grupo de pessoas dentro a organização. Um conceito distante do que se pretende tratar em organizações digitalizadas hoje.

Assim, de forma clara e suscita Chiavenato (2000, p. 78), acrescenta que a comunicação corporativa é uma actividade constituída por dois propósitos, conforme ilustrado na figura abaixo.

Esquema 2: Propósitos da Comunicação Corporativa



Fonte: Chiavenato (1999, p. 78).

Neste contexto, a comunicação corporativa digital desempenha um papel cada vez mais relevante, permitindo uma interação mais ágil e abrangente com os públicos de interesse das empresas. A comunicação digital oferece oportunidades únicas para estabelecer uma conexão mais próxima com os clientes, parceiros, colaboradores e outros *stakeholders*, além de permitir o acompanhamento e avaliação mais eficiente do impacto das estratégias adotadas. É por meio dessas ferramentas digitais que as empresas podem fortalecer sua identidade, reputação e presença no mundo virtual, contribuindo para o alcance de seus objetivos organizacionais de forma mais eficaz e eficiente.

Importa ressaltar que a comunicação organizacional comporta a função de regular, de apoiar as operações centrais internas e externas da organização; desorientar a construção do perfil da organização e dos seus produtos e/ou serviços; de fornecer informação credível aos seus públicos de socializar e acolher os colaboradores da organização.

Depois de tantas discussões e contribuições do conceito comunicação corporativa, concluiu-se que ela integra toda estrutura de comunicação organizacional de uma identidade única e diferenciadora, ou seja, o que é e o que faz. O outro contributo do conceito, é que se socorre aos meios de comunicação para legitimar, divulgar e relacionar com os públicos.

2.2.2. Comunicação digital

O termo digital, originária do termo latino *digitus*, que significa às tecnologias que transmitem dados por meio da sequência de números 0 e 1. Estes dados são convertidos em palavras, sons ou imagens por um outro sistema, decodificador. O termo Digital, integrado à cultura, define este momento particular da humanidade em que o uso de meios digitais de informação e comunicação

se expandiram, a partir do século passado, e permeiam, na actualidade, processos e procedimentos amplos, em todos os setores da sociedade. A cultura digital se beneficia das condições primordiais dos *media* digitais, garantir a abolição da distância e a paradoxal simultaneidade da presença (SANTAELLA, 2013).

O termo digital remete à transformação estabelecida com os avanços da tecnologia. Para o Filho (2015, p.12), afirma que “a linguagem digital determina a nova realidade dos meios de comunicação, entendida como o uso dos recursos da tecnologia.

Para o Calvet (2020, p.34), sustenta que a comunicação digital é um “conjunto de acções estratégicas, realizadas na *Web*, redes sociais e dispositivos móveis, para veicular conteúdos da sua empresa com a finalidade de conversão de *lead's*”, aliás, a mesma autora, sustenta que o objectivo desta comunicação é gerar aproximação entre cliente e a empresa.

No campo da comunicação digital, é “capaz de liberar o agir comunicacional das concepções que o limitam ao nível de interação entre forças puramente mecânicas e abarcar a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais”, mas principalmente os poderosos dispositivos do afeto” (SODRÉ, 2006, p.13). Noutra perspectiva do termo na web, o Viera que afirma que:

Do ponto de vista terminológico, quando se menciona a expressão ‘comunicação digital’ significa falar simultaneamente em um conjunto de quatro elementos fundamentais: (1) a Internet, que diz respeito à rede de computadores conectados e capazes de se comunicar; (2) a World Wide Web, que não é a Internet em si mas uma parte desta, ou seja, trata da dimensão lógica mais visível, especificamente o conjunto de páginas com interface gráfica que funciona neste maquinário digital; (3) os dispositivos móveis e outros gadgets baseados em bits (como câmeras digitais, scanners, filmadoras etc.); (4) a interação entre os diversos atores através dessa estrutura. Ainda Vieira (2016, A popularização da comunicação digital, principalmente através da Internet e da massificação de smartphones mais recentemente, tem gerado impactos relevantes na vida de cidadãos, grupos, organizações e governos, inserindo novos ingredientes nas práticas sociais (VIERA, 2016, p.12-13 e 39).

Não se pode falar da comunicação digital, sem falar da *internet*, esta ferramenta responsável pela revolução do mundo da comunicação através da interligação de computadores que permite a disseminação de informação e divulgação da mesma por via da colaboração de indivíduos. Os dois principais propósitos da criação da internet eram: criar um sistema de informação e comunicação em rede, que sobrevivesse a um ataque nuclear e dinamizar a troca de informações entre os centros de produção científica. A comunicação digital referida no trabalho insere-se na aproximação entre

¹ *Leads* é um termo de *marketing* usado para descrever o início do interesse ou questão de um possível cliente num determinado produto ou serviço de uma empresa. Os *leads* ao contrário dos *prospects*, são contactos que demonstraram interesse por algum tipo de produto ou serviço (Wikipédia, 2022).

a organização e empresa, através de troca de informações, envolvendo os quatro elementos fundamentais como a internet, *www*, dispositivos móveis e interação dos diversos actores na estrutura.

2.2.2.1. Vantagens da comunicação digital

O autor Calvet (2020, p.77), é a agência de comunicação sustenta que a comunicação digital está alicerçada sobre quatro pilares: engajamento, relacionamento, conteúdo e presença que contribuem de forma positiva e que agrega diversas vantagens:

- a) **Maior visibilidade** - a comunicação digital permite que as instituições ampliem a sua capacidade de alcançar o público, ou por outra, dá se maior visibilidade da sua empresa o que aumenta o número de *leads*.
- b) **Leads qualificados** - a comunicação digital permite que as instituições apareçam estrategicamente para seu público-alvo;
- c) **Relacionamento com clientes** - a comunicação digital é como um relacionamento amoroso: a cada dia que se passa, os clientes conhecem mais a empresa e vice-versa. A empresa fala sobre seu dia a dia e produtos, o cliente fala das necessidades, opiniões e cultura, é uma relação de descoberta e abertura;
- d) **Redução de custos** - o uso de ferramentas digitais elimina custos com impressões e ainda proporciona alcance específico de sua persona. Um *post* que você publica nas redes sociais já é disponibilizado para seus seguidores e você apenas investiu tempo criando a arte;
- e) **Mensuração de resultados** - o meio digital favorece que seus dados sejam mensurados. Ou seja, é possível saber sobre número de *leads*, taxa de conversão e até sobre o ROI (Retorno Sobre Investimento). Existem várias ferramentas que possibilitam a verificação de resultados, o que permite avaliar se o tipo de estratégia realizada pela empresa está dando certo ou não;
- f) **Público qualificado** - nas estratégias digitais, as marcas investem recurso em um público que de facto tenha interesse no produto ou serviço oferecido pela empresa.

Ferramentas da comunicação digital

Segundo Parker, Van e Choudary (2016), as ferramentas de comunicação digital permitem interações de criação de valor entre produtores e consumidores. As ferramentas da comunicação digital promove a identidade organizacional de maneira que a organização pretende ser percebida pelo público e permite e facilitar o intercâmbio de socialização digital instantânea. Essas

ferramentas compreendem duas perspectivas: (i) criadas para comunidades e (ii) para negócio/mercado. Existem diversas ferramentas para a comunicação digital se materialize nomeadamente:

- **Media sociais** – Os *media* sociais, também conhecidas como redes sociais, são as ferramentas de comunicação digital mais utilizadas, considerando a fácil utilização e o baixo investimento necessário. Podem ser por exemplo, as plataformas digitais entre outras que facilitam o estabelecimento de um relacionamento consolidado com o público de cada empresa;
- **Os Websites** são de extrema importância na divulgação de produtos e serviços de uma determinada empresa, é um dos meios em que o público-alvo consegue receber informações sobre o produto e/ou serviço desejado, sem a necessidade de sair de casa. Também, botões de acesso a outras redes sociais que a organização utilize para comunicação com seus clientes;
- **E-mail marketing** - Um outro meio de nutrir relacionamento com clientes é a utilização de e-mail marketing para manter contacto constante com seu cliente. O *e-mail*, inicialmente, tinha como principal intuito a comunicação entre pessoas, de maneira prática e informal, mas passou a ser usado comercialmente, para contato profissional entre empresas, fornecedores, clientes e colaboradores;
- **Sites e blogs**- é uma ferramenta, representada por um canal, em que a empresa reforça sua marca enquanto autoridade no seu nicho através da produção de artigos. O *blog* é um meio de tráfego orgânico. Nesses dois canais há ampla divulgação dos conteúdos, soluções e promoções da empresa;
- **Webinars:** tão eficientes quanto os seminários presenciais, esse canal alcança um público mais amplo e permite a facilitação na audiência, reforçando autoridade;
- **Marketing de conversação:** focado na criação de conversas com o cliente, estabelece experiência humana e estratégica ao usuário. Sua estratégia é baseada nas etapas de um funil de conversões que busca levar o usuário a realizar ações desejadas; e
- **Inteligência Artificial para o marketing:** a inteligência artificial no marketing permite a segmentação comportamental, agregando entendimento de valores.

2.2.3. Relações Públicas

O conceito de Relações Públicas (RPs) e comunicação organizacional apresentam funções semelhantes, ao referenciar comunicação organizacional estamos a falar da parte integrante das RPs. As RPs é uma função de gestão que procura estabelecer, manter, diagnosticar, prever e criar relações benéficas entre a organização e públicos. Esta percepção fundamenta-se na visão analítica do Cossa (2020), na qual diz que:

Entende que as RPs é como “à actividade que visa diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos e propor políticas e estratégias que atendem as necessidades de relacionamento dos ambos”. Os autores partem dos aspectos conceitual e operacional, pois permitem “averiguar as tendências, prevendo as consequências das decisões a serem tomadas”, agindo a partir de programas planificados de comunicação que cautelam a tomada de decisões vácuas e que possam trazer consequências negativas dentro da organização (FRANÇA *apud* COSSA, 2020, p.14).

As RP são uma área do subcampo da comunicação com (i) uma especialidade dos departamentos ou agências, cujas funções e práticas são amplamente descritas nos quatro modelos do Grunig e Hunt (1984); (ii) incidem sobre um fenómeno real que tem lugar nas organizações, mas que ultrapassa as suas fronteiras e tem efeitos na sociedade, variando de acordo com os diferentes espaços públicos; e (iii) uma forma de descrever e explicar as organizações, de desenvolver as modelos sobre organizar e sobre a organização (WEHMEIER e WINKLER, 2013).

Assim, Edwards (2011), o campo de pesquisa em RPs alinha-se nas duas teoria de base (funcionalista) cujo (i) contexto organizacional é o mais importante para o estudo das RPs; (ii) as RPs eficazes equivalem a uma comunicação bem gerida, à luz dos interesses organizacionais e, em particular, da gestão da reputação organizacional; e (iii) são melhor entendidas sobre a visão dos públicos, facto que destaca o ponto de vista da comunicação estratégica; (iv) elas não são apenas definidas pelo contexto formal da organização; (v) as RPs são moldadas por culturas e sociedades nos quais os profissionais operam; e (vi) elas são orientadas por valores e não ausentes ou neutras de valor, podendo deste modo gerar poder e resistência. Estas assunções influenciam os clássicos de investigação como subáreas de RPs gestão de crises, *lobby*, relações financeiras, relações empresariais, comunicação interna e externa, relações comunitárias, responsabilidade social, protocolo, etiqueta, eventos, comunicação institucional, meios de comunicação e a gestão das tecnologias da informação e redes sociais on-line na vida das organizações.

Diante desta discussão do conceito, resume-se que, as RPs têm como função, estar atentas ao meio envolvente da organização e detetar possíveis assuntos de interesse, acontecimentos, reações e, de modo a capacitar a ser pro-activamente a qualquer situação que possa surgir, favorável ou desfavorável à sua actuação. Por outro lado, a análise constante da opinião pública, no sentido de

detetar tendências e conseguir, mais uma vez, adequar as suas respostas aos interesses dos públicos por meio de canais digitais.

2.2.4. Comunicação Interna

Segundo Silva (2003), entre 1927 e 1932, demonstrou que, “para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser encaradas pelos gestores como extensões das máquinas”. As pessoas são mais produtivas quando existem políticas estratégicas que culminam a motivação, estimulação, espaço de participação nos processos de tomada de decisão e acções humanistas. A comunicação interna passa a ser a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.

A comunicação interna surge nos anos 70, com a abertura de mercado para empresas multinacionais, houve necessidade de fortificar a identidade organizacional. Foi neste período que área de recursos humanos requalificou as acções de cada sector, culminado com desmembramentalização da comunicação. A partir deste período, área foi crescendo em termos de olhar os colaboradores como “embaixadores” da empresa.

A comunicação interna agrega valores cruciais para prever e enfrentar uma crise, manter os colaboradores bem informados e contribuir bom clima organizacional ou alinhar os valores e tem papel estratégico para os negócios. Ao definir, o termo é um “conjunto de acções que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos” e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p.22).

Para Curvello (2012), a comunicação interna existe primeiramente para coordenar a cultura organizacional, de forma a mobilizar e informar o público interno sobre os valores e propósitos e como podem colaborar para construir uma boa imagem pública. Ela normalmente engloba também a administrativa. Isso ocorre devido a união de ferramentas tais como: memorandos, cartas, circulares, instruções, boletins, jornais internos, vídeo, jornal mural, revistas, intranet e a comunicação face-a-face, com funcionários e chefias/subordinados e todos meios digitais.

Para Neves (2007), a implementação de uma comunicação interna cuidadosamente planejada e adequada ao cliente vai trazer benefícios como:

- Tornar a comunicação dentro da organização mais transparente, democrática e humana. -
- Tornar mais eficiente o fluxo interno de informações, evitando ruídos e mal-entendidos;

- ✚ Disseminar para todos os conceitos e informações a respeito da organização que precisam ser transmitidos aos públicos externos de maneira uniforme;
- ✚ Deixar os colaboradores informados sobre os acontecimentos importantes e fazer com que todos se sintam parte do processo de crescimento da organização;
- ✚ Valorizar e motivar cada vez mais o colaborador, que terá importantes ganhos em sua produtividade;
- ✚ Por meio da comunicação, prestar serviços importantes aos colaboradores, como dicas, por exemplo, sobre desenvolvimento profissional, finanças pessoais e saúde, além de informações sobre benefícios etc.

Segundo Neves (2007), a comunicação interna eficiente dissemina a cultura da empresa uniformemente e até a aprimora com as contribuições individuais. Os seres humanos aprendem muito por imitação, e se consigo treinar pessoas com uma comunicação eficaz, isso é contagioso.

Em suma, comunicação interna, além de equilibrar os conteúdos disseminados e divulgar, coloca em prática as ações ligadas aos valores e propósitos da empresa, sem permitir que isso ocorra exageradamente. Apesar das ferramentas digitais actuarem na linha de frente como principal meio de contato entre subordinados e chefes, é preciso repassar a postura da organização, por isso é essencial falar com empatia, transparência e agilidade.

2.2.5. Comunicação externa

Para Tomasi e Medeiros (2014), a comunicação externa é responsável pela imagem da empresa no mercado. Ela tem em vista a opinião pública. Por isso, o comunicador tem obrigação de ocupar-se das tendências da opinião pública. Deve-se ocupar principalmente das posições do consumidor. Ela necessita apurar seu discurso à procura de pontos que possam justapor os interesses dos consumidores e das empresas, sem se desviar dos compromissos éticos da verdade e do perfil dos consumidores.

A comunicação externa define-se como as práticas comunicativas que envolvem a interação entre a organização e o ambiente em que se insere e visa trabalhar o conceito da imagem junto do público externo. Para Torquato, o sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do consumidor. (TORQUATO, 2002, p.6).

Todas as técnicas e estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações têm como propósito principal a construção de uma boa imagem organizacional. De modo a “dar a uma organização a sua identidade, que seja facilmente identificável pela opinião pública, existem inúmeros caminhos.” Porém trata-se de um trabalho com resultados a longo prazo que exige a construção de bases sólidas e onde se deve investir no nome, em publicações, instalações,

anúncios, entre outros (KUNNSCH, 2002, p.119). O contributo da comunicação externa permite que a identidade das organizações seja adquirida através da perceção dos seus colaboradores, enquanto a imagem e reputação destas são definidas mediante a perceção dos seus clientes ou utentes.

Autores Oržekauskas e Šmaižienė (2007), mencionam os sete passos necessários para uma gestão apropriada da reputação organizativa no campo da comunicação externa, devendo esta: (i) analisar os antecedentes identitários; (ii) analisar o ambiente interno e externo afecto à organização; (iii) determinar qual a imagem institucional desejável; (iv) aferir a imagem actual; (v) identificar as lacunas existentes entre a imagem presente e a desejável; (vi) preparar um plano de modernização da imagem; e (vii) implementar o plano e avaliar os seus impactos

De acordo com o Boros (2009) o ambiente externo das empresas e das organizações é refletido pelo seu grupo de *stakeholders*, mas não unicamente por estes, pois acrescentam à influência externa, os factores económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos ou judiciais que, de algum modo, têm impacto na organização. A identidade como a imagem institucionais são componentes organizacionais essenciais para a interligação da organização com os seus públicos interno e externo.

Sumarizando, a perceção da comunicação externa, no campo digital, a produção e distribuição de informações do interesse organizacional alimenta a identidade organizacional. As percepções dos públicos externos soe é possível por meio de informações emitida nos meios de comunicação digital, cuja interação é mais participativa e dinâmica em termos de *feedback*.

II. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

A comunicação tornou-se um factor imprescindível nas organizações. Para Serra (2007, p.89), é possível visualizar a importância da comunicação considerando os seguintes elementos:

- Tecnológicos – caracterizado a partir de três elementos essenciais: a automatização, a globalização e a telepresença;
- Ideológico - ligada a cibernética de *Norbert Wiener* em que, entende como livre circulação de informação que permitirá contrariar a desordem e a entropia que ameaçam as sociedades humanas;
- Políticos – aqui a comunicação tem um papel essencial no que se refere à tomada de decisões e sua avaliação, há resolução pacífica de conflitos;
- Económicos - os bens materiais vão perdendo importância em detrimento dos bens relativos à informação e à cultura, aos bens que podem ser objectos de comunicação (jornais, livros, etc.); e
- Culturais – caracterizada pela dialéctica, união de contrários entre o global e o local que só é possível através das redes transacionais de comunicação.

Para a efectivação da presente proposta de estágio cingir-nos-emos na parte da comunicação tecnológica da HCB, sendo uma realidade hoje, é nessa área que se pretende conhecer melhor o sistema de comunicação da HCB.

Dada a realidade actual, em que nos encontramos numa era de comunicação digital, dinamizar as mudanças na área de comunicação torna-se necessário para a sua sobrevivência. Além da informação e da transformação é importante as organizações se adaptarem e a Hidroeléctrica de Cahora Bassa não fica de fora. Tal como afirma Serra (2000, p.34), elas assumiram um papel tão fundamental em nossas vidas que não sobrevivemos sem elas.

Para o funcionamento da área de comunicação da Hidroeléctrica de Cahora Bassa a equipa correspondente desenhou estratégias de comunicação corporativa. A estratégia de uma comunicação que inclui: determinação dos objectivos, diagnóstico de reputação organizacional e definir que os recursos estão disponíveis.

Esquema 3: Estratégias de Comunicação



Fonte: Argent (2006, p.63)

Segundo Bahia (1995, p.13), os modelos de uma estratégia de comunicação empresarial inclui os seguintes itens:

a) Comunicação interna

É a forma de comunicar com a empresa, a intensificação dos laços de identidade funcional, de prestação de informação de índole importante para os colaboradores. E atua em três frentes: humaniza as relações de trabalho, consolida a identidade da empresa junto aos colaboradores.

De acordo com Rego (2002, p.75), a missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício para o cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento contínuo de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produto.

b) Comunique-se em todos os níveis

Para que a comunicação seja eficaz ela tem que acontecer em todos os níveis. Os gestores de alto nível não podem se isolar dos outros funcionários, quando isso acontece as empresas são vistas como inaccessíveis. Segundo (LAO-TSÉ, 2004 apud ARGENTI, 2006) a maior crítica que os funcionários fazem às suas empresas é a falta de incentivo à comunicação em todos os níveis.

c) Crie tempo para reuniões presenciais

Reuniões presenciais garantem o acesso dos funcionários com os gestores estratégicos, estas reuniões devem apresentar os resultados e os progressos da empresa, revelando interesse em agregar as contribuições dos funcionários.

Os elementos da comunicação inclui a origem da mensagem é denominada (i) de fonte - o responsável pela transmissão da informação proveniente desta fonte, seja pela linguagem verbal (oral ou escrita) ou por qualquer outro sistema de códigos, é entendido como sendo o emissor; (ii) a informação a ser transmitida, que é veiculada pelo sistema de códigos manipulado pelo emissor, é denominada de mensagem; (iii) o elemento a que se destina a mensagem (um indivíduo, grupo ou auditório) é denominado genericamente como sendo o receptor; (iv) o campo de circulação da mensagem deve ser entendido como sendo o canal de comunicação, este é o responsável pelo deslocamento espacial e/ou temporal da mensagem; (v) aquilo que veicula a mensagem e que é trabalhado pelo emissor, o sistema de signos, é compreendido como sendo um código, o qual pode ser verbal ou não verbal, o primeiro utiliza-se da palavra falada e/ou escrita e o segundo pode ser constituído pelos mais variados meios e técnicas; e (vi) o sistema de comunicação se completa com o elemento ao qual a mensagem se refere, que pode corresponder a objetos materiais ou a aspectos abstratos que compõem a situação ou o contexto da comunicação, a esse elemento dá-se o nome de referente (TELLES, 2009).

O processo de comunicação corporativa requer que todos esses componentes sejam cuidadosamente considerados, reflectindo sobre o que vamos comunicar, para quem, como e quando vamos comunicar, bem como o número total de pessoas a serem alcançadas. Além disso, é fundamental perceber a relação desse público com a organização.

Segundo Kotler (2000, p.38), existem sete tipos de públicos que exercem alguma influência na comunicação corporativa. Dentre eles, destacam-se:

Esquema 4: Públicos Influentes na Comunicação Corporativa

Públicos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Considera-se principais públicos os bancos, organizações financeiras e acionistas financeiros. Estes influenciam a capacidade da empresa obter fundos.
Público de media	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais, que incluem: jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão.
Públicos Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Considera-se todas os relacionamentos e entidades em missão governamentais, é preciso que as organizações considerem este aspecto de grande relevância no desempenho das organizações
Públicos de Interesse	<ul style="list-style-type: none"> • Trata-se de organizações de consumidores, grupos de ambientalistas, representantes de minoria e outros
Público em geral	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve preocupar-se com a atitude do público em geral em relação as suas atitudes e os seus produtos.
Públicos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • O público interno incluem aos empregados, gerentes, voluntários e directores. Quando os trabalhadores se sentem bem, influenciam no público externo.

Fonte: Kotler (1998, p. 80)

A compreensão e o domínio desses componentes são fundamentais para o sucesso da comunicação corporativa, garantindo que as mensagens sejam transmitidas de forma clara, relevante e eficiente, estabelecendo uma comunicação sólida e bem-sucedida entre a empresa e seus diferentes públicos de interesse.

Na sua estrutura comunicacional a HCB lida com todos os públicos acima mencionados. No entanto, nem todos os públicos relacionam-se directamente com área de comunicação, a título de exemplo os públicos financeiros se relacionam com a área financeira.

De forma geral, o público estratégico a ser identificado como necessitado varia de acordo com a área de actuação. Uma oportunidade para que a equipa da HCB use os meios digitais para coordenar a comunicação de todos os públicos.

3.1. Comunicação digital das instituições públicas e privadas

A inovação digital está a contribuir para a mudança acelerada das organizações em termos de modelos de negócios de competências profissionais exigidas. Nos últimos anos, as Pequenas e Médias Empresas sejam elas públicas ou privadas têm vindo a afirmar-se no mercado apostando na diversificação de produtos e serviços, no *design* inovador e diferenciado e no investimento em tecnologia, no sentido de responderem aos desafios colocados por uma economia cada vez mais digital. As políticas governamentais e orientações tendem a promover o domínio das competências digitais na população e a criar condições para a optimização do potencial de crescimento das PME, (“... estimulando-as a utilizarem as tecnologias da informação e os meios de comunicação digitais”. Estrela (2019, p. 35).

Segundo Elias (2007, p. 47) “os *media* digitais vêm privilegiar o relacionamento entre a organização e os seus públicos, onde as organizações terão como vantagens a identificação”, análise e estrutura de estratégias de acordo com os públicos com quem pretendem fomentar relacionamentos, bem como consolidar o posicionamento dos seus produtos ou serviços.

A internet tem um cariz mais comercial, superficial e funcional. Por outro lado, a internet permite que as organizações tenham contacto direccionado para cada público e que simultaneamente permite acompanhar a sua evolução, em termos de efectividade de consumo, gostos e tendências, servindo também à organização como “cobaias” para a proposta de novos produtos e serviços, em suma permite uma avaliação e ajuste às necessidades dos seus públicos. (*Idem*).

A convergência de meios de comunicação e interacção organizacional, social, profissional e pessoal passaram a ser realidades indissociáveis do novo paradigma tecnológico e, por

consequente, das atuais dinâmicas comunicacionais. Mesmo os tradicionais instrumentos de comunicação impressos, como os catálogos, os boletins informativos ou os *flyers*, passaram a ter um formato digital e a ser disponibilizados nos ambientes digitais.

Além disso, a *internet*, graças à sua característica simbiótica, permite a agregação dos meios de difusão e dos meios de interação.

As tecnologias digitais trouxeram assim um novo paradigma comunicacional que se tornou obrigatório para qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, natureza ou sector de actividade, porque lhe permite partilhar, através do *website*, do blogue e sobretudo das redes sociais, conhecimentos, tendências e todos os seus produtos, assim como tornar o processo de comunicação mais eficaz, por assentar em respostas e reacções imediatas (ESTRELA, 2019, p.32).

De acordo com Gonçalves (2012, p. 32), é “possível afirmar que a prática central das RP consiste no desenvolvimento de estratégias comunicacionais de apresentação, representação e defesa da imagem de uma organização no espaço público”.

Para Pereira (2015, p.179), estamos perante uma comunicação digital, uma comunicação electrónica ou comunicação *on-line*, que irão recorrer à *internet*, às tecnologias móveis e às redes sociais, com o intuito de desenvolver e manter o processo de comunicação, bem como promover e manter uma relação de benefício entre as organizações e os seus públicos e promovendo a defesa dos interesses destes últimos.

É preciso adequar as estratégias de comunicação às ferramentas digitais, através de conteúdos para os diversos canais digitais, estabelecendo e reforçando assim as relações com os seus públicos, dando primazia do *design* e à criatividade.

O novo paradigma tecnológico é também económico para as organizações, a comunicação digital estabelece um novo relacionamento entre a marca e os consumidores, derivado da constante alteração das tendências de consumo, deixando as organizações de deter o controlo sobre os meios, conteúdos e mensagens, fazendo o sucesso destas depender das experiências pessoais de cada utilizador, que podem ser promotores ou detractores através de *blog's*, *Vblog's*, *Microblog's* ou redes sociais.

As alterações estão patentes também na forma como o conteúdo é produtos/serviços são disponibilizados, passando de estratégias de *push*, onde são “empurrados” para o consumidor e, para estratégias de *pull*, aliciando os consumidores “puxar”, pois o consumidor deixa de estar disponível para a imposição de produtos/serviços, preferindo decidir por si próprio.

Segundo Pereira (2015, p.183), com a “comunicação digitais assiste-se a um ganho de relevância da qualidade, face à quantidade uma vez que uma comunicação de qualidade, mais não

é do que aquela que se encontra de acordo com as expectativas das suas audiências/ públicos”. A mesma autora refere que as organizações recorrem cada vez mais aos meios sociais, pois permitem uma aproximação do modelo de comunicação bidirecional simétrico, uma vez que é através desta tecnologia que se estabelecem relações com os seus públicos, promovendo a interação com estes e permitindo a identificar assuntos, bem como geri-los.

3.2. Ferramentas da Comunicação digital nas Instituições Públicas e Privadas

Segundo Pereira (2015, p.200), os “sites em rede (*Facebook, Google+(Facebook, MySpace, LinkedIn, Instagram, etc.)*), tratam-se de um serviço *online* constituído por utilizadores (os indivíduos) e onde estes estabelecem relações, que seja através de *links*, interesses comuns, conteúdos”, etc., não se tratando portanto, de redes sociais, pois este engloba os diferentes tipos de meios sociais, plataformas e ligações, sendo que poderão ser considerados como facilitadores de socialização online. Porém, para Chaves *et al.* (2014, p.33), as redes sociais são “constituídas por pessoas, grupos ou organizações, que se estabelecem relações em uma só conexão”, sendo esta última portadora de um conjunto de interligações que simultaneamente albergam valores e objectivos comuns, e estruturadas em várias redes.

As redes sociais, promovem a acção e interacção, uma vez que o conhecimento/informação é partilhado no imediato, permitindo alteração ao curso dos acontecimentos. Por um lado, e como exemplo, os grupos (abertos ou fechados), permitem a partilha de conhecimento/informação através de comentários, espelhando as suas actividade e sentimentos.

Ainda Pereira (2015, p.201), identifica que a partir de 2000, os *blogs* se tornaram populares formas de partilha de conteúdos, sendo as suas principais plataformas tecnológicas, o *Worldpress, Blogger e TypePad*, tratando-se de uma espécie de diários, onde os autores partilham opiniões, ideias e experiências sobre temas de interesse (notícias, celebridades, culinária, viagens, animais, finanças e economia, etc.), sendo que os que apresentam uma actualização diária, granjeiam maior sucesso e consequentemente poderão tornar-se mais influentes.

Por outro lado, Chaves *et al.* (2014, p.29-31), acrescentam que os *Blogs* são um espaço de colaboração/participação, um púlpito político, um ponto de encontro de notícias, um repositório de links, de pensamentos, podendo ser tudo aquilo que o seu detentor/utilizador pretender.

Os *Blog's* são um formato de publicação digital, de um ou vários autores, onde se publicam textos, que em geral se enquadram na temática em particular, com uma ordem cronológica inversa e onde são frequentemente disponibilizados conteúdos, Zago (2012), transformando-se numa popular

ferramenta *online* que faculta a troca de conhecimento sobre produtos/serviços, opiniões e experiências.

Por outro lado, conforme salienta Pereira (2015, p.201), e num “formato mais reduzido que o *Blog*, encontramos os *Microblogs*, cuja a sua principal característica é a disponibilização de conteúdos de 140 até 200 caracteres, tendo como plataformas tecnológicas, o *Twitter*, *Tumblr* e o *Yammer* (mais vocacionado para a comunicação interna das organizações”. Por sua vez,

consideram que os *Microblogs*, mais não são do que um derivado dos *Blogs*, tendo uma função idêntica a estes, uma vez que permitem a partilha de conhecimento/informação, fundamentando a sua essência em *posts* de dimensão reduzida, podendo ser considerados como um mix de blog com rede social e mensagens instantâneas uma vez que permitem uma comunicação instantânea, exemplo do *Twitter* e *Tumblr*, que através da massificação dos *smartphones*, permitiram a este tipo de ferramentas adquirir dimensão, tornando-as muito populares e de fácil manuseamento, podendo ser categorizadas como meios de comunicação social (CHAVES *et al.*, 2014, p.31-32),

Os *Microblogs* por sua vez, encontram-se limitados a apenas mensagens com 140 caracteres, não podendo ser vistos como uma limitação, uma vez que o seu sucesso demonstra precisamente o oposto e tendo em consideração um conjunto de especificidades, ou seja, a sua forma de comunicação *push-push-pull* e o facto de ser uma ferramenta que serve como plataforma virtual para o exibicionismo e voyeurismo. Por outro lado, este tipo de ferramentas, são geradoras de valor para as organizações nas várias fases do processo de comercialização pré-compra (ao nível da pesquisa de Marketing), compra (ao nível da comunicação de Marketing) e por último, na pós-venda (ao nível do Apoio a Cliente) (*Ibidem*, p.34).

Os *Vblogs* ou *Video-Blogs*, cujas principais plataformas são o *YouTube*, *Vimeo* e *Dailymotion*, recorrendo à combinação entre vídeo/áudio, suportando textos, imagens e outros dados, transformando-se numa espécie de televisão-web, e permitindo a partilha dos seus conteúdos por diversos *sites*, através de formatos RSS ou *Atom*. Relativamente às Comunidades *online*, esta são constituídas por grupos formais e informais, que partilham conhecimentos, opiniões, onde o aconselhamento e orientação estão presentes, podendo ser temporalmente efémeros ou permanentes.

As principais plataformas tecnológicas são a Wikipedia (partilha de conhecimento), Groupon e LivingSocial (nível de compra colaborativa), Mumsnet.com (fórum de cuidados parentais), Kioskea.net (fórum de tecnologia), Moneysavingexpert.com (fórum sobre poupança financeira), TripAdvisor (fórum sobre turismo), Zomato (fórum de gastronomia e restauração). Por outro lado, está a tornar-se comum as organizações criarem fóruns de marca, de forma a se aproximarem dos seus públicos e estabelecerem uma experiência dinâmica com estes. Por último, a autora, identifica as Comunidades de Partilha de Conteúdos¹¹, onde se encontram disponíveis vídeos, fotografias, música, textos, livros, teses, tratados, etc., podendo estes conteúdos serem disponibilizados por organizações ou pelos utilizadores, estando os mesmos, devidamente armazenados, organizados e catalogados (PEREIRA, 2015, p.202).

Para Chaves *et al.* (2014, p.26), referindo-se aos “Wikis, como sendo uma palavra de origem havaiana e que significa rapidez, no universo da *Web 2.0*, reporta a um conjunto de páginas web interrelacionadas e o *software* que a suporta permite o seu desenvolvimento e expandir-se com a adição de com novos conteúdos”. Um *Wiki*, assenta no conceito de desenvolvimento colaborativo/participativo pela comunidade, com uma apresentação similar às comuns páginas web, com uma linguagem simples e acessível, sendo comum a existência de referências através de hiperligações, por 10. No caso dos Video-clips aplica-se a designação de *Video-Podcast ou Vodcast*.

Por outro lado, os *Wiki*, apresentam entre as suas características principais, o processo de escrita colaborativa de páginas partilhadas e públicas, onde não existe grande espaço para o individualismo, potenciando a liberdade de escrita, a abertura para alterações, tratando-se pois de um processo de desenvolvimento cumulativo e integrador de novas contribuições, alicerçando-se num tópico, dando origem a comentários que irão alimentando o seu conteúdo, com diversas perspectivas de acordo com as diferentes opiniões, sendo a sua mais-valia, a versão mais recentemente atualizada e onde se refletem os pensamentos mais recentes sobre a mesma, permitindo não só a partilha do conhecimento, como também a democratização do mesmo (PRASARNPHANICH & WAGNER, 2009, p.23).

3.3. Internet: comunicação digital e relações públicas

Na época actual, tem-se assistido a uma grande e rápida evolução da internet. A internet teve origem num projecto de pesquisa militar (ARPA: *Advanced Research Projects Agency*) durante a Guerra Fria, no final dos anos 50 e início dos anos 60. De acordo com Lima (2000, p. 18), “este projecto surgiu como resposta do governo americano ao lançamento do *Sputnik*² pela antiga União Soviética”. Inicialmente, a ideia era conectar os mais importantes centros universitários de pesquisa americanos ao Pentágono, permitindo não só a troca rápida e segura de informações, mas também dotando o país de tecnologia que permitisse a sobrevivência de canais de informação no caso de uma guerra nuclear.

Os pioneiros do projecto, dificilmente poderiam imaginar o tremendo crescimento da *internet* como a conhecemos hoje. “A tecnologia usada na época para a transmissão de dados foi criada sob o nome de WAN (*Wide Area Networks*), mas a linguagem utilizada nos computadores em rede era complexa, e o potencial total de expansão da *internet* era inimaginável naquela época.”

² *Sputnik* foi o primeiro satélite artificial a orbitar na terra, enviado pelos soviéticos em Outubro de 1957. <https://brasilescola.uol.com.br/historia/sputnik.htm> em 15 de Agosto de 2023

(MERKLE e RICHARDSON, 2000, p.45). Hoje, a *internet* permite o contacto espontâneo entre pessoas em qualquer lugar do planeta.

Durante a década de 70, com melhorias nos programas de rede de computadores, o correio electrónico (email) tornou-se o primeiro uso generalizado da *internet* entre os pesquisadores. Isso permitiu uma comunicação fácil e a troca de informações dentro das universidades. “As aplicações comerciais da *internet* começaram a surgir na década de 80, com os primeiros Provedores de Serviço de Internet (ISP), permitindo que utilizadores comuns se conectassem à *World Wide Web* a partir de suas casas”. (*Ibidem*, p.45).

O que diferencia a *internet* de outros meios de telecomunicação é o uso de uma linguagem ou protocolo específico chamado TCP/IP (*Transmission Control Protocol / Internet Protocol*), que lê e envia informações para o destino pretendido pelo utilizador. No final de 1989, o sistema contava com mais de cem mil servidores envolvidos no projecto. Em 1992, a *World Wide Web* (WWW) foi lançada, aumentando significativamente o número de servidores conectados ao sistema (mais de um milhão). “Com essa expansão, a *internet* ganhou milhares de utilizadores em todo o mundo, que podiam, a partir de então, aceder a novas informações antes inacessíveis, realizar pesquisas *on-line* e conhecer novas pessoas neste novo espaço chamado ciberespaço”. (LEMOS, 2005, P.113).

Os primeiros sites da *internet* foram dedicados à publicação de informações, incluindo notícias, e posteriormente entretenimento, lojas online e listagens de produtos. No entanto, o que impulsionou significativamente a *internet* foram “os serviços de correio electrónico e salas de *chat*, onde os utilizadores partilhavam suas actividades de trabalho e vida pessoal, iniciando assim uma nova forma de relacionamento - o relacionamento digital”. (VIEIRA, 2020, p.8).

Para Primo (2007), as características principais da primeira geração, a *web 1.0* são: as páginas estáticas de HTML, a linguagem digital limitada e os portais com interação reativa. Já a segunda geração, ou *web 2.0*, caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo. O autor considera as redes sociais *on-line*, o webjornalismo participativo e as possibilidades de interação mútua como componentes relevantes desta fase.

A interação mediada por computador, que propõe que o estudo da interacção deve privilegiar o processo da interação em si e não enfatizar apenas a máquina ou somente os seres humanos. O ideal é a valorização dos acontecimentos entre os internautas e da qualidade da relação que emerge da ação entre eles. Nesse contexto o autor classifica a interacção como mútua e reactiva. Na interação mútua, a actuação dos internautas é dialógica e emergente. É pela

característica da reciprocidade que a interação mútua se diferencia da interacção, culminando na comunicação digital (PRIMO, 2007).

A comunicação digital que surge a partir da *internet* é uma ferramenta estratégica de comunicação dentro do ambiente digital. A rapidez na sua expansão e implementação exige das organizações e aos profissionais uma nova dinâmica, posicionamento e conhecimento. Dai ser importante trazer neste quadro um pouco sobre a comunicação digital.

No período contemporâneo, tecnologia e cultura estão intimamente interligadas, em que a experiência da realidade se transforma em tecnologia. Este período gira em torno das tecnologias de informação, através das quais mediamos várias actividades diárias. “As nossas interacções com a tecnologia envolvem mecanismos, eletrodomésticos, códigos, sonhos e a intersecção entre o real e o virtual, onde os corpos estão ausentes, existindo no espaço de informação distribuído por circuitos elétricos como impulsos, num vasto sistema cósmico espectral” (CANTE, 2012, P.86).

Vivemos agora num momento fascinante em que podemos articular as nossas experiências sociais, políticas e pessoais/grupais num espaço que é simultaneamente real e virtual, em tempos sincronizados, espaços activos formando uma rede energética que apaga as distâncias geográficas e aproxima os corpos através da mediação tecnológica.

Neste contexto, muitas empresas hoje em dia têm-se dedicado ao uso de meios digitais para fortalecer os laços das equipas dentro das organizações, alinhando informações essenciais e metas com os profissionais, influenciando assim a produtividade e a qualidade dos serviços, tornando tudo mais ágil, prático e moderno com o uso da tecnologia. Isso despertou o interesse da investigadora neste campo ” (VIEIRA, 2020, p.8).

Esta comunidade trocava informações variadas, dialogava sobre ciência e banalidades e também trocava *softwares* desenvolvidos por eles mesmos, criando assim, de forma muitas vezes casual, uma nova tecnologia de partilha de informações por computadores (DERTOUZOS,1997, p.79)

Realçar que, o processo de mediação da sociedade evidencia que, na actualidade, ocorre um deslocamento da busca da legitimação institucional, e, se antes era necessário que as instituições recorressem os media lineares para serem representadas e estarem visíveis na sociedade mediada, hoje, as instituições, os actores sociais e o *media* afectam-se continuamente.

Podemos assim dizer que vivemos num espaço de tempo em estamos todos juntos, próximos e distantes, partilhando o *modus vivendi* e quiçá as diversidades culturais o que gera um novo conceito “tecnocultura.”³

Os processos de resistência e adaptação são importantes elementos de como novos mecanismos tecnológicos impõem novas organizações conceptuais, sobre os usos e contextos culturais onde a tecnologia opera.

A tecnologia hoje encontra-se conectada com múltiplos significados sociais que são necessários analisar, porque a tecnologia no contexto social dos grupos e suas interações ganha uma dimensão simbólica que atua fora dos seus funcionamentos e objectivos. Digamos que o objecto tecnológico na tecno cultura não é somente um objecto funcional, mas também um símbolo de estatuto, prestígio e elemento de representação social na política de economia de trocas.

A verdade é que ainda não temos uma tecnologia que consiga registar toda a complexidade da realidade, são sempre registos fragmentados de todas as interações e factuaisidades Os autores acima mencionados fazem referência a algo que me parece importante salientar, a partilha de informação de momentos, de diversidade cultural entre outros torna a comunicação digital em um importante instrumento de convívio global, porque a tecnologia sempre teve um papel fundamental para a sociedade e para a cultura desde a sua existência. Este factor é largamente reconhecido pela comunidade. Estes conceitos do impacto das tecnologias na prática social são apresentados com recurso.

É neste contexto que muitas empresas actualmente têm-se dedicado no uso dos meios digitais para fortalecer os laços das equipas dentro das organizações, além de auxiliar no alinhamento de informações importantes e metas com os profissionais. Isso acaba influenciando a produtividade e qualidade do serviço tornando tudo mais ágil, prático e moderno ao usar a tecnologia.

No campo das relações públicas, internet trouxe alternativas de construção da visibilidade diante dos públicos como o portal institucional⁴. Até pouco tempo era necessário que as informações institucionais fossem submetidas ao filtro dos *media* lineares (televisão, rádio e *media*

³ Numa tentativa de encontrar uma etimologia do termo, apresento o conceito de tecnocultura de ROSS (1991, p. 46) e RENE LYSLOFF (1997, p.52), “*refers to communities and forms of cultural practices that have emerged in response to changing media and information technologies, forms characterized by technological adaptation, avoidance, subversion, ore resistance.*” (LYSLOFF, 1997)

⁴ Por exemplo, um dispositivo no qual a instituição expõe-se com suas próprias palavras e que proporciona o acesso direto às estruturas, valores e propósitos construídos ao longo de sua trajetória.

impresa) para alcançarem a visibilidade pública. Ressaltar que esses *media* continuam a ter sua importância, mas, têm as estruturas reorganizadas pelas tecnologias digitais⁵.

A reorganização pode gerar consequências como a prevalência de relacionamentos virtuais com os públicos, seja através de portal, *blogs*, comunidades virtuais, *chats*, *foto logs*, etc. Essa constatação torna imprescindível que as organizações estejam preparadas para atuar neste novo cenário e utilizar os recursos disponíveis de uma forma estratégica (BUENO, 2003).

A digital *on-line* não dialógica - são aquelas que apesar de estarem conectadas ao ciberespaço e obterem conteúdos dinâmicos, não dialogam com os dispositivos móveis e, portanto, não permitem intervenção directa do usuário no local que está sendo por ele compartilhado⁶. Nesse tipo de meio, a intervenção do cidadão no conteúdo, embora remota, já começa a ser possível, pois ela veicula conteúdos do ciberespaço. Para acontecer a intervenção directa do cidadão no conteúdo veiculado, entretanto, o usuário tem que inserir conteúdo no ciberespaço (CHAMUSCA, 2007). O nível de interação, pois proporciona a possibilidade de intervenção nos conteúdos veiculados, mesmo que ainda de forma pouco interativa directamente com elas, de forma localizada.

Conforme Lemos (2009), os *media* digitais locais podem disponibilizar informações localizadas para os mais diversos fins, dentre os quais se encontram as seguintes ações específicas de relações públicas:

- a) No relacionamento com o mercado, em ações de comunicação de marketing através de anúncios dos produtos em promoção são vinculados produtos da organização⁷;
- b) As ações de comunicação comunitária e comunicação pública fornece informações sobre acessibilidades e conteúdos locais;
- c) No relacionamento com públicos governamental ou político informa sobre as manifestações políticas, partidárias ou não⁸;
- d) Na relação com os públicos estratégicos da organização, informações colectivas são enviadas pela organização⁹;

⁵ Por exemplo, na apresentação de seus *layouts*, na disponibilização e atualização de informações em portais e na reestruturação dos modos de produção das notícias

⁶ Por exemplo: os painéis de notícias de aeroportos, shoppings centers e de elevadores de prédios comerciais.

⁷ Exemplos: ao entrar em um *shopping center*, uma loja, onde se costuma comprar, pode enviar informações via *Bluetooth* para o seu celular com informações sobre produtos ou serviços disponíveis do seu interesse, avisos de vencimento de faturas e pagamentos, através de torpedos no celular, notificando o débito referente ao mês em curso, dentre outras possibilidades.

⁸ Por exemplo: ações “verdes” de intervenção urbana, por parte de ativistas ambientalistas.

⁹ Por exemplo: via celular, comunicando o horário de trabalho, pauta de reunião, necessidade de comparecimento em compromisso, além de questões de cunho comerciais ou de interesse específico que podem ser emitidos pelos equipamentos.

- e) No processo de mensuração e controle das acções de comunicação, o relacionamento pode ocorrer através de transmissões *on-line, via stream*, de imagens captadas por câmeras digitais instaladas em lugares específicos;
- f) Os *media* locativa são ações de relações públicas é o da etiqueta *QR Code*. O termo *QR Code* vem da contração de *Quick response code*, que em português significa resposta rápida. A etiqueta possui uma grande possibilidade de armazenamento de informações e pode ser utilizada de formas muito diversas, desde anotações urbanas livres até fins comerciais, em substituição aos códigos de barras tradicionais.

Desta forma, na actualidade, as actividades de relações públicas devem levar em conta que as experiências vividas pelos usuários em movimento pela cidade, se traduzem em diálogos digitais com os *media* locativas, que podem possibilitar uma ressignificação dos espaços para esses indivíduos e também influenciar directa ou indirectamente na sua percepção em relação as marcas, produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Contudo, a ausência dos componentes identitários da organização nessa releitura simbólica, por parte dos seus públicos usuários de dispositivos móveis digitais, pode significar para ela, em médio prazo, queda significativa de capital de relacionamento e capital social, e em longo prazo, até a sua extinção.

IV. METODOLOGIA

4.1. Quanto à forma de abordagem do problema

Em termos de abordagem da pesquisa alinha-se na qualitativa. Essa abordagem permite à pesquisadora que não prejudica os resultados e confiabilidade, pois no campo de estudo se desenvolva uma relação de confiança entre a pesquisadora e o participante, anulando a hierarquia e polarização. A pesquisa encerra a realidade, aproxima do mundo simbólico e subjectivo.

Neste contexto, a pesquisa qualitativa envolve um carácter interpretativo e de abordagem naturalística diante do mundo, ou seja, os pesquisadores estudam as coisas em seus contextos naturais, procurando compreender e/ou interpretar os fenómenos em termos dos sentidos que as pessoas lhe atribuem (Flick, 2009). Os fenómenos observados durante o processo de recolha de dados permitiram compreender a distribuição dos meios digitais aos públicos.

4.2. Relação aos objectivos do estudo

É uma pesquisa meramente descritiva, foca-se na descoberta e análise de fenómenos procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, procurando analisar fatos e/ou fenómenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como tais fatos e fenómenos se apresentam. Os fundamentos teóricos da pesquisa descritiva são construídos depois da análise de dados empíricos sendo aprimorados a *posteriori*, recomenda-se que utilizem informações obtidas por meio de estudos exploratórios.

4.3. Quanto aos procedimentos técnicos

- **Estudo de Caso** - caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este consiste em colectar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa, (YIN, 2000). Por isso, ele se insere-se no DCI da empresa HCB, concretamente a produção e distribuição de informação aos diversos públicos.
- **Levantamento (Survey)** – este tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação directa das pessoas, cujo comportamento deseja conhecer através de algum tipo de questionário. Em geral, procedemos à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados colectados, (GIL, 1999). Para isso, a pesquisa exploratória permitiu fazer um levantamento sobre a temática em causa;

- **Pesquisa bibliográfica** é uma técnica de coleta de dados que leva o pesquisador a entrar em contacto com o que já foi publicado a respeito do assunto, sendo desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros, artigos em periódicos científicos e anais de congresso, sendo que sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Contribuiu para uma visão mais geral e abrangente do tema o que por sua vez permitiu-me elaborar de forma mais precisa e clara todos os conteúdos do trabalho (GIL, 2008; LAKATOS & MARCONI, 2003) e
- **Pesquisa documental** tem a vantagem de possibilitar o estudo de fatos ou personalidades passadas com um baixo custo em relação a outros métodos, porém o acesso aos dados pode ser restritivo, os documentos podem estar desorganizados, ou podem não registrar fatos ou fenômenos. A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa, (GIL, 1999; GERHARDT & SILVEIRA, 2009). Ela foi útil na análise de documentos oficiais e outros documentos tenham uma informação relevante sobre a empresa HCB. A pesquisa documental é realizada com base em documentos autênticos (não fraudados), costuma ser o primeiro passo para realizar a operacionalização de uma pesquisa, observa-se que a técnica permite a colecta dados a respeito do objecto de pesquisa, classificando os documentos em primários e secundários, sendo os primários os que não receberam tratamento analítico e os secundários os que já foram analisados. A pesquisa documental possui três aspectos, iniciando com a escolha, o acesso e a análise dos documentos.

4.4. Amostragem

Para a escolha do publicco-alvo optou-se pela amostragem aleatória simples. Ela é o tipo de amostragem probabilística mais utilizada. Dá exatidão e eficácia à amostragem, além de ser o procedimento mais fácil de ser aplicado – todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencerem à amostra¹⁰. Para o efeito foram selecionado 4 colaboradores (3 homens e 1 feminino) e 4 accionistas (homens). E técnica observacional não participante foi feita registo das acções exercidas no DCI durante 5 dias.

¹⁰ <https://docs.ufpr.br/~ricardo.valgas/amostragem/aleatoria.pdf>. Visitado no dia 10/09/2023.

4.5. Técnicas de recolha de dados

A pesquisa foi recorreu-se ao inquérito por entrevista de perguntas fechadas. Esse é muitas vezes associado a estudos de carácter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados ou informações, dado o carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos.

Segundo Morgado (2013), é especialmente útil como estratégia de recolha de dados em estudos de carácter interpretativo, essencialmente, devido ao grau de interação que permite que seja estabelecido entre o investigador e o entrevistado. O seu objectivo principal consiste em fornecer ao investigador informação detalhada e profunda sobre determinadas percepções ou representações em relação a um dado tópico ou realidade social, de forma a contribuir para a compreensão de concepções, sentidos e significados que os sujeitos possam atribuir às suas acções.

O método cartográfico é uma técnica metodológica de uma pesquisa em andamento que examina conexões efectuadas em um *blog*, *sites*, redes sociais ligado ao funcionamento organizacional e relacionamento com diversos públicos de interesse. Essa não se limite apenas na colecta de dados, também na produção, como cenas, discursos, signos e processos em encaminhamento. É um rastreio de “varredura do campo” (Kastrup, 2015, p. 40), “metas que variam continuamente, pois o território ainda é desconhecido. O toque é um pequeno vislumbre que seleciona, a atenção do cartógrafo é capturada”.

Além dos métodos acima, de forma tímida foi usado o método cartográfico que inspirado nas ideias de Deleuze & Guattari (2011, p. 30), consiste em exercitar a abertura de pensamento, acolhendo sem preconceitos tudo o que se apresenta no processo de pesquisa como condição para produzir conhecimento pertinente e consistente. Por meio desse método, busquei explorar os processos e dimensões interventivas da pesquisa, privilegiando a experiência ao longo de todo o trajecto investigativo

O método observacional não participante, o observador assume um papel não facilmente integrado no grupo alvo da pesquisa. Ele permanece alheia a comunidade que pretende observar, por isso precisa adoptar conhecimentos da cultura do grupo a ser estudado. Para a categorização desse método temos localização do espaço-tempo, ambiente, interpretação e a compreensão dos factores, abordagem de caso, desempenho dos membros e técnicas que permite compreender para recolha de informações de pertinente (ANGROSINO, 2009).

Esta técnica observacional indirecta permitiu acompanhamento de perto as actividades desenvolvidas pela equipa de comunicação, o que me permitiu compreender melhor a dinâmica da

comunicação corporativa digital dentro da organização além de recorrer-se a leitura de obras especializadas no assunto, também se buscou alguns documentos da empresa para obtenção de dados.

Deste modo, e por meio de observações, e conversas informais realizadas com (2) membros do DCI, a pesquisa concentrou em um grupo de integrantes do departamento e gestores. A escolha das pessoas para as conversas informais é justificada por serem especialistas na área e por melhor conhecer a área e com quem lidam no dia - a - dia deste a elaboração dos conteúdos até a distribuição.

No quadro teórico, serão examinados estudos e teorias relevantes para a compreensão do fenómeno da comunicação corporativa digital, bem como a análise da literatura relacionada ao uso de plataformas e redes sociais na construção da imagem institucional e no alcance de públicos-alvo específicos. Através dessa abordagem teórica, espera-se obter uma visão realística dos processos de comunicação digital na HCB e desafios.

V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1. Descrição socio-histórica do objecto

A Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SA é um empreendimento mais proeminente de geração de energia hidroeléctrica em Moçambique e na África Austral, contribuiu significativamente para o crescimento e desenvolvimento socioeconómico do país. A HCB explora o potencial hidroeléctrico da barragem de Cahora Bassa através de uma gestão excelente, operações eficientes e a aplicação rigorosa dos princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. A empresa opera “sob um contrato de concessão, gerindo e operando os activos que fazem parte do sistema de energia de Cahora Bassa, incluindo a barragem, o sistema de transmissão de energia e as subestações de Songo e Matambo” (HCB ORGULHO DE MOÇAMBIQUE, 2017, p. 9).

A Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SA é uma empresa moçambicana encarregada de explorar o aproveitamento hidroeléctrico da Barragem de Cahora Bassa desde Junho de 1975. A história da sua criação remonta a 1956, com as primeiras visitas aos rápidos de Cahora Bassa. No entanto, é válido afirmar que muito antes disso, grandes exploradores navegaram pelo Vale do Zambeze, incluindo Livingstone e Gago Coutinho. “O projecto de Cahora Bassa começou a ser construído em 1969, com a adjudicação da obra ao consórcio ZAMCO, e só em 1975 foi criada oficialmente a Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL” (HCB, 2012, p.4).

Cerca de 30 anos depois, ocorreu um evento marcante em Moçambique - a Reversão de Cahora Bassa para o Estado Moçambicano, que passou a deter 85% das acções, em comparação aos anteriores 18%. Nessa época, o então Presidente da República proferiu a frase “Cahora Bassa é Nossa” (Informação Verbal)¹¹, em 2007.

Em 2019, ocorreu a concretização da primeira fase da Oferta Pública de Venda (OPV), que consistiu na venda de 4% das acções para os moçambicanos, resultando na seguinte estrutura accionista: “o Estado moçambicano passou a deter 85% do capital social, a REN 7,5%, os cidadãos, empresas e instituições moçambicanas 4% e a própria sociedade HCB 3,5% das acções, prevendo-se a venda dessas últimas em data ainda por determinar”, (HCB PLANO DE COMUNICAÇÃO VENDAS DE ACÇÕES, 2019, p.6).

A reversão, ocorrida em 27 de Novembro de 2007, proporcionou a implementação de uma nova visão para a Empresa, que procurou conjugar os elementos que reflectem as “aspirações da sociedade em relação à HCB, e pode exigir um papel importante para a HCB, tornando-se um dos

¹¹ Armando Emílio Guebuza, Comício a 27 de Novembro de 2007, na Vila de Songo

principais impulsionadores do desenvolvimento nacional e da matriz energética do país e da região” (HCB ORGULHO DE MOÇAMBIQUE, 2017, p. 9)

Em Novembro de 2007, ocorreu um marco significativo na história da Empresa, com a reversão da maioria das acções, resultando no Estado Moçambicano a deter 85% e o Estado Português 15%. Nesse processo, as condições do Contrato de Concessão do empreendimento, que estavam em vigor desde 23 de Junho de 1975, foram alteradas, prorrogando a validade por mais 25 anos, com a possibilidade de renovação adicional por um período máximo de 10 anos, sujeita à verificação cumulativa de determinadas condições”. (HCB ORGULHO DE MOÇAMBIQUE, ano, p. 9)

Com a alteração dos termos do Contrato de Concessão, a Empresa passou a estar sujeita ao regime de tributação normal vigente em Moçambique, incluindo o pagamento de todos os impostos aplicáveis, além do pagamento mensal da taxa de concessão, correspondente a 10% da sua receita bruta.

Em 2012, o Estado moçambicano adquiriu adicionalmente 7,5% das acções da Empresa ao Estado português, passando a deter 92,5% das acções. Por outro lado, o Estado português vendeu os restantes 7,5% das suas acções às Redes Energéticas Nacionais, S.A. (REN). Como parte do processo de preparação da Empresa para a Oferta Pública de Venda (OPV) de 7,5% das suas acções. Em Dezembro de 2018, o contrato de concessão da HCB foi prorrogado por mais 15 anos, a contar a partir de Janeiro de 2033, com a possibilidade de prorrogação adicional de 10 anos, sujeita à verificação cumulativa de determinadas condições, mediante pedido da concessionária¹².

Em Julho de 2019, a HCB realizou a primeira tranche da OPV na Bolsa de Valores de Moçambique (BVM), vendendo 4% das suas acções exclusivamente a cidadãos, empresas e instituições moçambicanas.

A missão da HCB é explorar com excelência o empreendimento Cahora Bassa, contribuindo para a expansão do potencial energético do país, competindo nos mercados interno e regional de forma sustentável e socialmente responsável. A visão da HCB é ser uma empresa de referência internacional, impulsionando decisivamente o desenvolvimento da matriz energética nacional e regional.

¹² Extraído do site : <https://www.hcb.co.mz/>. Acessado no dia 14 de Junho 2023

5.2.Dados sócio-demográfico

Os dados sócio-demográficos dos trabalhos de uma organização permite mapear o perfil do público, auxiliar na planificação e implementação de políticas/estratégias organizacionais. No campo de comunicação (relações públicas), auxilia a direcção de responsável em identificação dos meios de comunicação que possam a ser usado de acordo com o perfil de cada grupo, linguagem textual, signos e espaço-tempo.

Tabela 1: dados sócio -demográficos

		Homens	Mulheres
Faixa etária	22-25 Anos	28	9
	26-35 anos	125	43
	36-45 anos	298	49
	46-55 anos	174	28
	Mais de 56 anos	31	0
Nível académico			
Primário	108		
Técnico básico	61		
Medio Geral	257		
Medio técnico	148		
Bacharelato	5		
Licenciatura	186		
Pós-graduado	1		
Mestrados	14		
Trabalhadores efectivos	764	652	112
Accionistas entrevistados	4	3	1
Colaboradores entrevistados	4	2	2

Fonte: Stand da HCB

A tabela 1 mostra a faixa etária mais activa na empresa, os colaboradores da idade entre 36 a 45 representam a faixa etária maioritária (298 homens e 49 mulheres), de seguida entre 46-55 anos (174 homens e 28 mulheres), enquanto ao nível académico a formação do ensino geral é a maioritária (257), de seguida nível de graduação (186). Com esses dados, o DCI pode alinhar a diferenciação dos meios digitais, linguagem, conteúdo e tempo-espaço.

5.3. Comunicação Corporativa Digital na HCB

A recolha de dados decorreu no Departamento de Comunicação e Imagem (DCI) da HCB. Trata-se de uma empresa cujas actividades estão voltadas para a gestão, exploração, operação e manutenção do empreendimento, que compreende uma central hidroeléctrica com capacidade instalada de geração de 2.075 MW, duas subestações - uma no Songo e outra em Matambo -, linhas de alta tensão em corrente contínua entre a Subestação do Songo e a de Apollo na África do Sul, com uma extensão de 1400 km, e linhas de alta tensão em corrente alternada que ligam o Songo à Matambo, além de diversas infraestruturas sociais, incluindo um parque habitacional que atende

aos colaboradores da empresa. Além disso, a HCB mantém e opera uma linha de transporte de 400 kV, propriedade da Electricidade de Moçambique, E.P. (EDM), ligando o Songo a Bindura, no Zimbabwe.

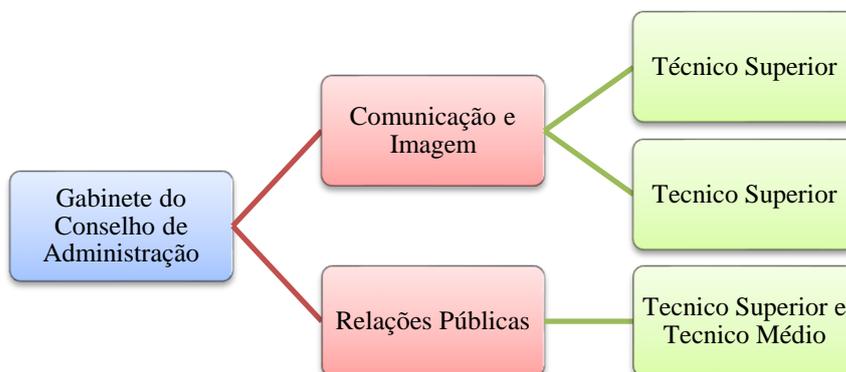
Os principais valores da HCB são excelência, integridade, orgulho, espírito de equipa, responsabilidade e inovação.

No processo de recolha de dados, no DCI, foi possível analisar a presença e a efectividade dos meios de comunicação digital utilizados pela empresa. Foram observadas as práticas e estratégias empregadas para comunicar-se com os diferentes públicos de interesse da empresa, como funcionários, colaboradores, parceiros, investidores e a comunidade em geral.

O DCI encontra-se no organigrama do HCB, que é um departamento no Gabinete do Conselho de Administração composta por 3 colaboradores que inclui dois homens (coordenador do DCI e Design) e uma mulher responsável pela gestão das comunicação.

5.4. Hierarquia do departamento de Comunicação e Imagem

Esquema 5: Hierarquia departamento Comunicação Imagem



Fonte.: Elaborado pela autora (2023)

O DCI da HCB actua na área de Comunicação e Imagem e Relações Públicas: comunicação corporativa que engloba interna e externa e assessoria de comunicação e relações públicas que exerce actividades de protocolo corporativo e organização e gestão dos eventos. Diante do perfil do DCI, percebe que o sector precisa de mais investimento e ampliar o campo de relações públicas no sentido de fomentar o relacionamento e identidade organizacional. A empresa HCB apresenta uma estrutura complexa que precisa de fortificar a gestão dos públicos, meios de comunicação personalizados em perfis dos públicos e administração proactiva em termos de oferta e resposta dos serviços, pois as informações produzidas para os meios digitais precisam de *feedback* pontual, (ELIAS 2007; VIERA, 2020).

Esquema 6: Suportes da área de Comunicação e Relações Públicas



Fonte: Plano de Comunicação (2023)

Na HCB, a Comunicação Corporativa e as Relações Públicas desempenham um papel preponderante na projecção da imagem institucional da HCB permitindo aproximar a empresa dos diversos públicos e contribuindo para a melhoria do desempenho produtivo da empresa.

- a. **Ao nível interno:** As ferramentas acima descritas têm um papel intermediário entre as estruturas hierárquicas, flexibilizando e dinamizando a troca de informações relevantes a nível horizontal e vertical. Podem assumir formatos unilaterais, bilaterais ou até multilaterais. No âmbito interno, consideram-se os seguintes públicos-alvo: colaboradores em geral; líderes de opinião interna; sindicatos com representação interna; directores/gestores; chefes de departamentos; coordenadores e chefes de equipa; e conselho de administração
- b. **Ao nível externo:** A comunicação corporativa da HCB, no âmbito externo, estabelece a posição da empresa na agenda pública, podendo influenciar o agendamento dos *media*, da política e da opinião pública. Esta abordagem contribui para promover e proteger a reputação corporativa da HCB. Os principais públicos externos são: accionistas, visitantes, fornecedores, comunidades, clientes, *bloggers*, investidores, *gatekeepers* e parceiros.

A perspectiva dos autores Oržekauskas e Šmaižienė (2007), a gestão da imagem organizacional precisa ter em conta o que define para seu público, como é a percebida a identidade organizacional, o que é aceitável, qual é a percepção actual? Os autores discutem a relação da informação produzida e identidade organizacional, o perfil do público e a viabilidade dos canais definidos.

5.5. Principais Actividades Desenvolvidas pelo Sector de Comunicação e Imagem – Paly Book Corporativo

Esquema 7: Fluxo de produção de conteúdos Digitais na HCB



Fonte: (AUTORA, 2023)

Assim como Tavares, Maurício (2010, p.16), descreve as principais atribuições do sector de Relações Públicas e Comunicação na HCB estão alicerçadas na criação de um bom relacionamento entre a empresa com os seus diversos públicos de interesse. Considerando o planeamento, organização, direcção, controlo e avaliação de:

- Todos os veículos de comunicação interna;
- Todos os tipos de eventos;
- Desenvolvimento de pesquisas e gestão de crises entre a empresa e o público interno;
- Criar material promocional interno, com o propósito de divulgar para o público interno, campanhas externas;
- Elaborar o plano de comunicação interna;
- Desenvolver layout de intranet e site da empresa;
- Desenvolver ou acompanhar junto às agências todo material desenvolvido para peças e campanhas publicitárias;
- Assessoria de imprensa;
- Jornalismo empresarial;
- Elaboração, edição e publicação de textos jornalísticos para vinculação nos meios internos de forma impressa ou eletrônica;
- Desenvolvimento e análise de *clipping* de mídia impressa e eletrônica;
- *House organ*.

5.6. Impacto da Utilização dos *mídia* digitais na HCB

De acordo com o autor Kaplan e Haenlein (2010, p.122), os *mídia* digitais são percebidas como aplicativos construídos sobre a base da tecnologia web 2.0, que facilita a criação e a troca de conteúdos gerados por usuários. “Consideram-se Mídias digitais textos, imagens, áudio e vídeo em

blogs, quadro de mensagens, *podcasts*, *wikis* com vista a permitirem uma interação entre os usuários”.

Partindo do pressuposto acima podemos considerar que na empresa HCB os mídias digitais trouxeram impactos significativos tais como:

- Uso da intranet por parte dos colaboradores, o que gerou crescimento da intranet;
- Partilha rápida de informação útil ao nível interno e externo;
- Facilidade no compartilhamento de informação sobre os mais diversos assuntos referentes de carácter interno e externo tal como: concursos, manifestação de interesse para aquisição de bens e serviços, entre outros;
- Possibilidade de parcerias entre a HCB e os seus diversos públicos;
- Gestão de relacionamento com os vários clientes da HCB.

5.7. Principais Meios do Departamento de Comunicação e Imagem

Meios Internos:

- ✚ **Intranet:** disponibiliza informações relevantes sobre a empresa, a vida diária, eventos corporativos e permite a partilha de documentos, formulários, dados hidrológicos, entre outros aspetos importantes para o desenvolvimento das atividades empresariais;
- ✚ **TV Corporativa:** são telas disponíveis em vários setores de trabalho onde os colaboradores têm acesso a informações relevantes da empresa, principalmente sobre eventos corporativos;
- ✚ **SMS:** utilizado para o envio e ressecção de mensagens sobre a agenda corporativa da empresa, convocações ou comunicações importantes de forma rápida e eficaz;
- ✚ **Boletim N´khany:** boletim em formato digital que reporta trimestralmente os principais acontecimentos da empresa.

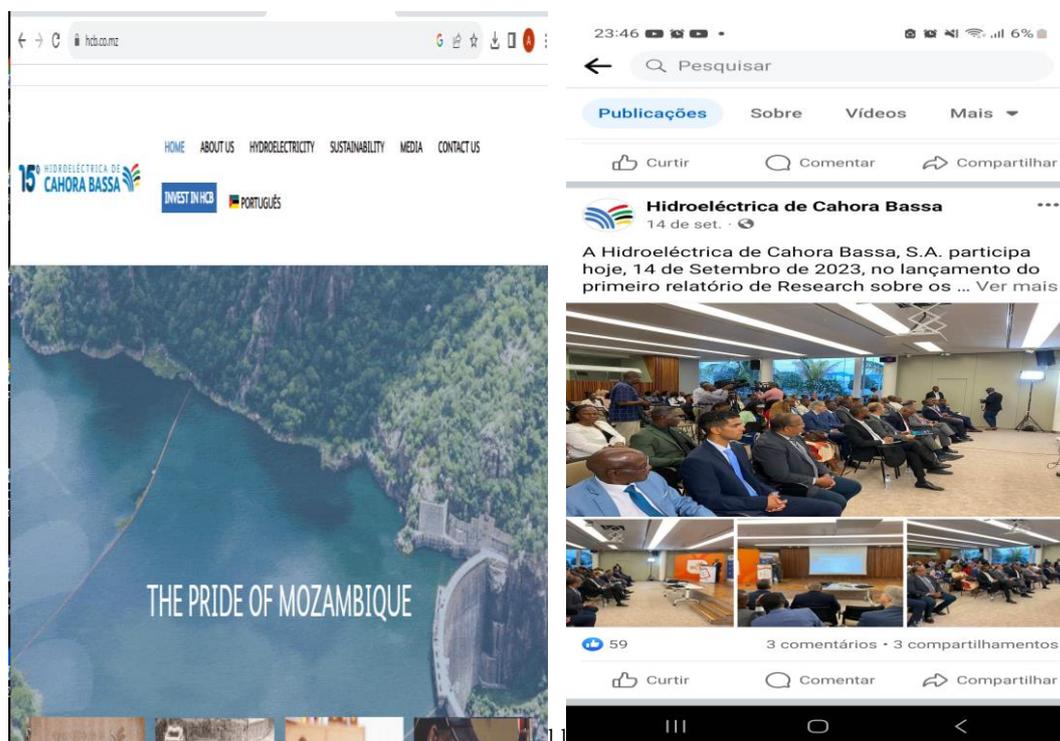
Meios Externos:

- ✚ **E-mail corporativo:** utilizado para comunicar com os diversos parceiros em situações específicas, como envio de comunicados de imprensa;
- ✚ **Website Corporativa:** o *website* é a imagem digital da Hidroelétrica de Cahora Bassa, onde constam informações detalhadas sobre a HCB, suas actividades, comunicados, informação ao acionista, histórico e outras informações de interesse público;
- ✚ **Redes Sociais:** a HCB possui uma conta no *Facebook* e *LinkedIn*, com actualizações feitas, no mínimo, três vezes por semana e um tempo de resposta aos internautas de até 2 dias.

Estas redes sociais permitem a projecção da imagem, valores, missão e visão da empresa, considerando a qualidade dos conteúdos a serem publicados.

A estratégia digital da HCB tem permitido uma aproximação mais efetiva com os seus diversos públicos, garantindo uma comunicação de qualidade e relevante. Através da segmentação dos meios digitais de acordo com os conteúdos e o público-alvo, a empresa consegue alcançar as expectativas da sua audiência e fortalecer a sua presença digital. Com a utilização de diversas ferramentas sociais digitais, a HCB partilha conhecimentos e tendências, tornando a comunicação mais eficaz e impactante para o público em geral.

Imagem 1: Media digitais



Fonte: Webiste e facebook de HCB

A imagem do website da HCB apresenta uma identidade relacional com o serviço oferecido, apesar de apresentar característica menos comunicacional e atractiva. No caso do *facebook* da empresa, imagens publicadas no 14 de Setembro do ano em curso, com 59 curtidas, 3 comentários e 3 partilhas mostram uma tendência distancial dos públicos com esta rede, segundo aspecto é que a imagem comunica menos, inexistência de *layout* para edição das imagens e pouco conhecimento para seleccioná-las.

5.7. Percepção dos colaboradores sobre a comunicação digital corporativa

A comunicação interna exerce um poder na identidade organizacional. Ao fazer mapeamento das percepções dos colaboradores sobre os meios digitais, fluxo de informação e a linguagem

textual pode agregar ganhos organizacionais em termos de melhoria/alinhamento dos objectivos estratégicos (CURVELLO, 2012). O quadro 1 mostra a percepção dos meios digitais que os colaboradores têm sobre os meios digitais usados pela empresa.

O media digital exerce uma dinâmica dentro da comunicação digital, engajamento, relacionamento e comprometimento com os objectivos estratégicos organizacionais. O conhecimento sobre a identidade organizacional depende de acções comunicacionais, produção, distribuição e *feedback* (CALVET, 2020).

A resposta da pergunta 1 no quadro 1 revela o contributo das percepções dos colaboradores, quanto relevante se for bem planificado, executado e avaliado. Há uma tendência geral das percepções positivas dos *media* digitais usados para comunicar e informar sobre os assuntos da empresa, porém os dados demandam um diagnóstico profundo sobre a preferência do meio e o perfil do colaborador e segundo aspecto versa sobre o atraso da chegada de informação.

Essas divergências opiniais, primeiro carregam reconhecimento das acções exercidas no sector de DCI, segundo, apesar do meio usado menos ou mais preferencial à informação tende chegar aos colaboradores. Diante deste cenário, conforme Parker, Van e Choudary (2016), existe uma interacção entre a empresa e colaboradores, pois alimenta a cultura organizacional e socialização ao uso dos meios digitais.

O modelo do envio do texto vulgarmente SMS, as respostas das perguntas 2 e 3, são menos eficazes e eficientes para relacionar com os colaboradores, por isso, sugere-se o uso de plataforma *whatsapp, e-mail, instagram e youtube*. Devido a diversidade dos perfis dos colaboradores da empresa e nível académico há tendência de preferencial individualizado dos meios de digitais que possam distribuir informações e retornarem o *feedback* em curso tempo. Por isso, Serra (2007), as publicações podem se comunicar em diferentes níveis e criar uma comunicação adequada. O meio digital TV parece que a questão do conteúdo promovido e actualizado é crucial para que possa ser meio fiável e viável.

Quadro 1: Percepção sobre a HCB e Meio de comunicação

Ordem	Pergunta 1 (O que acho sobre os meios de comunicação usados na HCB)	Pergunta 2 (Qual é a sua preferência em relação aos meios de comunicação digital)	Pergunta 3 (Quais são os outros meios digitais que acha que a empresa poderia usar?)
1º Colaborador	Creio serem meios de importância extrema sobretudo, mantém os colaboradores informados sobre a vida da Empresa	Preferencialmente aprecio a intranet com algum resquício	Penso que há que se ponderar o envio de informação por sms.
2º Colaborador	Acho que os meios usados vão de acordo com a necessidade e realidade da empresa. Contudo, deve se encontrar mecanismo de fazer chegar a informação difundida a	Preferencialmente e-mail, porém o phindu não é excepção	Whatsapp, Instagram

	tempo para os colegas que não tem atribuição de computadores. Uma alternativa a esta iniciativa seria a criação de um grupo de whatsapp a nível da empresa		
3º Colaborador	Na minha opinião são bons, contudo há sempre espaço para melhoria. Pode-se usar igualmente mensagens por whatsapp ou SMS.	Intranet	SMS e Whatsapp
4º Colaborador	Ultrapassados ou que não despertam nenhum interesse aos colaboradores, por exemplo o Facebook pouco se usa.	Nenhum	Youtube (onde as pessoas subscrevem e recebem notificações no celular, podendo ter acesso imediato a informação; WhatsApp – para postagem de cartazes sobre as datas / feriados nacionais, de modo a termos todos acessos imediatos e fazer-se postagens ou até mesmo apoiar o DIC na divulgação Televisão – reparei que pouco se passa na TV sobre a empresa

Fonte: Compilação da autora (dados do campo).

O quadro 2, alinha-se nas respostas das perguntas 4,5 e 6 apresenta uma tendência moderada em termos de preferências dos meios de comunicação digital. Os meios de comunicação digitais para comunicação interna apresentam uma diversidade em termo de frequência, no caso da rede *facebook*, os colaboradores têm menos frequência em consultá-lo, o que significa para colaboradores externos podem ter mais públicos. Portanto, é um meio que geralmente as organizações que usam promover produtos e suas marcas, principalmente para alcance do público externo.

Os meios digitais como TV, intranet que são usados na organização, apresentam limitações em termos de alcance para o público interno. Caso da TV, um dispositivo fixo, que os colaboradores podem consumir as informações quando aproximarem ao espaço ou exercício de uma actividade no local, mesmo o factor tempo pode influenciar a não apreciá-lo na tela. Enquanto a intranet tem limitações por nível de académico dos trabalhadores e hábito. O *webmail* e *LinkedIn* que são plataformas corporativa, geralmente, essas plataformas quem apreciam são os públicos externo. Mo modelo da comunicação organizacional e relações públicas, as ferramentas digitais da organização tendem assegurar uma comunicação inclusiva, coesa e relacional entre os públicos e organização (VAN e FOMBRUN, 2007), porém no caso da HCB ferramentas mais usadas agregam valores organizacionais para o público externo.

Quadro 2: Percepções sobre frequência de uso de ferramentas digitais da HCB

Ordem	Pergunta 4 (Os meios digitais intranet, webmail linkdn, TV Corporativa)	Pergunta 5 (O que acha que deveria mudar em termos de comunicação digital interna?)	Pergunta 6 (Com que frequência visita a página do Fb da empresa?)
1º Colaborador	Alargar o raivo de instalação da TV Corporativa	Melhorar a difusão de informações por todos os níveis, ou seja, geralmente as informações apresentam-se	Algumas vezes

		abrangente, principalmente nas áreas de actividade de campo ou oficinas.	
2º Colaborador	Para mim sim. Acho que a intranet poderia ser mais atractiva e interactiva	O departamento de Comunicação só apenas envia mensagem, Não há um canal ou linha onde o colaborador pode interagir ou denunciar algum ataque psicológico da chefia.	Sempre que possível, mas com pouca frequência
3º Colaborador	Sim	Não seria uma mudança mais sim uma atualização das informações que constam dessas plataformas	As vezes
4º Colaborador	Não. Não entro com frequência, não tenho o hábito de aceder a estes meios.	Youtube Whatsapp Televisão	As vezes

Fonte: Compilação da autora (dados do campo).

5.8. Percepções dos accionistas sobre as ferramentas digitais

No campo da comunicação organizacional e relações públicas, a comunicação externa exerce uma função de facilitação, cooperação e colaboração com diversos públicos externos. Ela divulga os objectivos da organização (missão, valores e visão); mantém o estabelecimento e posicionamento do reconhecimento do público, fortalecendo a imagem organizacional positiva. A imagem organizacional depende das acções desenvolvidas pelo sector de comunicação, planificação estratégica para alimentar e monitorar a opinião pública e meios de comunicação definidos para distribuição dos conteúdos (GUFFEY e LOWEY, 2010; PONTES, 2011; WEHMEIER e WINKLER, 2013).

O quadro 3, debruça sobre as percepções dos meios digitais definidos para comunicar/interagir com o público externo, neste caso os accionistas da HCB, que apresentam concepções diferentes em termos dos canais, informações e tempo. O endereço electrónico, vulgarmente *e-mail*, equilibra as preferências dos accionistas, o que significa esse meio digital fortalece a comunicação organizacional e relacionamento entre a empresa e accionistas. Também, os meios de comunicação de massa, neste caso o jornal, tem contribuído na distribuição da informação aos accionistas, o que não se pode negligenciar o seu contributo. A plataforma de *whatsapp* denominada marketing directo, devido a frequência dos usuários pode agregar mais valores organizacionais se for criado um grupo específico. Apesar de uso de meio comunicação digital *e-mail*, há consensualidade no modelo de comunicação organizacional externa que a troca de informações promove e comunica com indivíduos fora da estrutura física e formal da organização propriamente dita. A comunicação é desenvolvida, quais são os seus objectivos e as suas ferramentas, no sentido de construir uma imagem positiva da organização junto dos seus públicos-alvo.

Portanto, o relacionamento entre a empresa e acionista aparece fraco, pois pouco espaço comunicacional directa, ou seja, as informações que poderia ser a empresa a comunica-lhes meio interativo, o outro factor cinge no reconhecimento em termos de premiação ou brindes que pode criar uma aproximação efectiva com os accionistas. Essa percepção alinha-se na perspectiva da comunicação organizacional mercadológica, que a empresa pode criar acções que comunicam/reconhecem o contributo de tê-los como acionista, ou seja reconhecimento é uma forma de expor de forma prévia à marca.

Tabela 3: Percepções dos accionistas sobre os ferramentais digitais

Ordem	Resposta Pergunta 1 (A partir de que meio obtém informação sobre as reuniões de AG, actividades da empresa, entre outros?)	Resposta Pergunta 2 (As plataformas usadas hoje são eficazes para si como acionista?)	Resposta Pergunta 3 (Quais são os meios digitais que lhe seriam mais viável e seguro para a obtenção de qualquer informação útil?)	Resposta Pergunta 4 (Alguma contribuição para melhorar a Comunicação entre a empresa e o acionista?)
1º Accionista	Obtenho informação através do e-mail	São eficazes para mim	O e-mail para mi é o mais seguro e viável	Seria bom sempre que houver pagamentos referente as acções sermos informados
2º Accionista	Geralmente obtenho a informação através da Empresa. Mas oficialmente, primeiro obtenho a informação através do jornal notícias e depois através do meu Banco.	De que plataformas se refere? O E-mail.	O telemóvel e o computador – através do e-mail, que é o que consulto com mais regularidade.	Sim, da mesma forma que o meu gestor do banco, contacta comigo, a Empresa poderia o fazer. Porque acredito que nem todos os accionistas tem acesso a um gestor do banco, e acredito que nem todos os bancos comunicam com os accionistas. Por exemplo, eu recebo diariamente informação sobre a posição das acções no mercado. Acredito que não há 2 Bancos a fazerem esse trabalho, cá. A empresa poderia fazer isso a semelhança do BIG. Fazer algum marketing, nem que fosse só mesmo no dia da AG, fazer um mimo, uma atenção, Accionista, oferecer um brinde simbólico - HCB aos accionistas que estejam presentes na AG. A Empresa não faz sentir, se não na altura dos dividendos. Sei que a MANICA, oferece uma caixa de cerveja na altura da AG.
3º Accionista	As vezes vejo no jornal	Para mim não. Talvez se tivesse um grupo de WhatsApp dos accionistas da HCB. É muito difícil para mim ter informação	WhatsApp e mensagens	Que a empresa comunicasse connosco da mesma forma que comunicou na altura da venda das acções
4º Accionista	Por e-mail	Não, não são eficazes	Rádio, SMS, whatsapp	Que a empresa se comunique mais connosco, que as reuniões não sejam restringidas, as vezes vemos o e-mail muito tarde.

Fonte: Compilação da autora (dados do campo).

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os *media* digitais têm demonstrado ser uma ferramenta eficaz e essencial na construção da imagem, reputação, fidelização das organizações. Contudo, para que este evento seja efectivo e certo é importante que dentro da estrutura organizacional haja um planeamento dos conteúdos digitais de forma integrada e alinhada, uma equipa concentrada na comunicação digital da organização. A digitalização dos *media* alteram em medida o comportamento dos fazedores da comunicação organizacional, favorecendo uma dinâmica na construção das novas ferramentas e estratégias de comunicação institucional. Quando se concentra na necessidade do cliente ou do público-alvo a comunicação torna-se eficiente e eficaz, considerando sempre as vantagens confrontadas com os meios já existentes.

Por um lado, é notório que na HCB o processo de comunicação aparece abrangente dependendo dos assuntos a serem tratados, meio digital e perfil do público, apesar das permeadas informações sobre os acontecimentos da empresa, por via da intranet, mensagens personalizadas de texto, tv's corporativas entre outros meios digitais. O ponto crítico a ser considerado com certa sensibilidade dentro da empresa é a cultura organizacional da organização e os seus diversos públicos, um conceito em desenvolvimento dentro da instituição. Por outro, o estudo mostrou que a comunicação organizacional ainda é embrionária na empresa HCB, devido a eficiência e eficácia dos meios digitais usados com menos profundidade dos perfis dos públicos-alvo (interno e externo), nível de formação e afectividade da empresa com público accionista. Esses factores congruentes no sector do DCI podem estarem ligado ao défice dos colaboradores, o que acaba colocar em causa esforço do sector.

Em conclusão, a HCB demonstra estar alinhada com as dinâmicas digitais do mercado. Contudo, é recomendável:

- Fazer um estudo diagnóstico profundo sobre a comunicação e imagem da empresa para averiguar prioridades a serem melhoradas;
- Reformular o sector das RP's nas suas funções, pois parece que há menos contributo nos diversos sectores da organização e também fortificar as componentes (acções) da comunicação organizacional;
- Desenvolver mais campanhas digitais para estreitar o relacionamento com o público-alvo;

- Utilizar *media* audiovisuais para promover suas acções e actividades, fortalecendo sua identidade visual;
- Transformar a intranet no sistema interactivo, permitindo que os colaboradores também possam enviar informações à empresa, tornando a comunicação mais bidireccional;
- Promover *team building* digitais para fortalecer o espírito de equipe entre os colaboradores;
- Disponibilizar a Revista N'khany e Boletim N'khany através de códigos de barras;
- Introduzir o conceito de *endomarketing* na empresa para tornar a comunicação interna mais eficiente e estruturada, melhorando a qualidade da comunicação interna e motivando os colaboradores.

VII. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

BACHMANN, P. (2019). Public relations in liquid modernity: How big data and automation cause moral blindness. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2046147X19863833>

BAHIA, Benito Juarez. *Introdução a Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro. Vozes,1993.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa. *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BARICHELLO, E. DA R. e MACHADO, J. Comunicação organizacional no contexto mediático digital: a reconfiguração dos fluxos comunicacionais. *Revista Comunicação Midiática*, v. 7, n. 2, p. 162–177, 2012.

BRANCO, M. P. P. D. C. P. *A Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão*. Relatório de Estágio. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus, 2013.

BOROS, S.. Identity and image: the soul and face of organizations. *Exploring Organizational Dynamics*, [s/l], 2009, p.644-654.

BOWEN, S. A. (2013). Using classic social media cases to distill ethical guidelines for digital engagement. *Journal of Mass Media Ethics*, 28(2), 119-133. <https://doi.org/10.1080/08900523.2013.793523>

BUENO, W. da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CAHEN, Roger. *Comunicação Empresarial. A imagem como património da empresa e ferramenta de marketing*. 10ªed., Rio de janeiro: Best Seller, 2005

CALVET, L. (26 de 08 de 2020). *Voitto*. Obtido em 25 de Outubro de 2022, de Voitto: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/comunicacao-digital>

CAMPOS, C. R.. *Engajamento Gerado pelos Públicos na Página Corporativa do Magazine Luiza no Facebook e suas Implicações na Comunicação Organizacional Digital*. São Borja: 2015

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. 9 Edição red. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CARMO, H. (2001). *Problemas Sociais Contemporâneos*. 1ª Edição. Lisboa: Universidade Aberta.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Cmpus,1999

CORRÊA, E. (2005). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*, 2(3), 45-111.

COSSA, D.. *Ópio das relações públicas na promoção da imagem institucional: caso do Centro de Comunicação e Marketing da Universidade Eduardo Mondlane*. Trabalho monográfico de Conclusão de Curso. Maputo: UEM/ECA, 2020.

CURVELLO, J. J. A. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed.. Brasília : Casa das Musas, 2012.

EDWARDS. L. M., & HODGES, C. E. M.. *Public relations, society & culture: Theoretical and empirical explorations*. London: Routledge, 2011.

FILHO, W. J. S.. *A transformação da tecnologia: mudanças das rotinas de edição da notícia nos telejornais do Brasil e de Portugal*. Tese para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Comunicação. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2015.

FRANCO, S. M.; LEÃO, A. L. M. DE S. Codificando/decodificando a comunicação organizacional: uma contribuição dos estudos culturais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 7, n. 1, p. 32–49, 2013.

FOUCAULT, M. *The Hermeneutics of the Subject: Lectures at the Collège de France, 1981-1982*. New York: Picador, 2005. p.11.

GAY, Jr., e Lysloff, René: “*Music and Technoculture*”; Wesleyan, 2003.

GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

KAPLAN, A. M. & Haenlein, M. (2010, January/February). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro. SA,1998

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MACCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2005.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo [online]*, v. 18, n. 33, p. 12–24, 2018.

LEMOS, André. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina, 2007.

LEMOS, A.. *Mídia locativa; comunicação e mobilidade; introdução e aspectos gerais*. In: *Curso de extensão mídias locativas: comunicação e mobilidade*. UFBA: Auditório da Faculdade de Comunicação da UFBA, 2009.

LIVRO DA HIDROELECTRICA DE CAHORA BASSA. Orgulhosamente Nossa. Novembro, 2012

LEVY, Pierre. *Cibercultura*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

LIMA, M. D. C. e ABBUD, M. E. O. P.. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação*. Brasil: Região Norte – Manaus - AM – 28 a 30/05/2015.

MARCONI, M. d., & LAKATOS, E. M.. *Metodologia do Trabalho Científico*. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, D.. *Marketing Digital*. Porto, 2010.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A.. *Metodologia Científica*. 4ª ed. São Paulo: Atlás, 2004.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A.. *Metodologia Científica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, M. d., & Lakatos, E. M.. *Metodologia do Trabalho Científico*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGADO, J. C.. *O Estudo de Caso na Investigação em Educação* (4.a ed.). Brasil: De Facto Editores, 2013.

NEVES, R. M.. *Estratégia da Comunicação Interna nas empresas*. [S.l.:s.n.], 2007.

ORŽEKAUSKAS, P., & ŠMAIŽIENĖ, I. Public image and reputation management: Retrospective and actualities. *Viešoji politika ir administravimas*, 1(19), [s/l], 2007, 90-07.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. P. *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Company, 2016.

- PERUZZO, Círcia Maria Krohling. Org. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- PRIMO, A. *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Summus, 1987.
- SANTAELLA, L. Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano. *Revista FAMECOS*. nº 22. Porto Alegre: Dezembro 2003.
- SERRA, Paulo J. *Manual de Teoria de Comunicação*. Covilhã, 2007
- SILVA, A. R. *A eficiência na Comunicação interna*. [S.l.:s.n.], 2003.
- SODRÉ, M. Anotações em palestra “*Epistemologia da Comunicação*”, proferida em 29/03/2007 como aula inaugural do PPGCOM – ECA-USP.
- TELLES, L. F. P. Elementos da comunicação e suas formas de planejamento. *Anuário da Produção Acadêmica Docente* Vol. III, Nº. 5, Brasil: Coordenação Instituto de Pesquisas Aplicadas e Desenvolvimento Educacional, 2009.
- TORQUATO, G.. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VAN, R. C. B. M. e FOMBRUN, J.. *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge, 2007.
- VIEIRA, V. P. P.. *Os efeitos da comunicação digital na dinâmica do ativismo transnacional contemporâneo: Um estudo sobre Al-QAEDA, WIKILEAKS e Primavera ÁRABE*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, 2016.
- WEHMEIER, S., e WINKLER, P. (2013). Expanding the bridge, minimizing the gaps: Public relations, organizational communication and the idea that communication constitutes organization. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 2013, p.280-190.

APENDICE