

## Comunicação Pública

Vol.13 nº 25 | 2018  
Número não temático

---

Barton, Paul (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva Publishing. (218 páginas). ISBN - 978-1940984261

Ana Raposo

---



**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/2305>  
ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 23 Novembro 2018.

---

Barton, Paul (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva Publishing. (218 páginas). ISBN - 978-1940984261

Ana Raposo

---

## REFERÊNCIA

Barton, Paul (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva Publishing, 218 páginas, ISBN 978-1940984261

## NOTA DO EDITOR

Recebido: 13 setembro 2018

Aceite para publicação: 10 outubro 2018

- 1 Na obra "*Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*", publicada em 2016, Paul Barton partilha a sua experiência de mais de 20 anos como consultor de comunicação interna em organizações de diferentes setores de atividade. Criado a pensar em todos aqueles que têm algum interesse pela comunicação interna, o primeiro livro do autor tem o propósito de contribuir para que os profissionais que desempenham funções nesta área específica das Relações Públicas o

façam com a máxima eficácia, a partir da utilização de ferramentas, modelos, metodologias e boas práticas.

- 2 O autor começa por reforçar, no primeiro capítulo, uma ideia presente na grande maioria das obras sobre comunicação interna: a falta de investimento das organizações na comunicação com a sua audiência mais importante – os colaboradores. O problema não está relacionado com a falta de informação no local de trabalho (bem pelo contrário: esta existe em excesso) mas sim com o facto de a maioria das mensagens não ser pensada em função das necessidades e expectativas desta audiência específica, o que resulta numa falta de envolvimento na missão e na visão da organização. Apesar desta constatação, o autor é optimista, afirmando: “*The opportunities for employee communicators have never been greater, and the possibilities have never been more exciting. Organizations increasingly need effective internal communication to stay competitive*” (Barton, 2016: 5) e desafia os profissionais a contribuírem para o posicionamento da comunicação interna, enquanto uma função vital para o sucesso das suas organizações.
- 3 Desta forma, e considerando que para muitos gestores de topo a comunicação interna não é uma função basilar da organização, o autor defende que o ponto de partida consiste em tornar a comunicação interna numa prioridade. Para tal, apresenta três razões que demonstram por que razão os colaboradores são a audiência mais importante de qualquer organização: este grupo influencia diretamente a produtividade e, consequentemente, a rentabilidade das organizações; os colaboradores influenciam-se uns aos outros; e, por fim, mas não de forma menos importante, os colaboradores têm a capacidade de influenciar a perceção das audiências externas. Assim, num primeiro momento o foco não deverá ser conseguir um orçamento significativo ou o acesso a recursos ou tecnologias, mas sim alcançar resultados que permitam ganhar a confiança da gestão de topo da organização.
- 4 No segundo capítulo Barton (2016) argumenta que de seguida é essencial definir qual o papel, a estrutura e a linha de reporte da função de comunicação interna dentro da organização, para que seja claro qual a missão e quais os objetivos a cumprir. Neste ponto, o autor coloca em evidência o facto de que independentemente da posição no organograma da equipa de comunicação interna o mais relevante será conseguir sempre trabalhar em parceria com as diferentes equipas dentro da mesma. Barton descreve ainda, de uma forma que podemos definir como minuciosa, o percurso que muitas vezes os profissionais de comunicação interna têm de fazer até lhes ser reconhecido o seu papel enquanto consultores estratégicos pela gestão de topo (*Fast food Communicators > Reactive Communicators > Proactive Communicators > Integrated Communicators > Strategic Communicators > Executive Counselors*).
- 5 Determinada a missão que a função de comunicação interna desempenha dentro da organização, é essencial realizar, independentemente da dimensão ou da complexidade do projeto, um planeamento estratégico da atividade, a partir da escolha de um método adequado que garanta rigor no processo e permita alcançar resultados efetivos. Propondo um racional de ação semelhante ao que é conhecido e reconhecido na área da comunicação estratégica, o autor apresenta no quinto capítulo do livro uma proposta de estruturação de um plano de comunicação, detalhando o que fazer em cada um dos momentos e destacando a relevância da monitorização e avaliação em todo o processo. O modelo proposto coloca em evidência algumas das preocupações sentidas pelos profissionais no mercado, nomeadamente a questão relativa às equipas envolvidas, que tendem a ser cada vez mais multidisciplinares, bem como a questão da cadeia de

aprovações dentro da organização, que por vezes é complexa e pode ser um fator crítico no sucesso dos projetos.

- 6 Na visão do autor, mais importante do que o plano entregue, é o planeamento, que irá permitir implementar a estratégia proposta. O terceiro capítulo centra-se na questão da definição de regras e construção de ferramentas que contribuem para um aumento da eficiência e da consistência da ação. Se idealmente tais ferramentas devem ser construídas *a priori*, muitas vezes acabam por ser desenvolvidas como parte da implementação de um projeto. Embora possa parecer que o desenho destes modelos consome tempo de uma forma desnecessária, a verdade é que, a médio-longo prazo, os profissionais reconhecem a sua mais-valia e os seus contributos positivos para a melhoria contínua da atividade do profissional de comunicação interna. A utilização de ferramentas específicas como calendários, livros de estilo, glossários de termos, modelos de projeto e *checklists*, apenas para listar algumas das ferramentas mais comuns apresentadas pelo autor, traduzem-se ainda como peças relevantes de “arquivo”, que em situações futuras podem simplificar processos e dar pistas para a definição de novos caminhos.
- 7 Ainda num nível de implementação tática, o autor defende no terceiro capítulo que os profissionais devem investir na escolha do canal mais adequado para transmitir as mensagens. Desta forma, para determinar qual a melhor equação, considerando a audiência, os objetivos, a mensagem, o canal e sua capacidade, recomenda-se a construção de uma “*Communication Channel Matrix*”. A existência de uma combinação de canais acaba por ser inevitável, por isso, é essencial que o profissional de comunicação interna defina ainda o tom da comunicação dentro da organização, garantindo uma consistência e coerência entre as mensagens que são transmitidas em diferentes momentos, canais e contextos, sendo o sexto capítulo dedicado a esta questão em particular.
- 8 Tendo em conta a relevância da monitorização e avaliação no processo de planeamento estratégico, o autor opta por dedicar o último capítulo do livro a esta temática. Para conseguir maximizar a comunicação interna é essencial avaliar e demonstrar a eficácia das ações implementadas, tendo em vista ganhar, como já referido, credibilidade, confiança, respeito e autonomia, não só perante a equipa de gestão de topo, como também perante as diversas equipas da organização. Através da implementação de processos de recolha e análise de informação focados no *outcome* e não só no *output*, será possível, num primeiro momento, avaliar a eficiência da mensagem, para de seguida aferir se os objetivos de comunicação foram alcançados e, por fim, compreender qual o contributo para o sucesso do negócio da organização. Para o autor, acima de tudo, é necessário existir um verdadeiro compromisso com a avaliação, estabelecendo antecipadamente a definição de indicadores e métricas que permitam aferir o contributo da comunicação interna, não só em cada projeto, mas de uma forma global na ação da organização.
- 9 Por fim, importa ainda destacar três capítulos nos quais Barton explora desafios cada vez mais presentes no dia a dia de um profissional de comunicação interna, nomeadamente: comunicar benefícios aos colaboradores, comunicar durante uma crise e ainda comunicar a mudança.
- 10 Perante o contexto atual, as organizações seguiram novos caminhos em termos da atração e retenção de talentos, surgindo os benefícios que são oferecidos aos colaboradores como um dos elementos essenciais em processos de negociação e recrutamento. Podendo ser de diferentes tipos e assumir níveis distintos de complexidade, é fundamental não só que os

colaboradores conheçam, compreendam e utilizem os benefícios, mas também que os valorizem. Assim, em conjunto com a equipa de Recursos Humanos, e muitas vezes também com parceiros externos, a equipa de comunicação interna assume hoje um papel relevante na comunicação dos benefícios dos colaboradores, tendo em vista, nas palavras do autor, “educar, facilitar e motivar” (Barton, 2016: 131) os indivíduos para os benefícios que lhes são disponibilizados.

- 11 É fundamental para qualquer organização ter a capacidade de responder a uma crise, independentemente da sua origem ou dimensão, idealmente a partir da implementação de um plano que, preparado antecipadamente, ajude a responder de forma rápida e adequada a cada situação. Se é certo que quando se fala em comunicação de crise a ênfase é muitas vezes colocada nas preocupações relativas aos impactos na reputação da organização, a obra em apreciação destaca a importância dos colaboradores nestes processos, enquanto “embaixadores” e fontes de informação fundamentais. Assim, e para que os colaboradores possam desempenhar a sua função nestes momentos, o autor recomenda que se “antecipe, prepare e pratique”, apresentando de forma detalhada o que deve ser realizado em cada um destes momentos.
- 12 Com origens distintas, internas e externas, a mudança é hoje um elemento constante nas organizações, exigindo-se às mesmas que desenvolvam sucessivos processos de adaptação. As solicitações para que os colaboradores alterem as suas rotinas estão sempre presentes, sendo evidente que as equipas só apoiam os processos de mudança que compreendem. Neste sentido, a função de comunicação interna assume um papel fundamental nos processos de mudança, na medida em que a comunicação é um fator crítico de sucesso da mesma. Barton (2016) explora o modelo das oito etapas da mudança apresentando por Kotter (2002), detalhando quais as prioridades para se conseguir criar um sentido de urgência, que permita partilhar a visão de mudança, contribuindo não só para que esta aconteça, mas também para que se institucionalize. Para o autor, é necessário o profissional de comunicação interna estar consciente de que a mudança é um processo que não acaba, por isso, as organizações têm de conseguir encontrar soluções que lhes permitam manter a produtividade em períodos de transformação, sendo que muitas vezes a mudança é uma experiência emocional para os colaboradores, tornando-se essencial que exista uma coerência entre a comunicação e a ação, por outras palavras, que se corresponda às expectativas comunicadas e criadas nos indivíduos.
- 13 Com uma escrita simples e uma organização clara, “*Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*” é de leitura recomendada para todos aqueles que procuram uma fonte de informação sobre o desempenho da comunicação interna. Este livro apresenta-se como um *roadmap* para maximizar a ação desta função específica através da partilha de princípios, ferramentas, modelos e metodologias. Corroborando as ideias até então apresentadas sobre a comunicação com os colaboradores, o autor consegue, a partir da sua experiência, apresentar uma abordagem inovadora, que, sendo focada na prática da comunicação interna, se traduz num guia para posicionar, estruturar e gerir de forma eficiente esta função.

---

## AUTORES

**ANA RAPOSO**

Escola Superior de Comunicação Social  
Instituto Politécnico de Lisboa  
araposo@escs.ipl.pt