



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Curso de Infantaria da Guarda Nacional Republicana

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA GNR COMO PILAR DE SUSTENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

ALUNO: Aspirante Eurico Gabriel Sintra Nogueira

ORIENTADOR: Capitão João Rafael Lavado Eufrazio

Lisboa, Julho de 2008



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Curso de Infantaria da Guarda Nacional Republicana

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA GNR COMO PILAR DE SUSTENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

ALUNO: Aspirante Eurico Gabriel Sintra Nogueira

ORIENTADOR: Capitão João Rafael Lavado Eufrazio

Lisboa, Julho de 2008

DEDICATÓRIA

À minha família, ao Realinho e a todos os que acreditam em mim.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho conta com o contributo de várias pessoas, sem o qual não teria sido possível a sua realização. Como tal, não podia deixar de lhes agradecer.

Ao meu orientador, Capitão João Eufrázio, pela disponibilidade manifestada e pelas experiências partilhadas, mesmo com sacrifício do tempo destinado ao seu repouso, em virtude do seu empenhamento constante na actividade operacional da Brigada Fiscal.

À Dr.^a Maria João Silveira, pela sensibilização para algumas “patologias comunicacionais” da GNR, pela ajuda na definição da metodologia do trabalho de campo, pelos dados que me cedeu e pelo apoio prestado de forma constante.

À Dr.^a Carla Boto Pereira, pela ajuda na elaboração dos questionários e transmissão de conhecimentos sobre comunicação, através da sua reconhecida experiência profissional na área. Disponível 24 horas por dia, foi para mim um exemplo de dedicação ao trabalho.

Ao Coronel Carlos Alberto, da 1^a Rep. do CG/GNR, pelos dados que disponibilizou.

Ao Tenente Cláudio Quelhas, pela passagem de testemunho da sua experiência pessoal e pelo apoio prestado desde o início.

Ao Capitão Paulo Poiares e à Alferes Ana Isa Ribeiro, pela ajuda na aplicação dos questionários aos militares dos Destacamentos Territoriais de Vila Franca de Xira e Alenquer.

À minha irmã, Virgínia Nogueira, pelo apoio na revisão formal do trabalho e em todas as alturas da minha vida, constituindo-se como um dos meus pilares de sustentação pessoal.

Ao Capitão Ricardo Vaz Alves e ao Tenente Miguel Araújo, pela ajuda na aplicação dos questionários de teste ao CPSA e ao CFS.

À amiga Eliana Cavaleiro, pela ajuda generosa na tradução de termos técnicos.

Ao 13^o TPO/GNR, pelo contributo na prossecução dos meus objectivos ao longo dos últimos cinco anos com a coesão, boa disposição e espírito de entreajuda que o caracterizam, em que o período para a realização do trabalho não foi excepção.

A todas as pessoas que directa ou indirectamente colaboraram comigo na realização do trabalho, preenchendo questionários, cedendo dados e/ou informações, contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional ou com palavras de incentivo.

Aos meus familiares e amigos, pela compreensão da minha indisponibilidade em virtude do tempo que abdiquei de estar com eles, em prol da realização do trabalho.

A todos muito OBRIGADO!

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE GERAL	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT	xii
EPÍGRAFE	xiii
CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.1.1 FINALIDADE	1
1.1.2 ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.1.3 DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E DO OBJECTIVO GERAL	2
1.1.4 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.2 METODOLOGIA.....	3
1.3 ESTRUTURA.....	3
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
CAPÍTULO 2 - COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	4
2.1 A ORGANIZAÇÃO	4
2.1.1 TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....	4
2.1.2 CONCEITO ADOPTADO.....	5
2.1.3 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	6
2.1.4 A GNR À LUZ DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS	6
2.2 A COMUNICAÇÃO.....	7
2.2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO.....	7
2.2.2 COMUNICAÇÃO <i>VERSUS</i> INFORMAÇÃO.....	8

2.2.3 CANAIS E REDES DE COMUNICAÇÃO.....	9
2.2.4 NÍVEIS, FLUXOS E TIPOS DE COMUNICAÇÃO.....	9
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	11
2.3.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	12
2.3.2 MISSÕES E TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	12
2.3.3 PRINCÍPIOS E FACTORES DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	13
2.3.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA E A SUSTENTAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.3.5 POLÍTICA, ESTRATÉGIA E PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	15
2.3.6 MODOS E SUPORTES DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	16
2.3.6.1 COMUNICAÇÃO ORAL	17
2.3.6.2 COMUNICAÇÃO ESCRITA	17
2.3.6.3 COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL E NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	17
2.3.6.4 ESPAÇO ARQUITECTÓNICO E CRIAÇÃO/GESTÃO DE ACONTECIMENTOS	18
CAPÍTULO 3 - A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	19
3.1 HISTÓRIA, MISSÃO E ESTRUTURA.....	19
3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NA GNR.....	20
3.2.1 SUPORTES DE CI DA GNR	22
PARTE II - INVESTIGAÇÃO DE CAMPO	
CAPÍTULO 4 – GRELHA OPERACIONAL DE INVESTIGAÇÃO.....	23
4.1 HIPÓTESES	23
4.2 UNIVERSO DE ANÁLISE.....	23
4.3 PROCESSO DE AMOSTRAGEM E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	24
4.4 MÉTODOS E TÉCNICAS	25
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	26
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	26
5.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO	26
5.2.1 SENSIBILIZAÇÃO PARA A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	26
5.2.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	27
5.2.3 EFICÁCIA DOS MODOS/SUPORTES DE COMUNICAÇÃO INTERNA	28
5.2.3.1 COMUNICAÇÃO ORAL	28
5.2.3.2 COMUNICAÇÃO ESCRITA	28
5.2.3.3 COMUNICAÇÃO COM RECURSO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E AUDIOVISUAIS	29
5.2.3.4 OUTROS.....	30

5.2.4 PERCEPÇÃO SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	30
5.2.5 A <i>INTERNET</i> COMO ALTERNATIVA AOS SUPORTES DE CI TRADICIONAIS....	31
5.2.6 MELHORAR A COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA	32
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS	33
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E PROPOSTAS.....	39
7.1 SÍNTESE CONCLUSIVA	39
7.2 PROPOSTAS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICES.....	45
APÊNDICE A – A <i>Intranet</i> da GNR	46
APÊNDICE B – Universo de análise	50
APÊNDICE C – Unidades de análise.....	52
APÊNDICE D – Inquérito por questionário.....	53
APÊNDICE E – Caracterização detalhada dos inquiridos	58
APÊNDICE F – Caracterização detalhada do objecto de estudo	60
APÊNDICE G – Eficácia dos modos/suportes de CI	80
APÊNDICE H – Melhorar a comunicação técnico-administrativa	81
ANEXOS	83
ANEXO I – Evolução do Pensamento Organizacional	84
ANEXO J – Definições de Organização	86
ANEXO K – Características das Organizações.....	87
ANEXO L – Redes de comunicação formais e informais	88
ANEXO M – Princípios da Comunicação Interna	90
ANEXO N – Gestão do Boato	91
ANEXO O – Articulação entre Política, Estratégia e Plano de CI	92
ANEXO P – Descrição detalhada dos suportes de Comunicação Interna.....	93
ANEXO Q – Extracto da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana.....	97
ANEXO R – Posicionamento da GNR no Sistema de Forças Nacional.....	99
ANEXO S – Nova orgânica da Guarda Nacional Republicana	100
ANEXO T – Pontos fortes e fracos da GNR em termos comunicacionais	102
ANEXO U – Tabela para determinação da dimensão da amostra - população finita.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Processo de comunicação “ideal”	7
Figura 2.2: Fluxos de comunicação na GNR.....	10
Figura A.1: Aspecto geral da página de entrada da <i>Intranet</i> da GNR	46
Figura A.2: Fórum de discussão disponível na <i>Intranet</i> da GNR.....	47
Figura A.3: Aspecto gráfico dos serviços partilhados na <i>Intranet</i>	48
Figura A.4: Aspecto gráfico do SIIOP	49
Figura I.1: Evolução cronológica do Pensamento Organizacional.....	84
Figura I.2: Principais enfoques das Teorias Organizacionais	85
Figura L.1: Redes de comunicação formais.....	88
Figura L.2: Redes de comunicação informais	89
Figura R.1: Sistema de Forças Nacional.....	99
Figura S.1: Nova estrutura organizacional da Guarda.....	100
Figura S.2: Estrutura de Comando da Guarda.....	100
Figura S.3: Estrutura das unidades da Guarda.....	101
Figura S.4: Órgãos na dependência directa do Comandante-Geral.....	101
Figura U.1: Tabela para determinar dimensão de amostra extraída de população finita ...	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Grau de sensibilização para a importância da CI.....	27
Gráfico 5.2: Nível de satisfação em relação à CI	27
Gráfico 5.3: Eficácia dos suportes do modo oral.....	28
Gráfico 5.4: Eficácia do modo oral.....	28
Gráfico 5.5: Eficácia dos suportes do modo escrito	29
Gráfico 5.6: Eficácia do modo escrito	29
Gráfico 5.7: Eficácia dos suportes de comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais.....	30
Gráfico 5.8: Eficácia da comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais	30
Gráfico 5.9: Substituição de outros meios de comunicação através das TIC	31
Gráfico 5.10: Formação para a utilização das TIC	31
Gráfico 5.11: Frequência de utilização de <i>Blogs</i> , <i>Sites</i> e <i>Fóruns</i> na <i>Internet</i>	31
Gráfico 5.12: Frequência de utilização da <i>Internet</i>	32
Gráfico E.1: Distribuição etária dos inquiridos por categoria profissional	59
Gráfico F.1: Frequência com que o nível da informação disponível condiciona o desempenho de funções.....	60
Gráfico F.2: Frequência com que os comandantes directos fomentam espírito de partilha de informação.....	60
Gráfico F.3: Grau de satisfação em relação ao nível de informação disponível	61
Gráfico F.4: Opinião sobre a CI	62
Gráfico F.5: Eficácia de outros suportes de comunicação	67
Gráfico F.6: Substituição de outros meios de comunicação pelas TIC/categorias	75
Gráfico F.7: Substituição de outros meios de comunicação pelas TIC/Escalões Etários	76
Gráfico F.8: Formação para a utilização das TIC/categorias.....	76
Gráfico F.9: Formação para a utilização das TIC/Escalões Etários.....	76
Gráfico F.10: Medidas propostas para a melhoria da comunicação técnico-administrativa.	79

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1: Características das organizações mecanicistas e orgânicas	6
Quadro 2.2: Missões e tipos de Comunicação Interna	13
Quadro 5.1: Medidas para melhorar comunicação técnico-administrativa.....	32
Quadro A.1: Conteúdos gerais da <i>Intranet</i> da GNR	47
Quadro D.1: Variáveis analisadas no inquérito	54
Quadro G.1: Eficácia dos modos/suportes de CI	80
Quadro J.1: Algumas definições de organização	86
Quadro K.1: Características das organizações	87
Quadro O.1: Articulação entre Política, Estratégia e Plano de CI.....	92
Quadro P.1: Suportes de comunicação oral.....	93
Quadro P.2: Suportes de comunicação escrita	94
Quadro P.3: Suportes de comunicação audiovisual	95
Quadro P.4: Suportes de comunicação - Novas Tecnologias de Informação	96
Quadro T.1: Pontos Fortes e Fracos na organização GNR respeitantes à CI	102

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela B.1: Efectivo da GNR por unidades e categorias profissionais	50
Tabela B.2: Efectivo da estrutura do serviço territorial da GNR.....	50
Tabela B.3: Efectivo dos Destacamentos e Postos Territoriais da GNR.....	51
Tabela B.4: Efectivo dos Destacamentos e Postos Territoriais da GNR (%)	51
Tabela C.1: Efectivo dos Destacamentos e Postos do Grupo Territorial de Loures	52
Tabela C.2: Efectivo dos Destacamentos e Postos do Grupo Territorial de Loures (%)	52
Tabela E.1: Amostra.....	58
Tabela E.2: Amostra (%)	58
Tabela E.3: Distribuição etária dos inquiridos, por categoria profissional	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BF	Brigada Fiscal
BT	Brigada de Trânsito
BT2	Brigada Territorial N.º 2
BT3	Brigada Territorial N.º 3
BT4	Brigada Territorial N.º 4
BT5	Brigada Territorial N.º 5
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CG	Comando-Geral
CI	Comunicação Interna
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPSA	Curso de Promoção a Sargento-Ajudante
EG	Escola da Guarda
GNR	Guarda Nacional Republicana
NEP	Norma de execução permanente
RC	Regimento de Cavalaria
Rep.	Repartição
RGSGNR	Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana
RI	Regimento de Infantaria
SIOP	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SS	Serviços Sociais
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TPO	Tirocínio Para Oficial
UAF	Unidade de Acção Fiscal
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UI	Unidade de Intervenção
UNT	Unidade Nacional de Trânsito
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado

RESUMO

A CI está para as organizações como uma crença e uma vontade, mas acima de tudo como uma necessidade. Melhora as relações de trabalho e a produtividade, informando e motivando os membros da organização, através de uma estrutura de produção, circulação e gestão da informação. A sua missão é FAZER FUNCIONAR e FAZER PERTENCER.

O presente estudo de carácter exploratório aborda a comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais da GNR. Através da caracterização da percepção dos militares sobre este tipo de CI, pretendeu-se apurar o seu grau de eficácia, bem como dos modos e suportes utilizados na mesma. Esta análise possibilitou o levantamento de algumas hipóteses de entendimento sobre a realidade comunicacional vivida nos Destacamentos Territoriais, justificando a importância da CI enquanto pilar de sustentação da organização Guarda Nacional Republicana.

O trabalho iniciou-se com uma fase exploratória, clarificando o estado da questão. Posteriormente, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica com particular incidência em obras, teses e outros trabalhos sobre teorias organizacionais, comunicação e CI, em busca de conceitos teóricos para sustentar o trabalho de campo. A investigação de campo baseou-se na recolha de dados através da aplicação de questionários, cujo tratamento com recurso às aplicações informáticas SPSS e Microsoft Excel, permitiu dar resposta às perguntas de investigação e verificar as hipóteses formuladas.

Concluiu-se que a comunicação técnico-administrativa nos Destacamentos Territoriais da GNR é pouco eficaz, devido à deficiência e insuficiência dos suportes de comunicação utilizados e a condicionantes relacionadas com a motivação e predisposição dos militares para comunicar. Dos modos apresentados, a comunicação oral foi considerada a mais eficaz, nomeadamente através de conversas informais.

Os resultados obtidos permitem afirmar que a melhoria deste tipo de comunicação nos Destacamentos Territoriais passa pela implementação de mais e melhores meios de comunicação, nomeadamente as TIC. No entanto, a estruturação de uma CI orientada para a sua missão implica a definição e implementação de uma política/estratégia/plano de CI.

O estudo foi realizado entre Maio e Julho de 2008.

Palavras-chave: ORGANIZAÇÃO; SUSTENTAÇÃO ORGANIZACIONAL; COMUNICAÇÃO INTERNA; INFORMAÇÃO; EFICÁCIA.

ABSTRACT

To organizations, internal communication is both a belief and an aspiration, but above all it is a necessity. Provided there is an adequate structure of production, circulation and management of information, internal communication enhances work relationships and productivity. Its mission is to enable utility and create belonging.

The present study is an exploratory account of the GNR's technical-administrative communication experience at a detachment level. In order to verify its level of efficacy, as well as the efficacy of its operational means and support systems, the author pursued the characterization of military held perceptions regarding this type of internal communication. The hypotheses drawn from this analysis provide interesting insight into the communication reality experienced within GNR's territorial units, therefore, substantiating the importance of Internal Communication as the organization's cornerstone for survival.

In an initial exploratory phase, investigations focused on clarifying the current state of affairs. The author then proceeded with bibliographic research, placing particular emphasis on theoretical concepts in order to facilitate subsequent field study. Practical research was based on the collection of data, making use of questionnaires as the primary method of enquiry. The results were later analysed utilizing SPSS Software and Microsoft Excel. Not only did this analysis permit the confirmation of formulated hypotheses, but also provided answers fundamental to the research questions.

In tandem with performed research, one can conclude that technical-administrative communication within territorial units of the GNR leaves much to be desired. Inefficacy is largely due to deficient means of communication. Additional factors relating to the motivation and predisposition of military personnel to communicate also account for existing network deficiencies. Of the means presented oral communication was considered the most successful, especially those classified as informal conversations.

The obtained results prove that the betterment of this kind of communication, at a detachment level, depends on the implementation of more and better means of communication, especially those understood as TIC. Notwithstanding, the formation of an Internal Communication system, committed to its mission, requires the definition and implementation of a policy/strategy/plan of internal communication.

This study was completed between May and July 2008.

Keywords: Organization, Organizational Support, Internal Communication, Information, Efficacy.

EPÍGRAFE

“O futuro é hoje e a cada momento que passa. Apenas os mais distraídos podem continuar a pensar que o futuro é só amanhã, esses, certamente, não vencerão, farão parte dos vencidos e que protestam a cada momento.”

Augusto Penela

“... Dai-me a serenidade para aceitar as coisas que não posso mudar, a coragem para mudar aquelas que posso e a inteligência para as poder distinguir.”

Reinhold Niebuhr

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1 INTRODUÇÃO

1.1.1 FINALIDADE

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, surge o presente trabalho de investigação aplicada (TIA), subordinado ao tema “A Comunicação Interna na GNR como pilar de sustentação organizacional”, conducente à obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de GNR – Ramo Armas.

O TIA representa o culminar da formação do futuro oficial da Guarda, visando desenvolver diversas competências, nomeadamente a capacidade para analisar questões complexas e situações novas e não familiares, em contexto alargado e multidisciplinar, entre outras, previstas nas normas específicas do TPO da GNR – Armas. O desenvolvimento dessas competências deve ser conciliado com a possibilidade de tratar um assunto de interesse para a GNR, elaborando um relatório científico com conclusões claras e sem ambiguidades, através de uma reflexão individual e da aplicação dos conhecimentos adquiridos na área de investigação científica ao longo da sua formação.

Assim, um trabalho desta natureza deve contribuir primordialmente para a valorização pessoal do futuro oficial, mas sem perder de vista a valorização da organização com os resultados que do estudo possam advir.

1.1.2 ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha do tema teve por base o interesse do autor sobre comunicação em geral e sobre a CI em particular, enquanto factores de sucesso em qualquer organização. Esse interesse aliado ao facto de um trabalho desta natureza permitir uma aproximação à organização, constituiu-se como propulsor do que se espera ser uma oportunidade para melhor conhecer a instituição GNR, através de um **estudo de carácter exploratório**.

Trata-se de um tema que, já tendo sido alvo de estudos anteriores, mantém a sua actualidade pela importância que continua a assumir: **a CI é vital em qualquer organização** e a GNR não é excepção a esta regra. O modo como circula a informação numa instituição como a Guarda tem consequências directas e indirectas no seu funcionamento enquanto organização, bem como na sua actividade operacional, condicionando o cumprimento das missões que lhe estão atribuídas. Este facto justifica uma abordagem à sua CI, identificando realidades que a caracterizem, para que a sua eficácia possa ser melhorada.

1.1.3 DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E DO OBJECTIVO GERAL

Dada a abrangência do tema e as limitações para o abordar, é crucial formular um problema que o restrinja em pontos essenciais sobre os quais a investigação deve incidir.

A actividade operacional da GNR é o seu produto, através do cumprimento da sua missão geral, atribuída legalmente. A concretização da actividade operacional ocorre, essencialmente, nos escalões mais baixos da organização, que “trabalham no terreno”.

Após uma fase exploratória de investigação, concluiu-se que a comunicação motivacional (ligada ao sentimento de pertença) é muito importante para o desempenho de funções dos militares, mas que é a comunicação técnico-administrativa que mais directamente tem impacto na actividade operacional, constituindo-se como uma parte do motor da mesma. Nesta lógica, cabe à informação relacionada com o funcionamento da organização em termos operacionais o papel de combustível. Com este trabalho, pretende-se atingir um resultado que se constitua como catalisador desse tipo de comunicação.

Nesse sentido, o **objecto de estudo** desta investigação é a CI na GNR, com vista à melhoria da comunicação técnico-administrativa nos Destacamentos Territoriais. O **objectivo geral** é caracterizar a percepção dos militares sobre a eficácia da comunicação técnico-administrativa, respondendo à questão “Qual a percepção dos militares sobre a eficácia da comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais?”, pergunta de partida para a realização do estudo.

1.1.4 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Para dar resposta ao problema formulado, visando o enquadramento teórico do tema e a investigação de campo, definiram-se os seguintes **objectivos específicos**:

- Enquadrar teoricamente a comunicação em geral e a CI em particular, caracterizando os diferentes tipos de CI;
- Analisar a CI na GNR, tendo por base os estudos já efectuados neste âmbito;
- Identificar os modos/suportes de CI mais eficazes na comunicação técnico-administrativa dos Destacamentos Territoriais, bem como algumas medidas a adoptar para a tornar mais eficaz.

1.1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Face aos objectivos definidos, surgem algumas questões cuja resposta é fundamental para solucionar a problemática suscitada:

- Os militares estão sensibilizados para a importância da CI?
- Quais os modos/suportes de CI mais eficazes na comunicação técnico-administrativa de um Destacamento Territorial?

- Os militares recorrem à *Internet* para aceder e/ou difundir informação técnico-administrativa como alternativa aos modos/suportes de CI “tradicionais”?
- Como melhorar a eficácia da comunicação técnico-administrativa nos Destacamentos Territoriais?

1.2 METODOLOGIA

A investigação iniciou-se com uma fase exploratória para clarificar o estado da questão. Constatou-se que associado ao tema do trabalho está um vasto conjunto de conceitos, teorias e ideias que importa apresentar e desenvolver, para construir um quadro conceptual que justifique a CI como pilar de sustentação de uma organização como a GNR. Ponderada a vastidão dessa informação, realizou-se uma triagem dos dados obtidos através da consulta de diversas obras bibliográficas, bem como de sítios da *Internet*, com o intuito de seleccionar os assuntos com maior interesse para a investigação, tendo em vista os objectivos definidos. A pesquisa bibliográfica incidiu sobre obras respeitantes às teorias organizacionais, comunicação e CI, bem como sobre teses e trabalhos elaborados nas mesmas áreas. A pesquisa de bibliografia foi feita em vários locais, nomeadamente na Biblioteca Nacional, na biblioteca da Academia Militar e na biblioteca da Escola da Guarda, bem como recorrendo à *Internet*, fonte de informação essencial na actualidade.

No trabalho de campo, recorreu-se essencialmente à análise estatística de dados recolhidos com a aplicação de questionários, cuja metodologia é apresentada em pormenor na respectiva parte do trabalho, através da grelha operacional de investigação.

1.3 ESTRUTURA

A estrutura formal do trabalho está de acordo com a que é proposta por Sarmiento (2008), adaptada às orientações dadas pela Academia Militar (Academia Militar, 2008) e à realidade do trabalho em questão, pelo que foi dividido em duas partes distintas.

A parte I tem como objectivo o enquadramento teórico do tema, em que são apresentados e relacionados alguns conceitos sobre a organização, comunicação e CI, bem como sobre a organização em estudo (GNR), com ênfase no actual estado da questão no que respeita à sua CI.

Na parte II, essencialmente prática, é apresentada a grelha operacional de investigação para a realização do trabalho de campo, bem como os resultados obtidos através do mesmo. Apresenta ainda a análise e a discussão desses resultados à luz dos conceitos desenvolvidos na parte I, no sentido de dar resposta às perguntas de investigação e verificar as hipóteses formuladas, para no final apresentar algumas ilações sobre todo o trabalho, em jeito de conclusões e propostas.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 2 - COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para sustentar o trabalho de campo a ser desenvolvido na parte II do trabalho, é essencial contextualizar teoricamente os principais conceitos associados à temática proposta. Assim, este capítulo faz uma abordagem à comunicação nas organizações, apresentando e relacionando os conceitos de organização e comunicação, e desenvolvendo um dos tipos de comunicação existentes: a CI.

2.1 A ORGANIZAÇÃO

“As organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação. Hoje, nascemos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, departamentos públicos, instituições sem fins lucrativos e, quando morremos, recorremos à igreja e à empresa funerária: tudo organizações, que penetram em todos os aspectos da vida contemporânea.” (Bilhim, 2004: 19)

2.1.1 TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Chiavenato *apud* Bilhim (2004), a primeira forma de pensar as organizações surgiu em 1903, com a Escola de Administração Científica de Taylor. Quase em simultâneo, Henri Fayol e Max Weber trouxeram novas abordagens à Teoria da Administração, com a Escola dos Princípios de Administração (Teoria Clássica) e com a Teoria da Burocracia, respectivamente. A partir destas teorias, surgiram muitas outras, que se constituíram como evoluções das anteriores. A última teoria a surgir foi a da Contingência, de Woodward, Lawrence e Lorsch, em finais dos anos 60.

As diversas teorias distinguem-se essencialmente pela ênfase dada a cada uma das cinco variáveis em que assenta a Teoria da Administração¹ e no enfoque dado a determinadas características da organização. No caso da Teoria da Burocracia de Weber, é enfatizada a variável estrutura e focaliza-se na organização formal burocrática, bem como na racionalidade burocrática (Chiavenato *apud* Bilhim, 2004)².

¹ Tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia.

² Ver Anexo I – Evolução do Pensamento Organizacional.

2.1.2 CONCEITO ADOPTADO

Em virtude da organização pressupor complexidade, não existe uma definição consensual do conceito. No entanto, muitas são as definições apresentadas na literatura, de acordo com a concepção de cada autor³ (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2006).

Não obstante não existir um consenso quanto à definição do conceito, Tsoukas *apud* Cunha et al. (2006) identifica três características transversais em qualquer organização formal:

- Acção de cada indivíduo pertencente à organização;
- Regras a regular essa mesma acção;
- O carácter histórico e comunitário das organizações, cuja identidade evolui ao longo dos tempos.

Gabriel *apud* Cunha et al. (2006) considera que qualquer organização se caracteriza pela **impessoalidade, hierarquia, dimensão, objectivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho**, sendo estas as características que distinguem uma organização de outros tipos de colectividades sociais (famílias, grupos religiosos, adeptos de um clube de futebol, etc)⁴.

Ferreira, Neves e Caetano (2001) identificam alguns elementos comuns a qualquer organização e que vão de encontro ao que já foi referido anteriormente: os **indivíduos** ou **grupos de indivíduos**; uma **acção/interacção**; **objectivos** organizacionais; uma **estrutura**; **modalidades de funcionamento e limitação do comportamento** dos indivíduos; e **coordenação**.

Segundo Bilhim (2004: 22), todas as organizações:

- *“são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas;*
- *há entre elas, relações de cooperação;*
- *exigem a coordenação formal de acções;*
- *caracterizam-se pela prossecução de metas;*
- *pressupõem a diferenciação de funções;*
- *possuem uma estrutura hierárquica;*
- *caracterizam-se pela existência de fronteiras.”*

Atento o supra exposto e tendo em vista a organização em estudo (GNR), adopta-se o seguinte conceito de organização: conjunto de **indivíduos** expostos ao **meio envolvente** (ambiente), **organizados e estruturados hierarquicamente**, que **agem** individualmente e **interagem** entre si, para a prossecução **eficiente, coordenada e controlada** dos mesmos **objectivos**, de acordo com as **regras** estabelecidas.

³ Ver Anexo J – Definições de organização.

⁴ Ver Anexo K – Características das organizações.

2.1.3 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Burns e Stalker *apud* Bilhim (2004) entendem que existem dois tipos distintos de organização: as mecanicistas e as orgânicas. O que as distingue é essencialmente o ambiente externo que as rodeia, consoante este seja estável ou caracterizado pela inovação e mudanças tecnológicas, respectivamente.

O Quadro 2.1 apresenta algumas das principais características dos dois modelos de organização:

Quadro 2.1: Características das organizações mecanicistas e orgânicas.

MODELO MECÂNICO	MODELO ORGÂNICO
<ul style="list-style-type: none"> • “Estrutura burocrática assente numa minuciosa divisão do trabalho; • Cargos ocupados por especialistas com funções claramente definidas; • Centralização das decisões (gestão de topo); • Hierarquia rígida (comando único/[unidade de comando]); • Sistema rígido de controlo [e coordenação] (...); • Predomínio de interacção vertical entre superior e subordinado; • Ênfase nas regras e procedimentos formais”. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Estruturas organizacionais flexíveis com pouca divisão de trabalho; • Cargos continuamente modificados e redefinidos através da interacção com outras pessoas que participam na tarefa; • Descentralização das decisões que são delegadas aos níveis inferiores; • Tarefas executadas através do conhecimento que os funcionários têm da organização como um todo; • Hierarquia flexível (...); • ... [Confiança] nas comunicações informais”.

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker *apud* Pereira (2006: 93).

2.1.4 A GNR À LUZ DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Face às principais características dos dois modelos e à luz das teorias organizacionais, depreende-se que a GNR é claramente uma organização com uma estrutura mecanicista e *weberiana*, o que é corroborado pelo facto da estrutura mecanicista ser “... sinónimo da rígida e tradicional pirâmide militar” (Bilhim, 2004: 154).

Na Guarda, o comportamento que se espera dos seus elementos está expressamente previsto em normas e regulamentos da organização formalizados por escrito. As funções são atribuídas a pessoas que ocupam cargos específicos que estão rigidamente hierarquizados numa estrutura piramidal. Esta estrutura procura a centralização das decisões, a unidade de comando⁵ e um forte controlo pelos superiores hierárquicos (Modelo Mecânico). A importância dada à hierarquia e a sua defesa incondicional, a hierarquização dos cargos e a divisão do trabalho por funções, competências e responsabilidades (racionalidade burocrática), justificam igualmente o carácter *weberiano* da GNR, na medida em que se enquadram na Teoria da Burocracia de Weber (Pereira, 2006).

Um conceito que surge inevitavelmente associado às organizações é o de comunicação, processo básico em qualquer organização (Bavelas e Barret *apud* Ferreira et al., 2001).

⁵ Princípio fundamental da actividade operacional da GNR, em que a informação se assume como fundamental no processo de tomada de decisão (Guarda Nacional Republicana, 1996).

2.2 A COMUNICAÇÃO

“... embora a comunicação não simbolize a panaceia de todos os males nem o poder misterioso subjacente à excelência do desempenho organizacional, ela representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional, e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades.” (Cunha et al., 2006: 434)

A comunicação nas organizações tem duas funções principais: o relacionamento destas com o ambiente externo e a ligação entre as partes que a constituem (público interno) (Pereira, 2006: 50). É esse relacionamento a base da dinâmica da comunicação organizacional.

2.2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

À semelhança do que acontece com o conceito de organização, também não existe consensualidade na definição de comunicação, dependendo, por exemplo, do sentido em que é aplicada. No entanto, diversos autores como Almeida (2003), Bilhim (2004), Cunha et al. (2006), Ferreira et al. (2001) ou McQuail & Windahl (1993), tendo por base a “fórmula de Lasswell”⁶ ou os modelos de Kreitner & Kinicki e Braddock⁷, são unânimes quanto aos elementos necessários para existir comunicação: **emissor**, **canal**, **mensagem**, **destinatário/receptor**, uma **relação** entre o emissor e o receptor, **codificação/descodificação** e **feedback/reciprocidade/retroacção**.

Pode haver ou não uma intenção/objectivo para comunicar, mas a comunicação tem sempre origem em situações de *acção*, *interacção* e/ou *reação* (McQuail e Windahl, 1993). Assim, pode dizer-se que a intenção ou predisposição para comunicar pode condicionar o processo de comunicação, afectando a relação entre o emissor e o receptor.

A Figura 2.1 apresenta esquematicamente o processo de comunicação “ideal”:

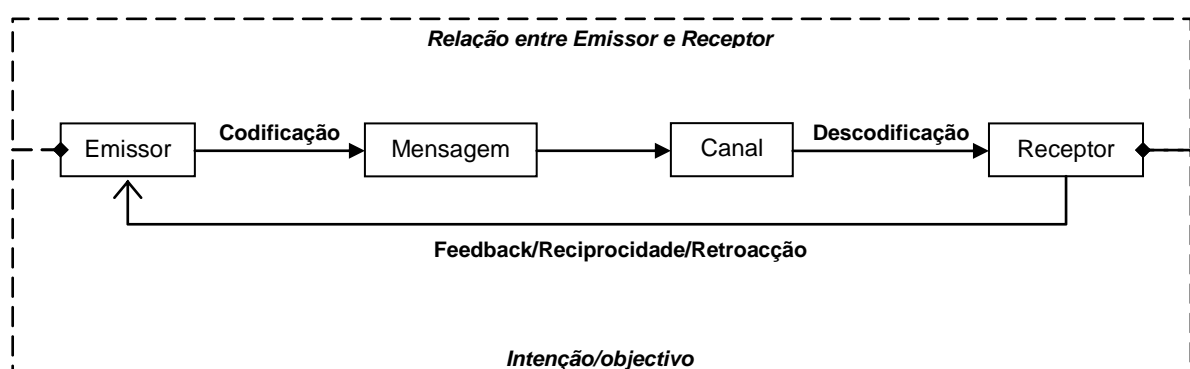


Figura 2.1: Processo de comunicação “ideal”.

Fonte: Adaptado de McQuail e Windahl (1993: 21-22), Bilhim (2004: 361) e Ferreira et al. (2001: 358).

⁶ Fórmula criada pelo cientista político americano Harold Lasswell que deu origem ao seu modelo de comunicação (McQuail e Windahl, 1993).

⁷ Braddock fez uma extensão ao modelo de Lasswell, introduzindo duas realidades: as circunstâncias em que a mensagem é transmitida e o eventual objectivo do emissor em transmitir essa mesma mensagem (Idem).

“A comunicação principia numa fonte [receptor], que codifica um significado intencional numa mensagem a qual envia por um canal. O receptor descodifica a mensagem no significado percebido e transmite, ou não, um *feedback* à fonte” (Ferreira et al., 2001: 358).

Deste modo, genericamente existe comunicação “quando uma entidade “emissor” transmite uma informação “mensagem” a uma outra entidade “receptor”.” (Nguyen *apud* Almeida, 2003)

Um elemento que poderia constar no modelo apresentado é o ruído⁸, mas não foi incluído nesse modelo propositadamente, tendo em conta que a intenção foi esquematizar o processo de comunicação “ideal”, onde esse elemento não existiria.

Segundo Bartolomé *apud* Quelhas (2006), a comunicação constitui-se como um **processo de troca de informações**. Este processo é fundamental na actividade de qualquer organização, na medida em que as informações necessárias para o processo de tomada de decisão só muito dificilmente podem ser geradas por um único indivíduo, sendo ainda o “... mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem; ela inclui todos os símbolos do espírito e os meios de os transmitir através do espaço e de os manter no tempo.” (Cooley *apud* Almeida, 2003: 21)

2.2.2 COMUNICAÇÃO VERSUS INFORMAÇÃO

Na abordagem ao conceito de Comunicação, emerge um outro conceito – o de **Informação** – que importa distinguir.

A distinção entre Comunicação e Informação pode ser feita se nos focarmos no processo de comunicação, já abordado. Sendo a comunicação um processo de troca/transmissão de informação, a **comunicação é o processo** em si e a **informação** constitui-se como seu **objecto**. De outra forma, a **comunicação é um estado**, que pressupõe a relação entre entidades, e a **informação é um conteúdo**, onde essa relação não existe necessariamente. Na informação os objectivos do emissor são mais fortes do que os do receptor e, ao contrário do que acontece na comunicação, não se espera qualquer *feedback* quando se informa (Almeida, 2003).

Berlo (1999: 1) entende que “as pessoas podem comunicar-se em muitos níveis, por muitas razões, com muitas pessoas, de muitas formas”. Face a esta realidade é fundamental identificar os canais, redes e formas de comunicação, bem como os seus diversos níveis, fluxos e tipos.

⁸ Todo o conjunto de perturbações no processo de comunicação, distorcendo ou interferindo na transmissão das mensagens (Ferreira et al., 2001).

2.2.3 CANAIS E REDES DE COMUNICAÇÃO

A comunicação pode ser feita através de canais formais e informais (Cunha et al., 2006), materializados em redes de comunicação distintas.

A comunicação **formal** caracteriza-se por ser oficial, normalmente prevista pelos canais da organização e quase sempre concretizada em papel. A comunicação **informal** acaba por ser a mais espontânea e não necessita de canais formalizados para ocorrer. Segundo Krackhardt e Hanson *apud* Cunha et al. (2006: 465), a vertente informal da organização “constitui o sistema nervoso central que guia os processos de pensamento colectivo, as acções e as reacções das suas unidades”, em alternativa ao “esqueleto” da organização. Por sua vez, Cunha et al. (2006) entendem que a gestão da comunicação informal é fundamental, na medida em que serve de complemento à comunicação formal, mas que constitui, contudo, um canal propício ao aparecimento e circulação do boato.

Importa salientar que a distinção entre as duas formas de comunicação não implica que não exista **informação** formal a circular em canais informais e vice-versa.

Associadas à comunicação formal, estão as redes estruturadas pela própria organização, em função da rigidez ou flexibilidade dos circuitos de informação que se pretende (Stoner e Ereeman *apud* Brito, 2006). Wagner III *apud* Brito (2006) identifica cinco tipos destas redes: **radiais**, em **Y**, **encadeadas**, **circulares** e de **conexão total**. As três primeiras são centralizadas, na medida em que permitem que exista sempre um elemento “controlador” dos fluxos de informação. As circulares e de conexão total são descentralizadas, permitindo que todos os funcionários troquem informação da mesma forma.

No que diz respeito às redes da comunicação informal, Bilhim (2004) e Davis *apud* Cunha et al. (2006) identificam quatro tipos de redes, que se formam por motivos de ordem pessoal⁹: **pessoa a pessoa/linear**, **bisbilhotice/“tagarelice”**, ao **acaso/probabilístico** e **cachos/aglomerado**. Distinguem-se pela forma como “é passada a palavra” e tendem a surgir mais facilmente em organizações com redes de comunicação formal mais rígidas.¹⁰

2.2.4 NÍVEIS, FLUXOS E TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Segundo Cooley *apud* Almeida (2003) e Eisenberg & Goodall, Jr *apud* Bilhim (2004) a comunicação ocorre nos seguintes **níveis**:

- Intrapessoal (ou intra-individual): ao nível do indivíduo, enquanto ser humano (auto-comunicação);
- Interpessoal: entre indivíduos, das mais variadas formas (verbal, gestual e outras);

⁹ Interesses comuns “em matérias que podem não ser de natureza organizacional ou profissional” (Cunha, 2006: 466).

¹⁰ Ver Anexo L - Redes de comunicação formais e informais.

- Organizacional: ao nível da organização, entre grupos da organização (Intra-Organizacional) ou entre esta e o seu meio envolvente (Extra-Organizacional).

Em relação aos **fluxos** de comunicação existentes em qualquer organização, Cunha et al. (2006) identificam quatro: **descendente** (dos superiores hierárquicos para os subordinados); **ascendente** (dos inferiores hierárquicos para os seus superiores); **horizontal** ou **lateral** (entre pares da hierarquia); e **diagonal** (entre patamares diferentes da hierarquia, sem recorrer aos canais normalmente utilizados).

Através da comunicação descendente são difundidos **objectivos e instruções** para os níveis inferiores da hierarquia, originando **necessidades e problemas** que são difundidos lateralmente por estes níveis. Esses problemas e necessidades constituem-se como *feedback* da comunicação descendente e que deverão chegar aos níveis superiores da hierarquia (através da comunicação ascendente). O *feedback* pode conter **sugestões** para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades (Ferreira et al., 2001). A comunicação diagonal ocorre em casos particulares, quando não é possível comunicar eficazmente através dos canais formalmente definidos na hierarquia¹¹ (Cunha et al., 2006).

A Figura 2.2 ilustra esquematicamente os fluxos de comunicação numa organização piramidal como a GNR:



Figura 2.2: Fluxos de comunicação na GNR.

Fonte: Pereira (2007).

Relativamente aos **tipos** de comunicação organizacional, consideram-se quatro, que se constituem como “instrumentos fundamentais” na gestão de uma empresa.

Analisando esses instrumentos, conclui-se que também podem ser aplicados à GNR, com as necessárias adaptações a uma organização cujo fim último não é a maximização do lucro, mas sim a segurança de pessoas e seus bens.

Almeida (2003: 23,24) identifica-os como sendo os seguintes:

- A “**Comunicação Comercial** constituída pelo Marketing e Publicidade;
- [A] **Comunicação Financeira** pela gestão da informação e das relações que estabelece com os seus públicos, sejam eles accionistas, bancos, imprensa financeira e analistas;

¹¹ Está por isso directamente relacionada com a comunicação informal, sem prejuízo da possibilidade de ser formalizada posteriormente, e.g. dando conhecimento por escrito ao canal a que se recorreria normalmente para comunicar.

- [A] **Comunicação Institucional** como expressão da legitimidade económica, social, política e cultural da empresa. O discurso institucional tem por objectivo exprimir valores, a ideologia da empresa, dando-lhe um sentido social”;
- E a **Comunicação Interna** que, por ser parte do objecto de estudo deste trabalho, importa desenvolver com maior acuidade e profundidade.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

“Para muitos, pensar a Comunicação Interna, é antes de mais uma “arte de dirigir”. A empresa é vista como uma entidade produtora de um discurso próprio, onde ela é emissora, receptora, e objecto do seu próprio discurso. Veremos que em termos de gestão a Comunicação Interna não pode ser vista como uma “arte”, mas sim como um imperativo a ser coordenado profissionalmente.” Almeida (2003: 41)

Até aos anos 70, falar em comunicação nas empresas resumia-se às Relações Públicas e à Publicidade¹². Posteriormente, com a globalização dos mercados, o aumento da concorrência e a banalização de alguns produtos, os factores *imagem* e *tempo* assumiram-se como elementos de distinção do produto. Mais do que produzir, passou a ser fundamental criar produtos com “personalidade”, com características que os distinguissem de outros semelhantes, e ser o primeiro a oferecê-los ao público com essas características¹³. A exploração destes factores começa no interior da organização, numa vertente de auto-imagem, em que a comunicação a nível interno assume um papel preponderante (Almeida, 2003).

Assim, começaram a surgir as primeiras obras sobre CI em finais dos anos 80 com Dupuy, Denver & Raynaud e Lennisch. No entanto, é já nos anos 90 que a comunidade académica inicia uma verdadeira descoberta às potencialidades da CI nas organizações, como é o caso das obras de Gondrand e Henri & Boneu em 1990, Bartolli em 1991 e Fisher em 1993 (Penela, 1999).

Portugal acompanhou esta realidade e, desde a década de 90, os cursos nas áreas da comunicação e da gestão passaram a fazer constar a CI nas suas estruturas curriculares (Quelhas, 2006). Este facto terá servido de propulsor para os diversos estudos que foram feitos em Portugal sobre CI, nomeadamente a tese de Helena Ramos intitulada “A CI: Estudo de Caso no Centro de Estudos e Telecomunicações (C.E.T.) da Portugal Telecom” em 1997 ou a tese “Imagem interna, um factor estratégico nas organizações. Perspectivas para o Século XXI.” de Augusto Penela, em 1999.

Actualmente, a obra de referência em Portugal sobre CI é o livro “A Comunicação Interna na Empresa”¹⁴ de Vítor Almeida, cuja última edição é de 2003. Entre outras obras, mais recentemente (2006) foi editado o livro “Crises: de Ameaças a Oportunidades – Gestão Estratégica de Comunicação de Crises”, em que a CI é apontada como determinante para

¹² Duas actividades voltadas, essencialmente, para o público externo da organização.

¹³ Uma forma de distinguir o produto é ser o primeiro a investigar/desenvolver, entregar e a dar apoio pós-venda.

¹⁴ Este livro tem origem na tese “A comunicação interna empresarial: concepções e práticas” do mesmo autor, elaborada em 1996, no âmbito do seu mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos.

enfrentar a crise organizacional, cuja autoria pertence a vários especialistas de diversas áreas, coordenados por António Mendes e Francisco Pereira.

2.3.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Almeida (2003) considera que a CI desempenha uma **função na organização** e é um processo que visa o desenvolvimento das relações entre os elementos que a constituem e entre estes e a própria organização. Nesse sentido, deverá ultrapassar as acções de informação do público interno, criando relações verticais e horizontais em todos os sentidos no interior da organização, para facilitar a produção, circulação e gestão da informação. Este autor entende que desta forma é possível criar, desenvolver e fazer evoluir uma entidade organizacional.

Já Mendes e Pereira (2006), entendem a CI como uma **disciplina de comunicação**, por se tratar de um conjunto de meios para fazer circular a informação entre todos os níveis da organização e os seus elementos, em busca da produtividade.

A CI dá-se, assim, directamente ao nível interpessoal e intra-organizacional. No entanto, como veremos, ela verifica-se também nos níveis intrapessoal e extra-organizacional, pelas consequências que tem na motivação e no comportamento dos trabalhadores. (Almeida, 2003).

2.3.2 MISSÕES E TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Mendes e Pereira (2006) existem duas missões da CI, às quais estão directamente ligados dois tipos de CI. Uma das missões, à qual normalmente se dá mais importância, é a de **fazer funcionar**. É a que visa atingir os fins organizacionais, o que implica sempre troca de informação, como já vimos. Associada a esta missão está a **comunicação técnico-administrativa**, respeitante à troca de informação relacionada com o funcionamento da organização e com a sua “actividade operacional e administrativa”.

A outra missão é a de **fazer pertencer**. Apesar de não ser menos importante que a anterior¹⁵, é uma missão que é frequentemente esquecida pelas organizações, na medida em que o seu alcance é difícil de ver e medir. Como o próprio nome indica, contribui para o sentimento de pertença, fazendo com que a organização seja sentida pelos seus elementos como sua. A **comunicação motivante** ou **de integração** é o tipo de comunicação associado a esta missão e diz respeito à troca de informação relacionada com os objectivos e resultados individuais, colectivos e organizacionais, mensagens de encorajamento, etc.

O Quadro 2.2 apresenta o conteúdo da informação associado às duas missões da CI:

¹⁵ Em virtude de contribuir determinantemente, ainda que de maneira menos directa, para o funcionamento da organização.

Quadro 2.2: Missões e tipos de Comunicação Interna.

MISSÃO	TIPO DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO
FAZER FUNCIONAR	Técnico-Administrativa	Ordens, regras, normas, instruções de coordenação e procedimentos operacionais/administrativos; actualização de legislação; expectativas de desempenho (nível de execução das tarefas).
FAZER PERTENCER	Motivante ou de Integração	Justificação das funções desempenhadas ou a desempenhar; objectivos e resultados individuais, colectivos e organizacionais; progressão na carreira; formação profissional; encorajamento.

Fonte: Adaptado de Mendes e Pereira (2006), Hampton *apud* Pereira (2006) e Stanley *apud* Pereira (2006).

2.3.3 PRINCÍPIOS E FACTORES DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Dupuy *apud* Quelhas (2006) identifica 12 princípios da CI dos quais se destacam os seguintes: **simplicidade** (mensagens devem ser claras, simples e perceptíveis), **rapidez** (a rapidez da CI condiciona o interesse do receptor e evita o boato), **duração** (a CI numa organização deve ser constante), **transparência** (as mensagens não devem ser retidas em nenhum nível, com excepção da informação secreta) e **realismo** (a CI não faz milagres e não deve ser encarada como remédio para todos os males da organização)¹⁶.

Segundo Madureira *apud* Quelhas (2006), os factores que condicionam a CI são os **canais e redes de comunicação** (abordados em 2.2.3), a **formalidade da comunicação** (abordada em 2.2.3) e os **fluxos de comunicação** (abordados em 2.2.4).

2.3.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA E A SUSTENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

É frequente encontrar quem negue a existência da CI numa determinada organização. No entanto, esta é uma percepção errada. A verdade é que **a CI existe sempre**. Como vimos, uma organização só funciona e atinge os seus objectivos se trocar informação, se COMUNICAR. Pode é verificar-se que nem todas as organizações “pensam a CI”, deixando que ela pura e simplesmente aconteça, sem que lhe seja dada a merecida importância (Almeida, 2003). Estas organizações possuem aquilo a que Mendes e Pereira (2006) chamam de sistema de comunicação “selvagem” ou “força da natureza”.

Uma CI eficaz **melhora as relações de trabalho** e o desempenho das funções a nível individual e colectivo, **uniformizando procedimentos**. Numa organização onde todos sabem o que têm de fazer, como fazer, com quem fazer e com que objectivo, os **processos de produção tornam-se mais eficazes** (Pereira, 2006), até porque “a circulação da informação é fundamental na criação de laços de solidariedade entre as pessoas e [na] cooperação no trabalho” (Hoffman *apud* Almeida, 2003: 43). Assim, uma CI devidamente estruturada pode contribuir para a criação de um espírito de *coopetição*¹⁷, na medida em

¹⁶ O Anexo M apresenta uma descrição sumária dos 12 princípios da CI.

¹⁷ O espírito de *coopetição* deve ser visto numa lógica de cooperação conjugada com competição “saudável”.

que fomenta a **cooperação e a capacidade de trabalho**, através da definição de **objectivos estimulantes** e do **reconhecimento dos resultados** apresentados.

Uma maior fluidez na circulação da informação em todos os fluxos de comunicação, não traz apenas melhorias nos níveis hierárquicos mais baixos das organizações, mas também nos níveis de responsabilidade pela tomada de decisão, na medida em que “... não é possível comandar sem saber, ou então, corre-se o risco das ordens não serem adequadas aos interesses objectivos da [organização]” (Penela, 1999: 34).

Mendes e Pereira (2006) entendem que a CI assume um **papel fulcral na motivação** e integração dos elementos de uma organização, seja através da comunicação que faz funcionar ou da que faz pertencer. “Empregado desinformado é empregado desmotivado” (Penela, 1999: 31), devendo a desmotivação ser combatida com estratégias de organização interna devidamente programadas.

A CI assume também um papel extremamente importante na **eficácia dos processos de mudança**, na medida em que permite perceber e moldar valores, atitudes e comportamentos (Penela, 1999) ou não fosse a “comunicação (...) um dos meios mais eficazes para a mudança nas atitudes” (McGuire *apud* Almeida, 2003).

Por vezes os superiores hierárquicos da organização não comunicam porque não conseguem ou porque não querem, retendo a informação nos escalões superiores (Penela, 1999). Mendes e Pereira (2006) defendem que a existência de assuntos importantes para a vida dos elementos da organização e a falta de informação sobre esses assuntos são as causas do boato, o maior inimigo de qualquer sistema de comunicação. Este, traduz receios de um grupo disponível para ouvir qualquer versão dos acontecimentos, origina situações de tensão/conflito, circula muito mais rápido que qualquer instrumento de comunicação e é difícil de desmentir. Uma CI eficaz **evita o boato e permite o seu “combate”**, através de um canal de comunicação credível¹⁸.

“Eliminando os eventuais focos de tensão e conflito, será possível aos trabalhadores sentirem-se motivados e, assim, contribuir com um maior rendimento, cumprindo as tarefas que lhes estão destinadas. O reconhecimento do papel importante que os trabalhadores desempenham neste processo, contribui fortemente para o desenvolvimento de uma boa imagem da [organização].”
(Penela, 1999: 30)

Com uma imagem positiva/forte da organização, os seus trabalhadores projectam essa imagem fora do local de trabalho, no seu dia-a-dia, por sentirem orgulho em fazer parte dela (Penela, 1999). Para que isso aconteça, Mendes e Pereira (2006) entendem que a organização precisa não só de os motivar, mas também de lhes dar o conhecimento necessário de forma a estarem aptos a responder a qualquer pergunta que lhes seja feita sobre a mesma. O objectivo será tornar os trabalhadores em “líderes no que toca ao tema «a sua organização»” (Mendes e Pereira, 2006: 169), constituindo-os como seus embaixadores.

¹⁸ Ver Anexo N – Gestão do Boato.

Almeida (2003) entende que a CI está para as organizações, simultaneamente, como uma **necessidade** (essencial na coordenação, controlo e na inovação), uma **crença** (é necessário convencer todos os níveis da hierarquia da sua importância, dadas as soluções que apresenta) e uma **vontade** (tem de ser pensada, controlada e gerida estrategicamente).

A CI é vital em qualquer organização. No entanto, como vimos, é fundamental pensá-la de forma a maximizar as suas potencialidades e reduzir as suas vulnerabilidades, constituindo-a como um efectivo pilar de sustentação organizacional.

2.3.5 POLÍTICA, ESTRATÉGIA E PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Dada a importância que a CI assume no seio das organizações, muitas são as que implementam medidas em busca da concretização dos seus objectivos primordiais: motivar os seus elementos em prol de um projecto comum e reduzir a incerteza, evitando focos de poder “informais” causados pelo boato. A implementação dessas medidas inicia-se nos níveis de topo da organização, com o apoio de pessoas e órgãos especializados na área da comunicação, mas como veremos, implicam a participação de todos os seus elementos (Almeida, 2003 e Mendes & Pereira, 2006).

A definição dos objectivos gerais da organização em termos comunicacionais deve ser feita nos seus níveis de decisão mais elevados, através de uma **política de CI**. A política de CI define princípios de actuação de acordo com as características e objectivos da organização, em função de factores como o grau de participação que se pretende dar aos níveis mais baixos na tomada de decisões importantes, o princípio da necessidade de saber¹⁹, a imagem interna que se pretende desenvolver, entre outros (Almeida, 2003). Segundo Courdille *apud* Almeida (2003), a política de CI deve ter como fio condutor **o apoio num diagnóstico da organização** (só compreendendo a organização é que se podem definir princípios adequados), **visar as causas** (com a consciência que a CI não é solução para problemas que não digam respeito a comunicação), a **globalidade** (deve ter em vista toda a organização e não apenas alguns sectores), a **mensagem** (objecto da comunicação) e o **multimédia** (considerando os meios de comunicação existentes e a sua complementaridade).

Definidos os princípios da política de comunicação, importa dar-lhes sentido. Segundo Almeida (2003), é esse o papel da **estratégia de CI**, que concretiza os princípios da política através da definição de objectivos estratégicos e da criação de um método antes de pensar em meios²⁰. A definição da estratégia de CI passa por três fases distintas: **diagnóstico**, **selecção de alvos** e **definição de objectivos gerais e específicos**.

¹⁹ O princípio da necessidade de saber consiste na premissa de que todos devem estar devidamente informados ao seu nível. Ou seja, a informação deve ser transmitida a quem diz respeito, pela natureza das suas funções.

²⁰ “Pensar primeiro em termos de suportes de comunicação (...) é como (...) definir um tratamento para uma doença sem a diagnosticar previamente.” (Almeida, 2003: 55)

Na fase de diagnóstico, deve ser conhecida a identidade moral e cultural da organização²¹, para que a estratégia não vá contra ela (Almeida, 2003). Segundo Nguyen *apud* Almeida (2003), a fase de selecção de alvos é caracterizada pela escolha de pessoas ou grupos de pessoas específicos, no sentido de adequar a estratégia às suas características²². Os alvos podem ser directos ou indirectos²³. Feito o diagnóstico social e seleccionados os alvos, são definidos os objectivos gerais e específicos da estratégia, que devem ser compatibilizados com os princípios da política de CI. As acções que visam a operacionalização desses objectivos são posteriormente estruturadas num **plano de CI**, onde são definidos os suportes de comunicação a utilizar, bem como a forma de os utilizar para atingir os objectivos estabelecidos pela estratégia de CI.

Segundo Devers *apud* Almeida (2003), a elaboração de um plano de CI deve obedecer aos princípios da transparência, simplicidade, rapidez, duração e realismo (abordados em 2.3.3) e Almeida (2003) entende que os factores a ter em conta na escolha de suportes de CI são a mensagem a ser transmitida e a pertinência desses suportes face à cultura da organização (daí a importância do diagnóstico social). Assim, é preciso ter um conhecimento profundo dos potenciais suportes de CI para planear a sua utilização da forma mais eficaz, estruturando-a em função dos princípios e factores apresentados, e permitindo a complementaridade e *feedback* da estrutura, estabelecendo um ciclo de pensamento da CI, onde todos os elementos da organização participam.

Em síntese, a estratégia de CI define objectivos em harmonia com os princípios da política de CI e o plano de CI operacionaliza esses objectivos, daí que se possa afirmar que não adianta conceber um plano sem a existência de uma política e estratégia de CI²⁴.

2.3.6 MODOS E SUPORTES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma CI eficaz implicará sempre meios eficazes de troca de informação. Ainda assim, não bastará ter meios eficazes se estes não forem utilizados correctamente. Para isso, é preciso conhecer as suas potencialidades e as suas limitações, tendo em vista a rentabilização da sua utilização.

Almeida (2003) inventariou um conjunto de modos e suportes de CI empresarial, susceptíveis de serem utilizados em organizações como a GNR, se devidamente adaptados às suas necessidades em termos comunicacionais. Este autor identificou como modos de

²¹ Através da identificação da sua **história** (que pode explicar algumas atitudes/comportamentos), dos diversos **grupos** (para identificar necessidades de grupos específicos ou conflitos existentes), dos **valores** organizacionais (para que a estratégia não vá contra o que liga as pessoas à organização), os **mitos** (referências marcantes na história da empresa como exemplos da falta ou existência de sentimento de pertença), **rumores** e **ritos** (condutas “da praxe”, aceites por todos) (Almeida, 2003).

²² Por exemplo, alguns elementos poderão não ter formação suficiente para utilizar as TIC.

²³ Consoante os suportes de comunicação visem as pessoas a quem se destina a mensagem (directos) ou as pessoas que devem fazer chegar a mensagem aos destinatários, através de efeito “ricochete” (indirectos) (Nguyen *apud* Almeida, 2003).

²⁴ Ver Anexo O – Articulação entre Política, Estratégia e Plano de CI.

comunicação o **oral**, o **escrito** e o **audiovisual**, apresentando ainda formas de aplicação combinada dos vários suportes que deram origem a *pseudo*-modos de comunicação²⁵: **espaço arquitectónico**, **criação e gestão de acontecimentos** e a comunicação com recurso às **novas tecnologias de informação**.

2.3.6.1 Comunicação Oral

O modo oral privilegia o contacto pessoal, aproximando fisicamente as pessoas²⁶. É caracterizado pela espontaneidade e pela sua dimensão afectiva e cognitiva. As suas possibilidades estão associadas à partilha de conhecimento e ideias de forma interactiva, à personalização de posições e à elaboração de uma linguagem comum (Almeida, 2003).

Segundo o autor, no caso das organizações, este modo pode encontrar-se na forma de informações de contacto ou conversas informais, entrevistas individuais/colectivas ou conversas formais, conferências, grupos de expressão, *brainstorming*, reuniões, etc.

2.3.6.2 Comunicação Escrita

Segundo Almeida (2003), este modo de comunicação baseia-se na tradição latina de transmitir ideias através da escrita e, devidamente utilizado, pode servir para difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores. O mau uso²⁷ ou abuso da comunicação escrita pode causar excessiva burocracia, gastos económicos desnecessários, perdas de tempo e desmotivação.

São, entre outros, suportes de materialização deste modo: o relatório de reunião/actividade, a nota de serviço, o flash de informação, o placar no local de trabalho, o panfleto/desdobrável, o folheto de acolhimento, a carta ao pessoal, o inquérito de opinião, o correio interno, a caixa de sugestões e a revista/jornal interno da empresa (Almeida, 2003).

2.3.6.3 Comunicação Audiovisual e Novas Tecnologias de Informação

A comunicação audiovisual concilia o uso de imagens e sons para despertar os sentidos dos destinatários. Estimula a imaginação e a construção da realidade por parte dos elementos da organização, desenvolvendo capacidades de reacção, quer em termos físicos, quer em termos de raciocínio. Para o efeito, pode recorrer-se a teleconferências, filmes de informação ou jornais por telefone (Almeida, 2003).

²⁵ Em bom rigor não se tratam de modos de comunicação. Não são formas de comunicação “pura”, mas sim formas de utilizar os suportes dos modos de comunicação existentes.

²⁶ Comunicação “humana” na óptica de Pereira (2006).

²⁷ Um exemplo de mau uso pode ser a divulgação de informação com legislação, actividades da organização, artigos de humor e números da lotaria num mesmo placar de parede, sem uma organização lógica.

O desenvolvimento tecnológico permitiu a criação de ferramentas capazes de combinar os diversos suportes de comunicação, potenciando as suas possibilidades através da conjugação das técnicas informáticas, áudio, visuais e de telecomunicações. Estas ferramentas fazem com que as trocas de informação sejam cada vez mais caracterizadoras das actividades em que os elementos de uma organização participam, permitindo o aumento do consumo de informação (Almeida, 2003). No entanto, segundo Penela (1999), é necessário compreender a forma como é utilizada e interpretada essa informação, bem como equacionar a utilização dessas ferramentas em função do grau de aceitação e de preparação dos seus utilizadores.

Almeida (2003) aponta como suportes de Novas Tecnologias de Informação a *Intranet*, o correio electrónico (*e-mail*) e a videoconferência. Mendes e Pereira (2007) acrescentam os telemóveis e a *Internet*, abrindo portas às videochamadas, ao *chat*, aos *blogs*²⁸ e aos fóruns de discussão na *Web*, quando utilizados numa vertente de CI.

2.3.6.4 Espaço Arquitectónico e Criação/Gestão de Acontecimentos

Segundo Almeida (2003), o conceito de espaço arquitectónico está associado à gestão do espaço. Essa gestão condiciona os restantes modos de comunicação, bem como a eficácia dos seus suportes. No que diz respeito à concepção do espaço de trabalho, existem duas teorias distintas, ambas com vantagens e inconvenientes: a da compartimentação do espaço (isolando pessoas e grupos)²⁹ e a da construção em grandes espaços abertos (onde as pessoas se podem encontrar e não têm possibilidade de se isolar)³⁰.

A criação e gestão de acontecimentos pode agrupar todos os outros modos de comunicação (incluindo *pseudo-modos*) e consiste em reunir grupos de pessoas, no mesmo local e momento, para as sensibilizar, motivar e/ou informar, em torno de um mesmo assunto (Almeida, 2003). Segundo Way *apud* Quelhas (2006) os acontecimentos podem assumir a forma de **campanhas e programas, eventos ou actividades lúdicas**.

Para uma melhor compreensão dos suportes de cada modo de comunicação, deverá ser consultado o Anexo P - Descrição detalhada dos suportes de Comunicação Interna.

A eficácia dos modos e suportes de comunicação **depende da forma como são utilizados**, dos **conteúdos** a divulgar ou da **receptividade** aos mesmos por parte dos destinatários. Daí a importância de ter um conhecimento profundo dos modos e suportes existentes, mas também das necessidades e possibilidades da organização, bem como dos elementos que a constituem.

²⁸ Os *blogs* “põem (...) diariamente em contacto, e conseqüentemente em confronto, pessoas e ideias, transformando a (...) Internet numa imensa infra-estrutura de discussão ...” (Granieri, 2006: s.p.)

²⁹ Dificulta a troca de ideias e informação mas propicia a concentração.

³⁰ Facilita a troca de ideias e informação, mas pode constranger a privacidade das pessoas e dificultar a concentração causada pelo barulho dos outros.

CAPÍTULO 3 - A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Apresentados alguns conceitos teóricos correlacionados com o tema tratado no presente trabalho, este capítulo é reservado à organização em estudo: a GNR. Numa primeira parte, é feita uma abordagem geral a esta instituição relativamente à sua história, missão geral e estrutura orgânica. Depois, são apresentados alguns factos conhecidos sobre a CI na GNR e feita uma aproximação aos suportes de CI existentes na organização, tendo em vista o estudo a ser desenvolvido na parte II do trabalho.

3.1 HISTÓRIA, MISSÃO E ESTRUTURA

“A Guarda Nacional Republicana constitui-se como uma Biblioteca viva. Cada militar representa um livro, único exemplar, com a sua história de vida, social e profissional. Por cada militar que perde, por desmotivação, incapacidade relacional, (...) a organização é despromovida no ranking das organizações públicas que primam pela melhoria dos serviços ...” (Pereira, 2006: iv)

As raízes da Guarda Nacional Republicana remontam, tradicionalmente, aos tempos dos «Quadrilheiros», criados no século XIV pelo rei D. Fernando. No entanto, a Guarda Real da Polícia, criada em 1801, foi a primeira força com a maior parte das características que a GNR tem actualmente. Essa força foi evoluindo e dando origem a outros corpos de polícia, até ser criada a GNR em 3 de Maio de 1911 (GNR, 1977).

A lei orgânica da GNR actualmente em vigor³¹, no seu artigo 1º, define esta instituição militar e policial como “... uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas”, atribuindo-lhe como missão geral “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei”³².

Para isso, a Guarda conta actualmente com cerca de 25 000 militares³³, distribuídos por aproximadamente 95% do território nacional, num dispositivo cuja orgânica atravessa uma fase de reestruturação³⁴, iniciada em Março de 2007³⁵.

Como organização mecanicista *weberiana* que é, a GNR está estruturada hierarquicamente. Nos termos da actual lei orgânica, a sua estrutura geral compreende a

³¹ Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro (Anexo Q – Extracto da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana).

³² A especificidade *gendármica* da Guarda faz com que ocupe uma posição de “charneira” no Sistema de Forças Nacional (Ver Anexo R – Posicionamento da GNR no Sistema de Forças Nacional)

³³ Em 30 de Junho de 2008 a Guarda contava com 25 309 militares efectivos (dados da 1ª Rep./CG/GNR).

³⁴ Ver Anexo S – Nova orgânica da GNR.

³⁵ Com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007, de 1 de Março, que iniciou o processo de reforma nas Forças de Segurança.

estrutura de comando, as unidades e o estabelecimento de ensino. A estrutura de comando é constituída pelo comando da Guarda e pelos órgãos superiores de comando e direcção. As unidades integram o Comando-Geral, as unidades territoriais (Comandos Territoriais), as especializadas (UCC, UAF e UNT), as de representação (USHE) e as de intervenção/reserva (UI), sem prejuízo de que podem ser constituídas outras unidades, a projectar para o exterior do território nacional. O estabelecimento de ensino da GNR é a EG.

Na lei orgânica em vigor, em fase de implementação, está previsto no n.º 2 do artigo 26º um serviço de Relações Públicas na dependência do Comandante-Geral, sendo ainda feita referência à “área de informações” do Comando Operacional (n.º 2 do art. 32º), órgão superior de comando e direcção que integra a estrutura de comando da Guarda. É de referir que a regulamentação desta lei se encontra em fase de aprovação, pelo que as áreas de relações públicas e informações serão concretizadas futuramente, em termos de competências e articulação.

3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NA GNR

“Os conceitos e as teorias desenvolvidos para as organizações em geral são na sua maioria aplicáveis à organização GNR, com as necessárias adaptações, dado não se tratar de uma vulgar empresa.” (Alves, 2005: 14)

Esta ferramenta estratégica aparenta ser uma preocupação recente no seio da GNR. Poucos são os estudos desenvolvidos na área, constituindo-se como referências o estudo feito por Cláudio Quelhas³⁶ sobre a CI como base de sustentação organizacional e dois estudos de Carla Pereira³⁷ sobre Comunicação Organizacional e Marketing Interno.

Pereira (2005), a propósito do conflito na GNR e sua gestão, aponta para o facto da deficiente CI ser uma das principais causas para o desenvolvimento do conflito entre os militares. De igual forma, esta autora entende que

“a internalização de normas e regulamentos (...), não deixando margem para a criatividade, desenvolvimento e inovação, não deixa espaço às relações de proximidade entre os militares, o que pode dificultar a passagem da informação aos mais variados níveis (...) numa instituição que vive e respira em função desse elemento”. (Pereira, 2005: 24)

No mesmo estudo, Pereira (2005) concluiu que os **Comandantes de Destacamento consideram que a comunicação organizacional desempenha um papel muito importante nos processos de mudança** comportamental, assumindo-se como ferramenta de criação de valor e não apenas como uma ferramenta de transmissão de informação.

No entanto, a autora acrescenta que o excesso de trabalhos administrativos a desempenhar pelos elementos com cargos de chefia/comando, acaba por lhes criar dificuldades, na medida em que essa **carga burocrática não permite que os**

³⁶ No âmbito do trabalho de final de curso realizado na Academia Militar (Ano Lectivo de 2005/2006).

³⁷ Realizados no âmbito do seu mestrado em Ciências da Comunicação, em que escolheu a GNR como alvo dos seus estudos de caso (Ano Lectivo de 2004/2005 e em 2006, respectivamente).

Comandantes de Destacamento se empenhem decisivamente no processo de comunicação organizacional.

Pereira (2005: 28) concluiu ainda que a comunicação na GNR deve possibilitar “o equilíbrio nas relações entre os militares (público interno)”, de forma a melhorar a relação destes com o público externo, “consumidor da imagem da GNR”, no sentido dos militares se constituírem como embaixadores da organização, um dos objectivos da CI, como já vimos.

Segundo Quelhas (2006: 48), a CI na GNR precisa de ser muito desenvolvida, entendendo que

“... existe ainda um extenso caminho a percorrer pela instituição de modo a tornar a CI mais eficiente, permitindo atenuar o desfasamento que existe entre a importância que esta assume actualmente para as organizações e aquela que, na realidade, lhe é atribuída pelo Comando.”

O autor ressalva o facto de haver **intenção por parte do Comando em desenvolver a CI**, a qual se manifesta, por exemplo, através da realização de algumas reuniões de comando onde o assunto é abordado. No entanto, as conclusões a que chega apontam para o facto de “... a percepção de todos os militares, com funções de comando ou não, em relação a esta, não [ser] (...) tão positiva quanto o que seria desejado” (Quelhas, 2006: 49), acrescentando ainda que, para os militares, “... a informação mais determinante para o seu desempenho é a que diz respeito aos assuntos relacionados com a sua formação profissional e com toda a actividade da GNR” (Quelhas, 2006: 50).

Através de uma análise SWOT³⁸ da GNR, Pereira (2006) identificou alguns pontos fortes e fracos da organização respeitantes à sua CI³⁹ e na verificação das hipóteses levantadas para a realização do seu estudo, concluiu que **a percepção dos militares sobre a comunicação e informação na GNR é semelhante entre as diversas Unidades Territoriais**; que estes **consideram os suportes de CI existentes insuficientes ou mesmo desajustados** para fazer face à realidade operacional; e que os militares **assumem a importância deste fenómeno na sua motivação** e, conseqüentemente, na actividade operacional.

A autora supra citada identificou ainda, alguns aspectos na Guarda que devem ser tidos em conta para a correcta definição de uma linha de acção em termos comunicacionais na organização, segundo diversas vertentes⁴⁰, para além dos já referidos *pontos fracos* da organização, dos quais se destaca o facto das **redes informais** acabarem por ser muitas vezes a escapatória para satisfazer as necessidades do serviço operacional.

Contudo, apesar de não ter uma política de CI definida e estrategicamente implementada, a GNR não é nem pode considerar-se um fracasso em termos comunicacionais. O orgulho manifestado pelos militares em pertencer à instituição, a

³⁸ Sigla de **S**trengths (Forças), **W**eaknesses (Fraquezas), **O**pportunities (Oportunidades) e **T**hreats (Ameaças) (Almeida, Coelho, Coelho e Lisboa, 2007: 206).

³⁹ Ver Anexo T – Pontos Fortes e Fracos da GNR em termos comunicacionais.

⁴⁰ Estrutura Organizacional; Reconhecimento, Participação e Criatividade; Formação; Política de Gestão do Pessoal; Condições Físicas e Materiais; e Comunicação e Imagem Organizacional.

existência de uma forte coesão interna (ainda que estratificada pelas três categorias profissionais), o forte espírito de camaradagem e a vontade de transmitir e manter uma boa imagem institucional constituem “pontos a favor” desta instituição e que devem ser aproveitados para potenciar a sua CI (Pereira, 2006).

Em conformidade com a realidade apresentada, a construção de um modelo de CI na GNR deverá procurar um **equilíbrio entre o que são as necessidades e expectativas da organização e as dos seus elementos**, recorrendo aos diversos modos de comunicação e à TIC, sem esquecer a importância da comunicação humana (Pereira, 2006).

3.2.1 SUPORTES DE CI DA GNR

Os modos e suportes de CI descritos em 2.3.6 podem aplicar-se à GNR, se devidamente adaptados à sua realidade. Quelhas (2006), para a realização do seu estudo, inventariou alguns deles que importa referir, completar e/ou readaptar:

- COMUNICAÇÃO ORAL: Discursos, conferências; conversas formais individuais, conversas informais, reuniões com o Comando, encontros de convívio⁴¹, cursos/acções de formação e grupos de expressão;
- COMUNICAÇÃO ESCRITA: Revista “Pela Lei e Pela Grei”, placares na Unidade, jornal ou boletim interno, folhetos ou desdobráveis, correio interno, notas internas/mensagens, relatórios de actividades, Ordem de Serviço das Unidades⁴², caixa de sugestões, manuais e normas de execução permanente (NEP);
- COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL: Filmes e *slides* (*Powerpoint*);
- NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: *Intranet*⁴³, Correio electrónico (*e-mail*), videoconferência, outras ferramentas da *Internet* e telemóveis de serviço.

A CI deve ser pensada nos níveis de topo da organização, contudo **a sua implementação e correcto funcionamento é da responsabilidade de todos** os seus elementos sem excepção. No entanto, os elementos com funções de chefia intermédia assumem um papel fundamental⁴⁴, devendo fomentar uma **cultura de informação**⁴⁵ ajustada às necessidades da organização (Penela, 1999), bem como a **utilização dos modos/suportes de CI mais eficazes e da forma mais eficaz**, que constitui a base de uma CI orientada para as suas missões: fazer funcionar e fazer pertencer.

⁴¹ Associados à criação e gestão de acontecimentos.

⁴² A Ordem de Serviço é um documento periódico, classificado como reservado, através do qual os comandantes de unidade difundem aos seus subordinados determinações recebidas dos escalões superiores, alterações referentes ao pessoal, animal e material, e disposições relativas à unidade (RGSGNR).

⁴³ Dada a especificidade de conteúdos que disponibiliza, elaborou-se o Apêndice A - A Intranet da GNR.

⁴⁴ Como é o caso dos Comandantes de Destacamentos e Postos Territoriais da GNR. Segundo Penela (1999: 25), os chefes desempenham um papel fundamental na CI pelas “potencialidades das suas intervenções e pelo impulso que podem dar ao circuito comunicacional”, transmitindo informação e escutando os seus subordinados.

⁴⁵ A cultura de informação é “um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como se avalia, aprende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação.” (Penela, 1999: 36)

PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

CAPÍTULO 4 – GRELHA OPERACIONAL DE INVESTIGAÇÃO

Feito o enquadramento teórico do tema e dando continuidade à prossecução dos objectivos definidos, segue-se a investigação de campo, tendo em vista a aplicação e verificação dos conceitos teóricos desenvolvidos na parte I à realidade da GNR⁴⁶. Nesse sentido, é apresentada a grelha operacional de investigação, ponto de partida do trabalho de campo. Nela são expostas as hipóteses de resposta às perguntas de investigação e a metodologia utilizada, através da caracterização da população estudada, do processo de definição da amostra e da apresentação dos métodos e técnicas adoptados.

4.1 HIPÓTESES

Face às perguntas de investigação levantadas em 1.1.5 e ao quadro conceptual construído na parte I, formularam-se as hipóteses seguintes:

H₁: Os militares estão sensibilizados para a importância da CI como factor condicionante do desempenho de funções e estão insatisfeitos com o seu estado actual.

H₂: A idade condiciona a percepção sobre a eficácia dos modos/suportes de CI.

H₃: A comunicação oral é o modo mais eficaz na comunicação técnico-administrativa, pela complexidade de alguns conteúdos da informação que nela circula.

H₄: Os militares recorrem com frequência à *Internet* para procurar e/ou divulgar informação técnico-administrativa, em alternativa aos modos/suportes de CI disponíveis.

H₅: Os militares indicam o recurso às TIC como uma das formas de melhorar a comunicação técnico-administrativa de um Destacamento Territorial.

4.2 UNIVERSO DE ANÁLISE

O universo da GNR é constituído por 25 309 militares, distribuídos pelas diversas unidades e categorias profissionais (Oficiais, Sargentos e Guardas). Destes 25 309 militares,

⁴⁶ Segundo Gay *apud* Carmo e Ferreira (1998), uma investigação "... conduzida com o propósito de aplicar ou testar a teoria e avaliar a sua utilidade na resolução de problemas sociais", denomina-se **Investigação Aplicada**.

13 446 integram a estrutura territorial da GNR, nas quatro Brigadas Territoriais que a constituem.

Tendo em conta o objecto de estudo deste trabalho, dos militares que integram a estrutura territorial, apenas os **10 691 militares colocados nos Destacamentos e Postos Territoriais** são relevantes para análise. São eles os utilizadores diários dos suportes de CI existentes nos respectivos locais de trabalho e a sua experiência pessoal deve ser aproveitada no sentido de caracterizar a eficácia da comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais.

Dadas as funções distintas inerentes a cada categoria profissional⁴⁷, nenhuma delas é excluída do universo de análise, na medida em que é pertinente verificar se existem opiniões divergentes em função das mesmas. No entanto, repare-se que apenas 0,73% do universo corresponde à categoria de Oficiais, o que condiciona desde logo a possibilidade de se recorrer a um método de amostragem probabilístico/representativo, como veremos⁴⁸.

4.3 PROCESSO DE AMOSTRAGEM E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A escolha de uma amostra deve ser adequada às características do universo de análise, sem perder de vista a finalidade e os objectivos do trabalho.

Assim, a amostra foi definida segundo o método de **amostragem por conveniência**⁴⁹, que se caracteriza por se recorrer a um grupo de indivíduos disponíveis, com características semelhantes às do universo. Este tipo de amostra é particularmente utilizado nos **estudos de carácter exploratório**⁵⁰, cujos resultados não podem ser generalizados à totalidade do universo, mas dos quais pode advir informação pertinente, se devidamente utilizada (Carmo e Ferreira, 1998).

A opção por uma amostra não representativa do universo prende-se com a impossibilidade de a tornar representativa, pelas limitações de recursos existentes. Dada a dimensão do universo de análise⁵¹, a ordem de grandeza da amostra é no mínimo de 99, para um coeficiente de confiança de 95,5% e uma margem de erro de 10%⁵². Assim, tendo em conta que apenas 0,73% e 6,57% do universo correspondem às categorias de Oficiais e Sargentos, respectivamente, e sendo as suas opiniões relevantes para a investigação, não é possível recorrer a uma amostra representativa, sob pena dos Oficiais serem excluídos da amostra e a representatividade da categoria de Sargentos ser colocada em causa.

⁴⁷ Os Oficiais são Comandantes de Destacamento ou Subdestacamento Territorial, os Sargentos Comandantes de Posto ou chefes de Núcleo, e os Guardas, maioritariamente, desempenham funções de execução.

⁴⁸ Ver Apêndice B – Universo de análise.

⁴⁹ Ou **por acessibilidade**, em que se seleccionam "... elementos a que se tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo" (Gil *apud* Pereira, 2006: 107).

⁵⁰ O objectivo de um **estudo exploratório** é "proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade" (Carmo e Ferreira, 1998: 47).

⁵¹ O **universo** é da ordem de **grandeza** ou **dimensão** 10 691 ($N=10\ 691$).

⁵² Ver Anexo U – Tabela para determinação da dimensão de uma amostra - população finita.

Para além deste critério delimitador do processo de amostragem, existe ainda o facto do efectivo dos Destacamentos e Postos Territoriais se encontrar disperso por todo o território nacional, o que dificulta a recolha de dados de forma representativa.

Com base nos critérios apresentados, para efeitos de escolha da amostra consideraram-se **os militares colocados nos Destacamentos Territoriais de Vila Franca de Xira e Alenquer**⁵³ (e respectivos Postos), do Grupo Territorial de Loures, essencialmente pela sua localização geográfica.

No entanto, o carácter científico do estudo mantém-se, até porque "... não deve confundir-se cientificidade com representatividade."⁵⁴ (Quivy e Campenhoudt, 2005: 161)

4.4 MÉTODOS E TÉCNICAS

Ponderados os objectivos definidos, entendeu-se que a **investigação descritiva** era a que melhor se adaptava à prossecução dos mesmos, através de uma **análise quantitativa** de dados obtidos a partir de **inquérito por questionário** (Carmo e Ferreira, 1998). A aplicação do questionário por **administração directa** teve como objectivo a recolha de dados através de **observação indirecta** (Quivy e Campenhoudt, 2005).

O questionário⁵⁵ é constituído por um conjunto de questões fechadas e por uma questão aberta. A resposta à maioria das questões fechadas é feita através da utilização de uma escala de Likert (com cinco possibilidades de resposta), que varia consoante o conteúdo da pergunta. A questão aberta tem como objectivo detectar formas de melhorar a CI num Destacamento Territorial, através da opinião do inquirido sobre o Destacamento onde está colocado.

A versão de teste do questionário foi aplicada entre 23 e 25 de Junho de 2008 aos militares do CFS, CPSA e CPC, na Escola da Guarda⁵⁶. Assim, foi possível readaptá-lo em termos de estrutura e conteúdo, de forma a minimizar erros de compreensão dos inquiridos e a permitir a recolha dos dados para dar resposta às perguntas de investigação.

O questionário foi aplicado aleatoriamente a 110 militares dos Destacamentos e Postos Territoriais de Vila Franca de Xira e Alenquer, através das respectivas cadeias de comando, entre 1 e 5 de Julho de 2008, dos quais apenas 100 foram analisados.

O questionário foi estruturado de modo a possibilitar a análise estatística de dados quantitativos com recurso às aplicações informáticas SPSS (Bryman & Cramer, 2003) e Microsoft Excel.

⁵³ Ver Apêndice C – Unidades de análise.

⁵⁴ No mesmo sentido, Ghiglione e Matalon (2001) entendem que "... uma amostra representativa da população em estudo pode ser pouco prática, porque (...) certos grupos estariam insuficientemente representados ou porque certas relações seriam difíceis de evidenciar. (...) [Q]uerer a qualquer preço uma amostra representativa, é impor uma condição difícil de satisfazer e, muitas vezes, inútil."

⁵⁵ Ver Apêndice D – Inquérito por questionário.

⁵⁶ A cinco elementos de cada curso, abrangendo as três categorias profissionais existentes.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresentada a grelha operacional de investigação para a recolha de dados, cabe agora expô-los e analisá-los, realçando os que concorram para a resposta às perguntas de investigação, para posterior discussão à luz dos conceitos teóricos desenvolvidos na parte I.

Dada a limitação de páginas, são apenas apresentados os resultados considerados relevantes para a resposta às perguntas de partida, sendo remetidos para apêndice os resultados considerados complementares.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A população inquirida é constituída por 100 militares, distribuídos pelas três categorias profissionais existentes, com 100% (2) dos Oficiais das unidades de análise, aproximadamente 60% (10) dos Sargentos e 35% (88) dos Guardas, com uma distribuição equilibrada pelos dois Destacamentos Territoriais.

A média etária dos inquiridos é de cerca de 35 anos, com um mínimo de 21 e um máximo de 51 anos de idade.

O Apêndice E apresenta a caracterização detalhada dos inquiridos.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

O Apêndice F inclui a caracterização detalhada do objecto de estudo, nomeadamente através dos *outputs* emitidos pelo SPSS, complementando os resultados apresentados. Como tal, a sua consulta é recomendada para melhor compreensão da análise realizada.

5.2.1 SENSIBILIZAÇÃO PARA A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Através da análise da média⁵⁷ de respostas às questões 3 e 5 do questionário⁵⁸, verifica-se que os militares estão muito sensibilizados (média 3,78) para a importância da CI, assumindo que o nível de informação disponível afecta determinantemente o desempenho

⁵⁷ Ao longo da apresentação de resultados, sempre que for analisada a média de uma variável composta por várias variáveis, consideram-se apenas os inquiridos que respondem pelo menos a 50% das perguntas correspondentes às variáveis que integram a variável composta.

⁵⁸ Na média não foram incluídas as respostas de 2 militares, por não terem respondido a uma das questões.

de funções ou que os seus chefes directos os sensibilizam para esse facto. Ambos os Oficiais (2) inquiridos estão totalmente sensibilizados para a importância da CI, bem como 3 Sargentos e 9 Guardas.

O Gráfico 5.1 apresenta a média de respostas às questões 3 e 5 do questionário, que constituem a variável **grau de sensibilização para a importância da CI**:

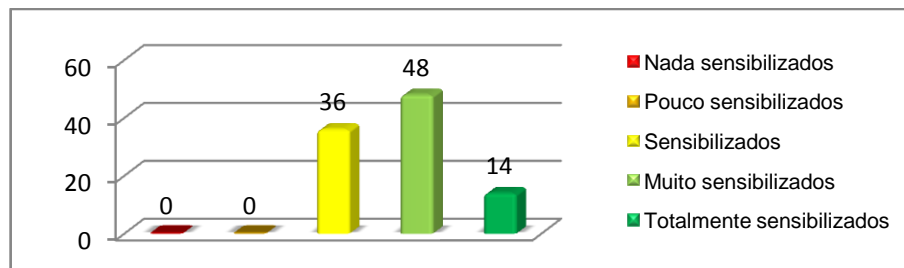


Gráfico 5.1: Grau de sensibilização para a importância da CI.

5.2.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Face às respostas dadas pelos inquiridos às questões 4 e 6⁵⁹, observa-se que o nível de satisfação dos militares em relação à CI é razoável (média 3,07), na medida em que apenas 23 estão muito satisfeitos com a CI no local de trabalho, 59 consideram-se satisfeitos, 14 pouco satisfeitos e 2 nada satisfeitos. Apenas um dos militares é considerado estar totalmente satisfeito com a CI, manifestando uma opinião muito boa relativamente à mesma no Destacamento onde está colocado.

No Gráfico 5.2 é apresentada a média das respostas 4 e 6 do questionário, que integram a variável **nível de satisfação em relação à CI**:

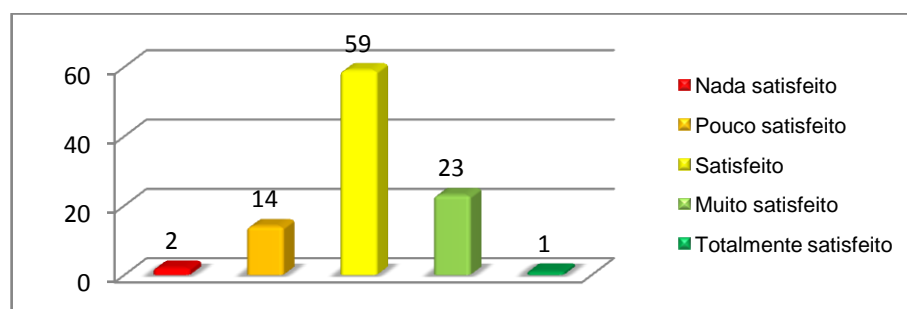


Gráfico 5.2: Nível de satisfação em relação à CI.

⁵⁹ Um dos inquiridos não foi incluído nesta análise porque não respondeu a uma das questões.

5.2.3 EFICÁCIA DOS MODOS/SUPORTES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

5.2.3.1 Comunicação Oral

No que diz respeito ao modo oral, a média das opiniões sobre os diversos suportes é homogénea. Os militares consideram as conversas formais individuais (média 2,69), as conversas informais (média 2,70) e as reuniões com o Comando (média 2,57) eficazes. As acções de formação (média 2,48) e os grupos de expressão (média 2,29) são considerados suportes pouco eficazes. De salientar que 22 dos inquiridos consideram que os grupos de expressão são um suporte ineficaz, que nenhum o considera totalmente eficaz e que 2 inquiridos não atribuíram grau de eficácia a este suporte, como se pode verificar no Gráfico 5.3:

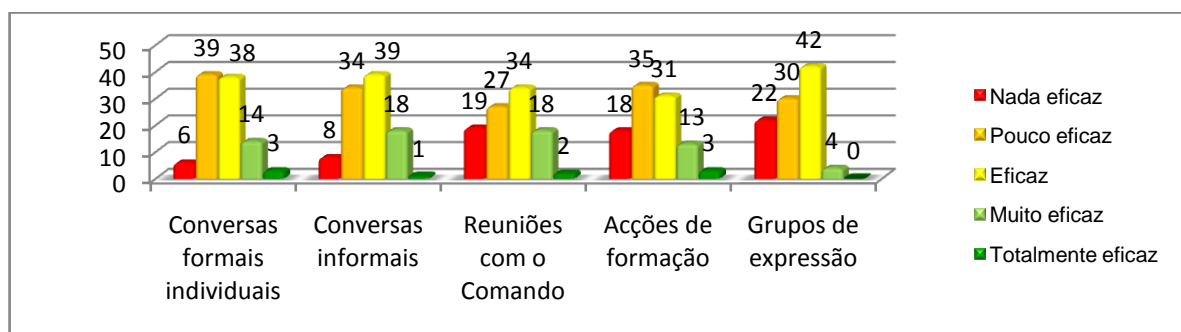


Gráfico 5.3: Eficácia dos suportes do modo oral.

De uma forma geral, os militares consideram que os suportes do modo oral são eficazes (média 2,54), mas 6 entendem que são ineficazes e nenhum os considera totalmente eficazes, como se pode constatar no Gráfico 5.4:

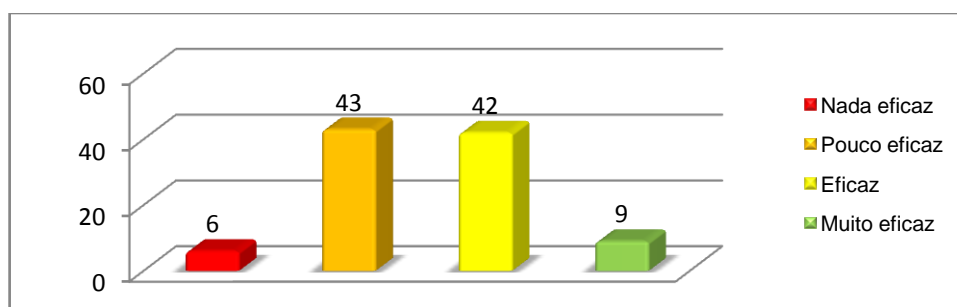


Gráfico 5.4: Eficácia do modo oral.

5.2.3.2 Comunicação Escrita

Relativamente aos suportes de comunicação escrita, os militares consideram a Revista da GNR um suporte pouco eficaz (média 2,18), com 28 militares a considerarem este meio ineficaz. Da mesma forma, os placares nas unidades (média 2,32; um inquirido não responde), os folhetos ou desdobráveis (média 2,36), o correio interno (média 2,42) e os

relatórios de actividades (média 2,46) são considerados suportes pouco eficazes pelos inquiridos. Os militares consideram as notas internas/mensagens (média 2,69; 3 não respondem), a ordem de serviço (média 2,68) e as NEP (média 2,60; 5 não respondem) suportes eficazes na comunicação técnico-administrativa. A ordem de serviço é considerada eficaz por 52 militares. O Gráfico 5.5 apresenta os resultados relativos à eficácia de cada um dos suportes do modo escrito:

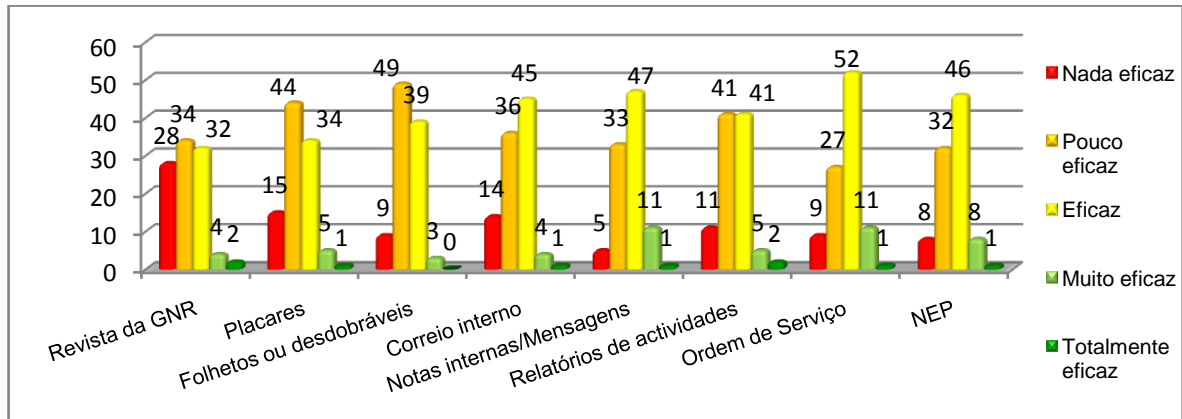


Gráfico 5.5: Eficácia dos suportes do modo escrito.

Face aos resultados obtidos, verifica-se que os militares consideram os suportes do modo escrito eficazes (média 2,51), mas são considerados pouco eficazes por 48 inquiridos, como se pode observar no Gráfico 5.6:

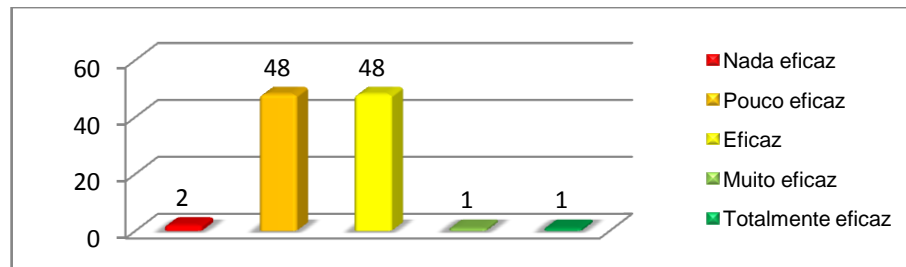


Gráfico 5.6: Eficácia do modo escrito.

5.2.3.3 Comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais

À excepção do telemóvel, os militares consideram os suportes relativos à comunicação com recurso às novas tecnologias e audiovisuais pouco eficazes. Note-se que em relação a todos esses suportes, mais do que 50 inquiridos os consideram ineficazes (moda 1), como se pode observar no Gráfico 5.7. O telemóvel é o único suporte considerado eficaz (média 2,85; moda 3), ainda que 15 militares o considerem ineficaz, como pode ser observado no mesmo gráfico. É de referir que nem todos os inquiridos atribuíram grau de eficácia à *Intranet* (6), ao correio electrónico (4), à videoconferência (5) e ao *chat* (5).

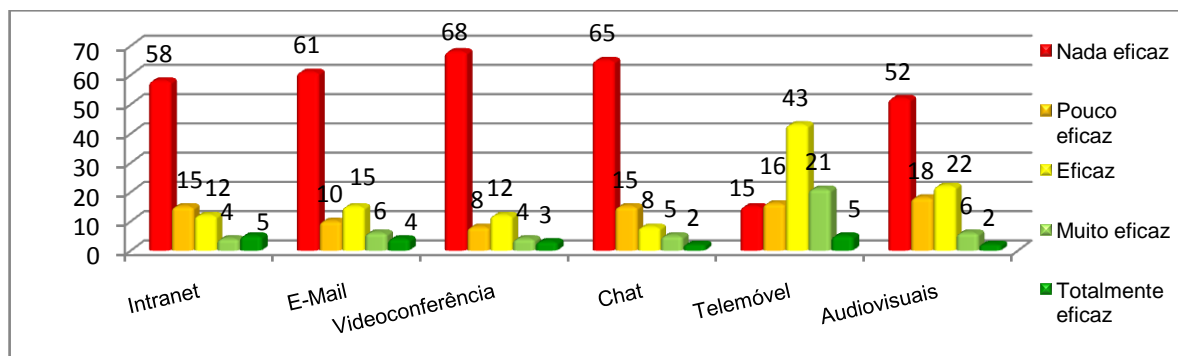


Gráfico 5.7: Eficácia dos suportes de comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais.

Assim, os suportes de comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais são considerados pouco eficazes (média⁶⁰ 1,93) e apenas 8 militares os consideram muito eficazes (6) ou totalmente eficazes (2), como ilustra o Gráfico 5.8:

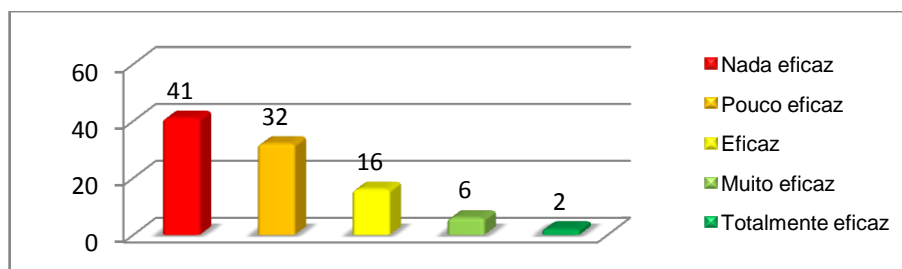


Gráfico 5.8: Eficácia da comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais.

5.2.3.4 Outros

Em relação a outros suportes de comunicação utilizados na comunicação técnico-administrativa, 71 inquiridos optaram por não classificar a sua eficácia. Os 29 que o fizeram não concretizaram de que outros suportes se tratavam, pelo que deixa de ser relevante analisar esta variável, dada a insuficiência e ambiguidade dos dados.

5.2.4 PERCEÇÃO SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

No que diz respeito à substituição de outros meios de comunicação existentes pelas TIC, um dos inquiridos não manifesta a sua opinião, 42 consideram que essa realidade se verifica, 32 admitem que por vezes essa substituição pode acontecer e 25 consideram que as TIC não substituem os outros meios de comunicação, como se pode constatar no gráfico 5.9. Ambos os Oficiais (2) consideram que as TIC substituem outros meios de comunicação.

⁶⁰ Não foram consideradas as respostas de 3 inquiridos na média por não responderem a 50% das questões.

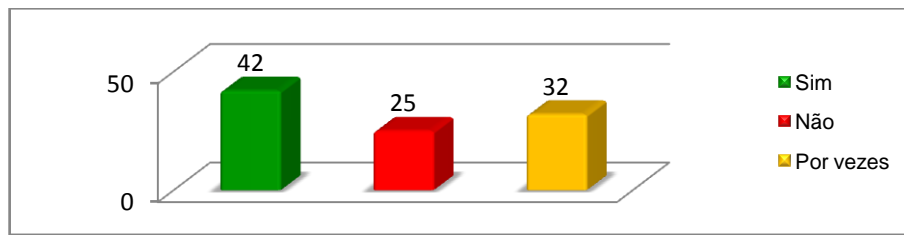


Gráfico 5.9: Substituição de outros meios de comunicação através das TIC.

Em relação à suficiência da formação dos inquiridos para utilizar as TIC sem dificuldades, um militar optou por não responder. Dos militares que responderam, 36 consideram a formação que têm suficiente, mas 63 admitem que têm algumas dificuldades na utilização destas ferramentas, considerando que por vezes a sua formação é insuficiente (27) ou que não é suficiente (36) para as utilizar, como ilustra o Gráfico 5.10. Importa salientar que 10 dos 23 militares com 46 ou mais anos consideram que a sua formação não é suficiente e que ambos os oficiais (2), bem como 8 Sargentos, consideram a sua formação suficiente para utilizar sem dificuldades as TIC. Assim, 34 dos 36 militares que consideram que a sua formação não é suficiente para utilizar as TIC sem dificuldades são Guardas.

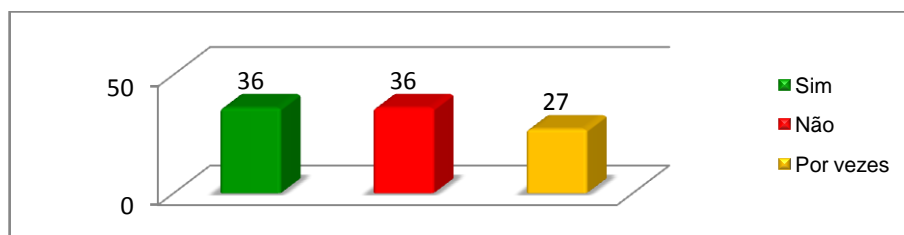


Gráfico 5.10: Formação para a utilização das TIC.

5.2.5 A INTERNET COMO ALTERNATIVA AOS SUPORTES DE CI TRADICIONAIS

Da análise à frequência com que os inquiridos acedem à *Internet* para procurar e/ou divulgar informação técnico-administrativa, conclui-se que os militares acedem algumas vezes a *sites* (média 2,41), mas poucas vezes a *blogs* (média 1,76) e a fóruns de discussão (média 1,77). É de referir que ambos os Oficiais (2) consideram aceder muitas vezes a *sites* neste contexto. Verificaram-se duas ausências de resposta nos *sites*, uma nos *blogs* e uma nos fóruns.

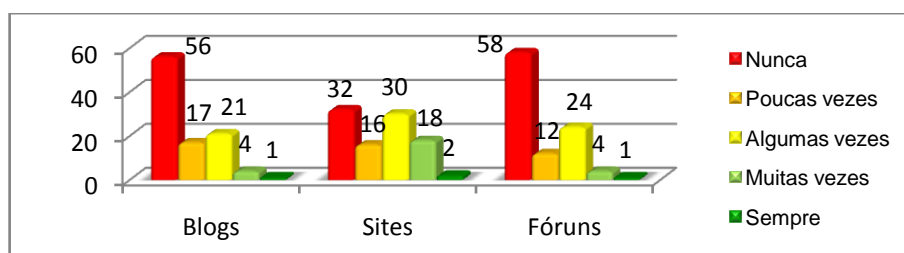


Gráfico 5.11: Frequência de utilização de *Blogs*, *Sites* e *Fóruns* na *Internet*.

Face aos resultados obtidos, conclui-se que os militares acedem poucas vezes à *Internet* para procurar e/ou divulgar informação técnico-administrativa (média 1,99)⁶¹.

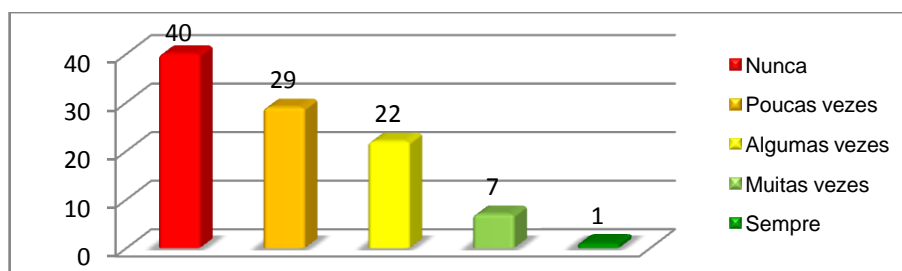


Gráfico 5.12: Frequência de utilização da *Internet*.

5.2.6 MELHORAR A COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

Questionados sobre as medidas a adoptar para melhorar a comunicação técnico-administrativa no Destacamento Territorial onde estão colocados, 23 militares optaram por não responder. As 77 respostas válidas foram analisadas e sistematizadas, de acordo com as necessidades e pontos de vista comuns identificados. Vários militares indicaram diversas medidas a adoptar. O Quadro 5.1 apresenta o resultado dessa análise:

Quadro 5.1: Medidas para melhorar comunicação técnico-administrativa.

MEDIDAS	FREQUÊNCIA
Mais e melhores acções de formação	20
Implementação da <i>Internet</i> em todo o dispositivo territorial	16
Mais e melhores meios de comunicação	16
Implementação da <i>Intranet</i> em todo o dispositivo territorial	15
Mais e melhores meios de TIC	15
Reconhecimento e apoio por parte dos Comandos	11
Maior proximidade nas relações entre os escalões de Comando e entre os militares	10
Disponibilizar mais informação e de forma atempada	9
Uniformização de procedimentos/expediente	8
Desburocratização de procedimentos/expediente	6
Criação de um horário de trabalho “digno”	4
Aumento de efectivo nos Postos Territoriais	4

Foram ainda referidas, ainda que com menos frequência, medidas como o aumento das reuniões com o Comando (2), o diagnóstico das necessidades dos militares por parte do Comando (2), a exploração das capacidades dos audiovisuais (2), uma maior aceitação da comunicação diagonal em situações de excepção (1), a implementação do SIOP em todo o dispositivo (1), evitar o boato (1) e a exploração dos placares de parede nas unidades de forma mais eficaz (1).

⁶¹ Não foi considerada a resposta de um militar por ter indicado a frequência de acesso apenas a 1 ferramenta.

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise feita aos dados recolhidos permite uma reflexão teórico-empírica sobre a percepção dos militares em relação à CI, com especial ênfase na comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais. Este capítulo apresenta essa reflexão, tendo em vista a verificação das hipóteses formuladas e a resposta às perguntas de investigação.

Os dados obtidos permitem afirmar que os militares estão bastante sensibilizados para a importância da partilha da informação como factor condicionante do desempenho das suas funções e que os seus chefes directos os sensibilizam para esse facto.

Apesar da CI de uma organização ser pensada nos seus níveis de topo, esta percepção dos militares nos escalões mais baixos é bastante positiva e deverá ser explorada pela organização, na medida em que a implementação e correcto funcionamento de uma estrutura de CI é da responsabilidade de todos os seus elementos. Realçam-se os resultados obtidos nos militares das categorias que exercem cargos de chefia/comando (Oficiais e Sargentos), revelando elevados níveis de sensibilização para a importância da CI, o que contribuirá para que fomentem nos seus subordinados uma cultura de informação adequada às necessidades operacionais. Ocupando cargos de chefia intermédia, desempenham um papel fundamental de “lubrificante” dos fluxos de comunicação, tornando a CI mais efectiva, através da possibilidade de contactar pessoalmente os elementos da base da pirâmide organizacional, escutando as suas necessidades, problemas e sugestões. Assim, podem criar condições para a satisfação das necessidades e resolução dos problemas, transmitindo aos escalões superiores o que ultrapasse as suas competências. Esta é, aliás, uma das necessidades manifestadas pelos militares quando interpelados para apontar medidas que melhorem a comunicação técnico-administrativa. Entendem que não são devidamente apoiados pelos níveis superiores da hierarquia e que estes não reconhecem o seu trabalho, devendo o Comando fazer um diagnóstico das suas necessidades, por exemplo através de reuniões de esclarecimento de dúvidas ou de informação.

No entanto, a carga das tarefas administrativas inerentes às funções de Comando de um Destacamento Territorial, retira capacidade aos militares com este tipo de funções para exercerem um papel mais activo na comunicação organizacional, o que provocará uma sensação de distância comunicacional nos seus subordinados. Se os militares não sentirem que são ouvidos pelos seus superiores e que as suas opiniões são úteis, ficarão desmotivados para o trabalho. Qualquer trabalhador necessita ainda de saber o que a

organização espera de si e de ver reconhecidos os resultados que atinge pelos seus superiores, de forma a sentir-se estimulado e a ver uma razão de ser no seu trabalho, para além de um meio de subsistência pessoal ou familiar.

A importância dada à partilha de informação acaba por ter consequências nas relações de comunicação, o que pode justificar o facto de os militares revelarem um grau de satisfação razoável em relação à CI nos Destacamentos Territoriais onde estão colocados, apesar das dificuldades sentidas⁶². Essas dificuldades podem ser a causa de um nível tão mediano de satisfação, com vários militares a manifestarem-se pouco satisfeitos com a CI ou mesmo nada satisfeitos.

Partindo do pressuposto que os militares estão sensibilizados para a importância da CI, a razoabilidade da sua satisfação em relação à mesma pode ter origem na falta de meios disponíveis para comunicar e/ou na falta de eficácia desses meios, na medida em que um número considerável de militares refere que, para melhorar a comunicação técnico-administrativa, é preciso implementar mais e melhores meios de comunicação. A implementação destes meios pode contribuir significativamente para a disponibilização de mais informação em tempo útil, uma das outras necessidades manifestadas, revelando que os militares nem sempre se consideram devidamente informados, o que condiciona o desempenho das suas funções. Não se pode menosprezar a importância da circulação de informação na diminuição de conflitos e na criação de laços de solidariedade, desenvolvendo relações de cooperação no trabalho mais eficazes, o que implica que os militares saibam o que fazer, como fazer, com quem fazer e com que objectivo.

A falta de informação pode ser efeito da sua retenção ao nível dos escalões superiores, que origina desmotivação e potencia o boato, o maior inimigo de qualquer organização. A desmotivação e a susceptibilidade do boato devem mobilizar os níveis superiores no sentido de adoptar medidas atenuantes dos seus efeitos, procurando evitar reter informação que diga respeito aos escalões inferiores e criando um canal credível de comunicação para desmentir “o jornal de caserna”. Os militares apontam uma maior aproximação nos relacionamentos entre escalões de Comando, bem como entre os próprios militares nos diversos escalões, como solução para esta disfunção na comunicação. A falta dessa proximidade pode também ser uma das causas da dificuldade em fazer circular a informação nos diversos níveis, mais concretamente ao nível interpessoal e intra-organizacional, bem como da pouca fluidez nos fluxos de comunicação, nomeadamente o diagonal, cujo recurso não parece ser encarado de forma natural pela hierarquia⁶³.

Da análise geral aos resultados relativos à eficácia dos modos e suportes de CI na comunicação técnico-administrativa, conclui-se que a percepção dos militares vai no sentido

⁶² Vários militares assinalaram a resposta à questão 6 do questionário deixando comentários respeitantes às dificuldades que têm para comunicar, apesar de fazerem um balanço geral positivo da CI.

⁶³ A comunicação diagonal, desde que não ponha em causa a acção de Comando, pode solucionar problemas a que os outros fluxos de comunicação, por diversos motivos, podem não conseguir dar resposta em tempo útil.

de que os meios de comunicação disponíveis são pouco eficazes. Repare-se que nenhum dos suportes apresentados é considerado muito eficaz ou totalmente eficaz pela média dos militares e que, os considerados eficazes, não o são de forma unânime, na medida em que vários militares os consideram pouco eficazes ou nada eficazes. Assim, pode afirmar-se que os militares estão descontentes com os suportes de comunicação existentes e/ou com a forma como são utilizados para atingir os seus objectivos.

Nos resultados obtidos em relação aos modos/suportes de CI, não foram detectadas diferenças de opinião consideradas significativas entre escalões etários, pelo que esses resultados não permitem afirmar que a idade é um factor condicionante da percepção dos militares sobre a eficácia dos modos/suportes de CI.

No que diz respeito aos modos de comunicação apresentados aos militares, aquele que apresenta em média os suportes de comunicação mais eficazes na comunicação técnico-administrativa é o modo oral. Este facto pode dever-se à especificidade e complexidade de muitos dos conteúdos inerentes a este tipo de CI, na medida em que, independentemente da forma como chegam aos militares, podem suscitar dúvidas que careçam de esclarecimentos dados oralmente⁶⁴. No entanto, os dados recolhidos não permitem estabelecer um nexo de causalidade entre a eficácia do modo oral e os conteúdos da informação técnico-administrativa.

O suporte de comunicação oral considerado mais eficaz na comunicação técnico-administrativa é a conversa informal, reflectindo a tendência dos militares para privilegiarem o contacto pessoal informal e a partilha de informação através dos canais e redes informais existentes no local de trabalho. No entanto, esta realidade também pode ser causada pela insuficiência ou deficiência dos restantes suportes de comunicação existentes, para fazer face às suas necessidades comunicacionais em contexto técnico-administrativo.

Para além das conversas informais, são ainda considerados suportes de comunicação oral eficazes as conversas formais individuais e as reuniões com o Comando. Os militares consideram as acções de formação, bem como os grupos de expressão, pouco eficazes. No entanto, a medida mais apontada pelos militares para a melhoria da comunicação técnico-administrativa é através do aumento e melhoria das acções de formação, o que leva a crer que as consideram eficazes, mas não nos moldes e/ou na quantidade das existentes⁶⁵. O número de ausências de resposta à classificação da eficácia dos grupos de expressão pode significar que os militares desconhecem este tipo de suporte ou que este não é utilizado com frequência para partilhar informação técnico-administrativa. Ainda assim, destaca-se a importância deste suporte numa organização com cargos especializados como a GNR, por

⁶⁴ A título de exemplo, é frequente os militares terem dúvidas sobre como proceder em situações cujo enquadramento legal foi alterado, não bastando a disponibilização do diploma que enquadra essas situações para o completo esclarecimento sobre a forma de actuar.

⁶⁵ Repare-se que as acções de formação não são o único suporte de CI considerado pouco eficaz e cuja referência é feita nas medidas a adoptar para melhorar a comunicação técnico-administrativa.

poder ser muito produtivo no tratamento de assuntos específicos, permitindo por exemplo a uniformização de procedimentos numa determinada zona de acção⁶⁶.

Em relação ao modo escrito, esta é uma forma de comunicação em média considerada eficaz, mas apenas três dos suportes apresentados foram classificados pelos militares como sendo eficazes: as notas internas/mensagens ao dispositivo, a ordem de serviço e as NEP. Os militares consideram a revista da GNR, os placares nas unidades, os folhetos/desdobráveis, o correio interno e os relatórios de actividades pouco eficazes.

O abuso ou utilização incorrecta da comunicação escrita pode contribuir para uma burocratização excessiva, perdas de tempo e gastos económicos desnecessários. Os militares entendem que para melhorar a comunicação técnico-administrativa, é necessário desburocratizar procedimentos e expediente, bem como uniformizá-los. Uma correcta gestão da comunicação escrita pode contribuir para essa desburocratização e uniformização, centralizando em órgãos competentes a produção de todos os modelos de expediente e restante documentação para evitar a multiplicação dos diversos tipos de documentos e respectivas interpretações⁶⁷.

O predomínio da comunicação escrita é uma das características de uma organização mecanicista *weberiana* como a GNR, materializando a sua formalidade burocrática em papel, em virtude de ser o melhor modo para arquivar e fazer circular informação numa organização onde os meios de TIC ainda não estão amplamente implementados. No entanto, é cada vez menos uma opção das organizações modernas, nas quais o recurso a este modo de comunicação se resume ao mínimo indispensável. A percepção por parte dos militares em relação à eficácia deste modo de CI pode ser reflexo da vontade de mudança: entendem ser necessário dotar todo o dispositivo territorial com mais e melhores meios de TIC, meios estes que possibilitam a combinação de todos os modos de comunicação existentes. Ainda assim, os resultados obtidos permitem afirmar que a comunicação escrita não deixa de ser eficaz, se for utilizada correctamente e de forma moderada⁶⁸.

De todos os suportes apresentados para a comunicação técnico-administrativa com recurso às Novas Tecnologias de Informação e audiovisuais (TIC), o único que foi considerado eficaz foi o telemóvel e, ainda assim, um elevado número de militares considerou-o ineficaz. Todos os restantes suportes⁶⁹ foram considerados pouco eficazes. Sucede porém que, à semelhança do que se verificou com o suporte “acções de formação”, as propostas apresentadas para melhorar este tipo de comunicação revelam opinião

⁶⁶ Os grupos de expressão ao nível dos Destacamentos Territoriais podem ser materializados em reuniões de chefes de núcleo, Comandantes de Posto, elementos da investigação criminal, etc.

⁶⁷ Um militar de um Destacamento Territorial que seja transferido para outro Destacamento, para além das adaptações inerentes a qualquer mudança, tem de se inteirar dos procedimentos e expediente utilizados para situações iguais às que já eram do seu conhecimento, mas que são tratadas de maneira diferente, muitas vezes sem uma razão plausível.

⁶⁸ Os placares de parede nas unidades, e.g., podem ser muito eficazes para afixar diversa informação. Para isso, devem ser explorados de uma forma mais eficaz (como refere um dos inquiridos), sendo colocados em locais de “passagem obrigatória”, com informação apelativa e organizada por conteúdos.

⁶⁹ A *Intranet*, o correio electrónico, a videoconferência, o *chat* e os audiovisuais.

contrária. Repare-se que nenhum dos militares referiu a distribuição de mais telemóveis de serviço como forma de melhorar a comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais⁷⁰. O mesmo já não aconteceu em relação aos restantes suportes, com vários militares a referir a necessidade de implementação de *Internet* e *Intranet* no dispositivo territorial, bem como de mais e melhores meios de TIC e a exploração das capacidades dos audiovisuais. No caso concreto da implementação da *Intranet*, dos 15 militares que referiram esta medida, 11 deles classificaram-na como nada eficaz. Este facto leva a crer que a percepção dos militares sobre a eficácia dos suportes de CI é condicionada pelo grau de acessibilidade a que têm aos mesmos. Ao contrário do que acontece com a maioria dos suportes do modo oral e escrito, os suportes da comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e audiovisuais não estão facilmente disponíveis na maior parte dos Destacamentos Territoriais. A *Intranet*, em regra, está implementada apenas ao nível dos Grupos Territoriais, pelo que o acesso aos seus conteúdos é feito, maioritariamente, mediante outros suportes de comunicação, escritos ou orais.

A *Internet* também não está amplamente disponível no dispositivo dos Destacamentos e Postos Territoriais. Como tal, a utilização dos suportes que oferece fica limitada aos militares que têm acesso à mesma a título pessoal. Este facto condiciona a partilha de informação através de correio electrónico, *chats*, *blogs*, *sites* ou fóruns de discussão (independentemente de serem meios adequados ou não para o fazer), o que pode justificar a pouca frequência com que a média dos militares recorre à *Internet* para procurar e/ou divulgar informação de carácter técnico-administrativo, ainda que admitam recorrer a *sites* algumas vezes neste contexto. É de realçar o facto de ambos os Oficiais assumirem recorrer a sítios da *Internet* muitas vezes para aceder a informação técnico-administrativa, o que pode significar que os meios que têm à sua disposição não são suficientes ou adequados para tomar decisões neste âmbito. Sublinha-se a importância da eficácia da comunicação na tomada de decisão ao nível dos Destacamentos Territoriais, pois possibilita decisões tomadas mais rapidamente e sem o risco de colidirem com o entendimento e objectivos dos escalões superiores ou da própria organização.

Assim, tendo em conta as possibilidades que oferecem, é crucial dotar todo o dispositivo territorial de meios de TIC, para tornar a comunicação técnico-administrativa mais célere e eficaz, ainda que não seja possível a maximização de todas as suas potencialidades, devido às limitações ainda existentes nos serviços partilhados⁷¹ e na preparação de uma parte considerável do efectivo para as utilizar.

Apesar do número considerável de militares que entende que as TIC substituem ou podem substituir os restantes meios de comunicação, a verdade é que nem todos se sentem

⁷⁰ Os militares terão a noção dos custos inerentes à distribuição e utilização deste meio.

⁷¹ E.g., o SIOP ainda não está acessível na *Intranet* para todo o dispositivo, encontrando-se em fase de implementação apenas no Grupo Territorial de Matosinhos.

à vontade para as utilizar, com uma maior incidência na categoria de Guardas e nos militares com mais idade. Esta é uma realidade que deve ser tida em conta pelo Comando, pois ter meios tecnológicos eficazes não é sinónimo de uma comunicação eficaz. É fundamental que todos os utilizadores saibam utilizar essas ferramentas e que se faça uma avaliação constante da forma como a informação disponível é utilizada e interpretada.

Identificar os modos/suportes mais eficazes em qualquer tipo de comunicação revela-se uma tarefa atingível, mas difícil de concretizar, pelo seu carácter subjectivo. Desde logo, porque a sua eficácia depende da forma como são utilizados os diversos suportes, dos conteúdos a transmitir e dos seus utilizadores/destinatários. Depois, porque ainda que sejam utilizados correctamente, adaptados aos conteúdos a transmitir e aos seus utilizadores/destinatários, se não estiverem disponíveis não podem ser considerados eficazes, pois não atingem os objectivos pretendidos.

Para além desta realidade, no que diz respeito a uma CI mais efectiva, há várias condicionantes que ultrapassam a eficácia dos modos e suportes de comunicação disponíveis, nomeadamente a inexistência de um horário “digno”, a falta de efectivo nos Postos Territoriais ou a falta de reconhecimento e apoio por parte dos Comandos, problemas que foram identificados por vários dos militares inquiridos. Repare-se que a CI não deve ser encarada como solução milagrosa para todos os problemas da organização⁷² e, como tal, não pode dar resposta a problemas que tenham origem em disfunções organizacionais que não estejam directamente relacionadas com o processo de comunicação, ainda que tenham um forte impacto na predisposição dos militares para comunicar⁷³. É de realçar que o processo de comunicação implica sempre uma relação entre um emissor e um receptor, com origem em situações de acção, interacção e/ou reacção. Essa relação, em determinadas circunstâncias, pode pressupor uma intenção ou predisposição para comunicar que, não existindo, condiciona todo o processo de comunicação. Neste contexto, a criação de condições para o desenvolvimento da predisposição ou intenção para comunicar assume-se como crucial, podendo essas condições ultrapassar qualquer modelo de comunicação.

Assim, mais do que caracterizar a eficácia dos modos e suportes de comunicação na CI, é fundamental detectar as “patologias comunicacionais” da organização. A detecção dessas patologias passa por um profundo diagnóstico de necessidades, problemas, limitações e objectivos da organização, bem como dos seus elementos. Só dessa forma será possível a adopção de medidas que tornem a CI mais efectiva, fazendo funcionar e pertencer. Para isso, é preciso garantir a eficácia da comunicação técnico-administrativa, mas sem descurar a importância da comunicação motivacional.

⁷² Um dos princípios da CI (REALISMO), motivo pelo qual a política de CI deve “visar as causas”.

⁷³ A referência à criação de horários de trabalho “dignos” remete-nos para situações de *stress* com impacto na produtividade e na predisposição para comunicar. De igual forma, o défice de efectivo no dispositivo territorial transmite uma ideia de dificuldade no desempenho do serviço, pela sua complexidade e quantidade, o que acaba por condicionar a qualidade da sua execução e a eficácia comunicacional.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Apresentada a investigação de campo realizada, resta fazer algumas considerações finais sobre todo o trabalho, na forma de conclusões e propostas. Assim, neste capítulo é feita uma síntese conclusiva tendo por base o enquadramento teórico e a investigação de campo, concretizando sucintamente os objectivos do trabalho e respondendo às perguntas de investigação, confrontando-as com as hipóteses formuladas. No final são apresentadas algumas propostas para melhorar a CI em geral nos Destacamentos Territoriais da GNR e a comunicação técnico-administrativa em particular, com base na análise teórico-empírica.

7.1 SÍNTESE CONCLUSIVA

Uma organização caracteriza-se por um conjunto de pessoas organizadas e motivadas para a prossecução dos mesmos fins. Para alcançar esses fins, a organização tem de se relacionar com o seu ambiente externo e com as partes que a constituem. Esse relacionamento dá-se através da comunicação, que se constitui como elemento vital nas organizações, enquanto processo de troca de informação.

Um dos tipos de comunicação existentes na organização é a CI, que desenvolve as relações entre as partes que a constituem e entre estas e a própria organização, materializando-se numa disciplina de meios de troca e gestão da informação.

Existem dois tipos de CI associados a duas missões distintas, mas que se complementam: a comunicação técnico-administrativa, que condiciona o correcto funcionamento da organização, e a comunicação motivante, que condiciona o sentimento de pertença dos seus elementos.

A estruturação da CI deve passar pela definição de uma política de CI, a determinação de objectivos estratégicos em termos comunicacionais e a implementação de um plano de CI adequado à organização e aos seus elementos, garantindo a sua melhoria constante.

Um plano de CI pode contemplar diversos modos e suportes de comunicação, bem como diferentes formas de os aplicar. Existem três modos de comunicação: escrito, oral e audiovisual. Cada um dos modos integra um conjunto de suportes que podem ser utilizados isoladamente ou de forma integrada, nomeadamente com o recurso às novas tecnologias de informação (TIC). A eficácia dos modos/suportes de CI depende da mensagem a divulgar e da pertinência desses suportes face à cultura organizacional.

No que diz respeito à CI da GNR, as conclusões dos estudos já efectuados neste âmbito apontam no sentido de que a sua estrutura está subaproveitada, nomeadamente

pela insuficiência ou deficiência dos suportes de CI existentes para fazer face às necessidades operacionais. Esta realidade serviu de base para este trabalho, tendo em vista a melhoria da comunicação técnico-administrativa nos Destacamentos Territoriais da GNR.

Assim, a abordagem feita neste estudo à CI da GNR focalizou-se na comunicação técnico-administrativa, através da caracterização da percepção dos militares sobre a sua eficácia nos Destacamentos Territoriais. Essa caracterização permitiu concluir que os militares consideram a comunicação técnico-administrativa POUCO EFICAZ, não só devido à eficácia dos suportes de comunicação existentes, mas também a factores directamente ligados com a sua motivação e predisposição para comunicar.

Permitiu concluir ainda que os militares estão sensibilizados para a importância da CI e estão razoavelmente satisfeitos com a mesma, pelo que H_1 é parcialmente validada; não existem diferenças de opinião significativas entre escalões etários relativamente à eficácia dos modos/suportes de CI, pelo que H_2 é refutada; o modo oral é o mais eficaz na comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais, não sendo possível afirmar que a complexidade da informação determina esse facto, pelo que H_3 é parcialmente validada; os militares recorrem com pouca frequência à *Internet* para aceder e/ou divulgar informação técnico-administrativa, pelo que H_4 é refutada; os militares apontam o recurso às TIC como forma de melhorar a comunicação técnico-administrativa de um Destacamento Territorial, pelo que H_5 é validada.

Relativamente à sensibilização dos militares para a importância da CI, o estudo permite acrescentar que os Sargentos e Oficiais estão particularmente sensibilizados para a importância da CI, distinguindo-os como elementos chave na cultura de informação da GNR.

No que diz respeito à utilização da *Internet* para partilhar informação técnico-administrativa, conclui-se que apenas os *sites* são consultados com alguma frequência. No entanto, um elevado número de militares considera que as TIC podem substituir outros meios de comunicação, apesar de muitos revelarem que a sua formação não lhes permite a utilização destes meios sem dificuldades.

Em relação à eficácia dos modos e suportes de CI em contexto técnico-administrativo, conclui-se que há um descontentamento generalizado com os existentes e/ou com a forma como são utilizados e que a percepção sobre a eficácia desses suportes é condicionada pelo acesso a que os militares têm aos mesmos. Concomitantemente, fazer uma sistematização da eficácia dos diversos modos e suportes de CI utilizados na comunicação técnico-administrativa, escalonando-os em função dos resultados obtidos, revela-se uma tarefa ingrata e pouco fecunda, pelos baixos índices de eficácia que todos obtiveram⁷⁴.

Mais do que identificar os modos e suportes mais eficazes para os diversos tipos de comunicação, com base num conhecimento profundo das suas potencialidades e da

⁷⁴ Ainda assim, elaborou-se o Apêndice G – Eficácia dos modos/suportes de CI, que apresenta um quadro resumo dos resultados obtidos.

percepção que os militares têm sobre os mesmos, é crucial que uma organização como a GNR crie condições que possibilitem uma CI mais efectiva em todos os níveis e fluxos, independentemente do tipo de CI. Antes de pensar em meios é necessário desenvolver um método. Para alcançar esse método é preciso saber para onde se quer ir e até onde se pode ir. A criação dessas condições passa pela definição de uma política de comunicação estrategicamente pensada, bem como a implementação de uma estrutura de meios e conteúdos harmonizada aos objectivos e necessidades da organização e dos seus militares.

Só dessa forma será possível motivar e informar correctamente os militares, bem como potenciar o sentimento de pertença, tendo em vista o correcto funcionamento e o cabal cumprimento das missões atribuídas a esta Força Militar de Segurança.

7.2 PROPOSTAS

Apesar de se entender que a melhoria da comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais depende, fundamentalmente, da definição e implementação de uma política/estratégia/plano de CI na GNR, propõem-se as seguintes medidas⁷⁵:

- Aumentar as acções de formação em quantidade, qualidade e diversidade;
- Implementar mais e melhores meios de CI, nomeadamente as TIC;
- Explorar os meios de comunicação existentes de forma mais eficaz, adequando-os à informação que se pretende transmitir e aos seus destinatários;
- Fazer um diagnóstico das necessidades dos militares sobre os conteúdos de informação técnico-administrativa e motivante a que desejariam ter acesso;
- Apoiar e reconhecer o trabalho dos militares, estabelecendo periodicamente objectivos individuais, colectivos e organizacionais, reconhecendo igualmente os seus resultados (Exemplo: “Destacamento do semestre”);
- Disponibilizar informação mais atempadamente, evitando o boato;
- Uniformizar procedimentos e expediente em todo o dispositivo;
- Criar uma “linha verde” para esclarecimentos sobre assuntos gerais da GNR;
- Desenvolver uma plataforma de “apoio aos militares” recorrendo ao fórum de discussão da *Intranet*, permitindo o esclarecimento de dúvidas e a partilha de pontos de vista, problemas e sugestões, bem como a sua constante formação;
- Promover mais eventos/convívios que envolvam os diversos escalões hierárquicos.

A implementação de mais e melhores meios de comunicação no dispositivo, aliada à satisfação das necessidades motivacionais do militar da Guarda, contribuirá para um dos seus papéis fundamentais no desempenho das suas funções: o de embaixador da instituição GNR na relação com a Grei, em prol da Lei.

⁷⁵ O Apêndice H apresenta um conjunto de **sugestões para melhorar a comunicação técnico-administrativa** nos Destacamentos Territoriais **que podem ser adoptadas pelos Comandantes de Destacamento**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

METODOLOGIA CIENTÍFICA

- ACADEMIA MILITAR (2008), *Orientações para redacção de trabalhos*, Academia Militar, Lisboa.
- BRYMAN, Alan; CRAMER, Duncan (2003), *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows* (D. Lopes, Trad.), Celta Editora, Oeiras (Original publicado em 2001).
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela (1998), *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa.
- GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin (2001), *O Inquérito: Teoria e Prática* (C. Pires, Trad.), Celta Editora, Oeiras (Original publicado em 1977).
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan (2005), *Manual de investigação em ciências sociais* (J. Marques, M. Mendes, M. Carvalho, Trad.), Gradiva, Lisboa.
- SARMENTO, Manuela (2008), *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

LIVROS E REVISTAS

- ALMEIDA, Filipe; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; LISBOA, João (Orgs.) (2007) *Introdução à Gestão de Organizações*, Editorial Vida Económica, Barcelos.
- ALMEIDA, Vítor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Áreas Editoras, Lisboa.
- ALVES, Armando (2005, Julho/Setembro), A GNR como organização, *Pela Lei e Pela Grei*, 6-15.
- BERLO, David (1999), *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática* (J. Fontes, Trad.), Martins Fontes, São Paulo, Brasil (Original publicado em 1929).
- BILHIM, João (2004), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- BRANCO, Carlos (2000), *Desafios à Segurança e Defesa e os Corpos Militares de Polícia*, Edições Sílabo, Lisboa.
- CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lisboa.

- FERREIRA J.; NEVES, José; CAETANO, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Lisboa.
- GRANIERI, Giuseppe (2006), *Geração Blogue* (M. Peixoto, Trad.), Editorial Presença, Lisboa (Original publicado em 2005).
- GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (1977), *A Guarda Nacional Republicana*, Centro de Instrução da GNR, Lisboa.
- GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (1996), *Manual de Operações – Volume I*, CEGRAF/GNR, Lisboa.
- MCQUAIL, Denis; WINDAHL, Sven (1993), *Modelos de comunicação para o estudo da comunicação de massas*, Editorial Notícias, Lisboa.
- MENDES, António; PEREIRA, Francisco (Cord.) (2006), *CRISES - de Ameaças a Oportunidades: Gestão estratégica de comunicação de crises*, Edições Sílabo, Lisboa.

LEGISLAÇÃO

- LEI ORGÂNICA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, *Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro*.
- OPÇÕES FUNDAMENTAIS DA REFORMA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, *Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007, de 1 de Março*.
- REGULAMENTO GERAL DO SERVIÇO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, *Portaria n.º 722/1985 de 25 de Setembro*.

TESES E OUTROS TRABALHOS

- BRANDALISE, Loreni (2006), *Modelo de suporte à gestão organizacional com base no comportamento do consumidor considerando sua percepção da variável ambiental nas etapas da análise do ciclo de vida do produto.*, Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- BRITO, Iuri (2006), *Comunicação do Planeamento Estratégico: um estudo de caso em uma indústria de bebidas*, Tese de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.
- GUERREIRO, Manuel (2007), *Apostamentos da cadeira de Organização das Forças e Serviços de Segurança*, Academia Militar, Lisboa.
- PENELA, Augusto (1999), *Imagem Interna, um factor estratégico nas organizações. Perspectivas para o Século XXI.*, Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

- PEREIRA, Carla (2005), *Comunicação Organizacional – Estudo de Caso Guarda Nacional Republicana*, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- PEREIRA, Carla (2006), *Estudo de Caso: Guarda Nacional Republicana – Marketing Interno como instrumento para a melhoria do atendimento na actividade operacional*, Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- PEREIRA, Carla (2007), *Lição Inaugural da Sessão Solene de Abertura do Ano Lectivo – Escola da Guarda*, Escola da Guarda, Queluz.
- QUELHAS, Cláudio (2006), *A comunicação interna como factor de desenvolvimento organizacional*, Trabalho Final de Curso, Academia Militar, Lisboa.

APÊNDICES

APÊNDICE A – A INTRANET DA GNR

Ponderada a vastidão e especificidade dos conteúdos disponíveis na *Intranet* da GNR, importa fazer uma abordagem geral a este suporte de CI. Salvaguarda-se o facto de este apêndice ser válido apenas na actualidade (Julho de 2008), dada a constante actualização dos conteúdos disponibilizados neste suporte. A informação apresentada é proveniente da própria *Intranet* da Guarda (accedida em 10 de Julho de 2008) e da Chefia do Serviço de Informática/CG/GNR, na pessoa do Capitão Rogério Raposo.

A.1 INTRODUÇÃO

No que diz respeito ao dispositivo territorial, a *Intranet* da Guarda encontra-se implementada, em regra, nos escalões Brigada e Grupo Territorial. Excepcionalmente, existem outros escalões onde esta ferramenta está disponível, nomeadamente nos Destacamentos e Postos onde está implementado SIOP.

Esta ferramenta disponibiliza uma panóplia de conteúdos gerais sobre a GNR, bem como um conjunto de serviços de apoio à sua actividade operacional e administrativa.

A Figura A.1 ilustra o aspecto geral da página de entrada da *Intranet* da GNR:

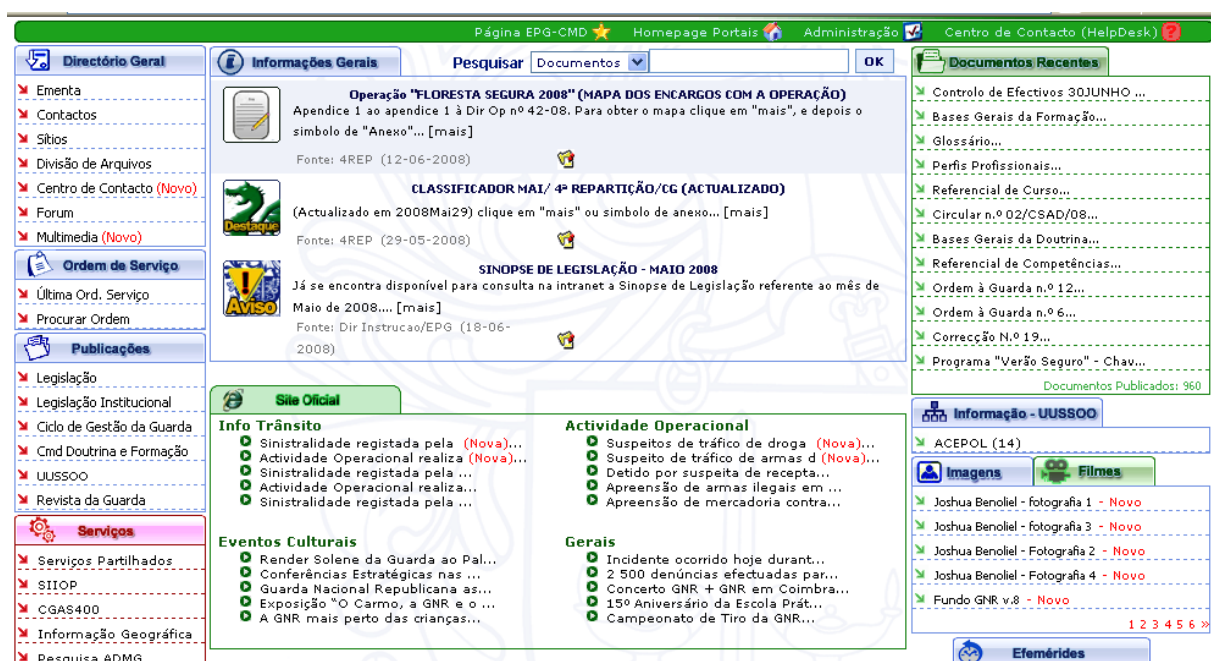


Figura A.1: Aspecto geral da página de entrada da *Intranet* da GNR.

Fonte: *Intranet* da GNR.

A.2 CONTEÚDOS

A.2.1 CONTEÚDOS GERAIS

A *Intranet* da Guarda dispõe de um conjunto de conteúdos gerais comuns a todas as Unidades, disponíveis para qualquer elemento que tenha um perfil de acesso à *Intranet*. Dentro destes conteúdos gerais, há uma parte destinada a cada uma das Unidades: CG, BT2, BT3, BT4, BT5, BT, BF, RI, RC e EG.

Os conteúdos gerais podem ser acedidos a partir de diversos menus, apresentados no Quadro A.1:

Quadro A.1: Conteúdos gerais da *Intranet* da GNR.

MENU	CONTEÚDOS
Directório Geral	<ul style="list-style-type: none"> Ementa das unidades; Contactos das unidades e subunidades; Hiperligações para sítios da <i>Internet</i> de diversas áreas (Direito, Segurança, Defesa, Informação, etc); Divisão de arquivos (Arquivo digital, Museu virtual e Biblioteca Digital); Contactos dos responsáveis pela <i>Intranet</i> (HelpDesk); Fórum de discussão temático; Multimédia (Imagens e vídeos relacionados com a GNR).
Ordem de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> Última ordem de serviço das unidades, bem como anteriores.
Publicações	<ul style="list-style-type: none"> Legislação (Geral); Legislação Institucional (Estatuto dos Militares da GNR, LOGNR, ...); Documentação sobre o Ciclo de Gestão da Guarda; Documentação do Comando da Doutrina e Formação, bem como das restantes unidades, órgãos e serviços da GNR; Edições da Revista da GNR “Pela Lei e Pela Grei” desde 2000.

A Figura A.2 ilustra o fórum de discussão disponibilizado na *Intranet* da Guarda:

The screenshot shows the 'Forum-GNR Intranet' interface. At the top, there are navigation links: 'Tópicos recentes', 'Lista de membros', 'Calendário', 'Procurar', and 'Ajuda'. Below these are 'Registar' and 'Entrar' buttons, and a 'Login Rápido' field. The main content area displays a table of forums:

Fórum	Tópicos	Mensagens	Última mensagem
Direito			
Direito Penal Área onde se poderão colocar e ser respondidas todas as questões relativas ao Direito Penal	5	5	30.Dez.1899 em 00:00 por gnradmin
Direito Processual Penal Área onde se poderão colocar e ser respondidas todas as questões relativas ao Direito Processual Penal	5	5	30.Dez.1899 em 00:00 por gnradmin
Direito Administrativo Área onde se poderão colocar e ser respondidas todas as questões relativas ao Direito Admnsitartivo	0	0	
Direito Contra-Ordenacional Área onde se poderão colocar e ser respondidas todas as questões relativas ao Direito Contra-Ordenacional Sub Fórum(s): Policial , Trânsito , Fiscal	5	5	30.Dez.1899 em 00:00 por gnradmin
Informática			
Software Descrição	0	0	

At the bottom, there is a section for 'Informações Gerais'.

Figura A.2: Fórum de discussão disponível na *Intranet* da GNR.

Fonte: *Intranet* da GNR.

A.2.2 FERRAMENTAS DE APOIO À ACTIVIDADE OPERACIONAL

O menu “Serviços” permite aceder a um conjunto de ferramentas de apoio à actividade operacional e administrativa da GNR, cuja disponibilidade é condicionada com base em perfis de acesso, pelo que alguns dos serviços/conteúdos apenas estão acessíveis aos utilizadores com permissões para tal, de acordo com as funções que exercem⁷⁶. Destas ferramentas destacam-se os serviços partilhados e o SIOP, directamente ligadas ao apoio da actividade operacional.

A.2.2.1 Serviços Partilhados

Os serviços partilhados contemplam um conjunto de ferramentas que permitem o acesso a diversas aplicações e bases de dados de apoio à actividade operacional, nas vertentes de trânsito, policial e fiscal, designadamente:

- SCoT (Serviço de Contra-ordenações de Trânsito);
- Viaturas furtadas;
- Pessoas desaparecidas;
- Serviço Especial Fiscal.

A Figura A.3 ilustra o aspecto gráfico dos serviços partilhados na *Intranet*.



Figura A.3: Aspecto gráfico dos serviços partilhados na *Intranet*.

Fonte: *Intranet* da GNR.

⁷⁶ Princípio da necessidade de saber.

A.2.2.2 SIIOP

O Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIIOP) é um sistema de informação, cujo objectivo principal é a organização e actualização constante da informação inerente à actividade operacional da GNR, através do registo e classificação da mesma, garantindo o princípio da necessidade de saber através da definição de perfis de acesso, atribuídos de acordo com as funções desempenhadas.

Está prevista a sua implementação em todo o dispositivo⁷⁷, pelo que se constituirá como uma ferramenta essencial na comunicação técnico-administrativa da GNR, dadas as possibilidades que oferece, destacando-se as seguintes:

- Uniformização do formato de recolha de informação;
- Desburocratização de procedimentos e expediente;
- Coordenação de efectivos, agendamento de operações e elaboração de relatórios de forma automática;
- Optimização do acesso, classificação, armazenamento e distribuição da informação.

A Figura A.4 ilustra o aspecto gráfico do SIIOP:



Figura A.4: Aspecto gráfico do SIIOP.

Fonte: *Intranet* da GNR.

A *Intranet* da GNR constitui-se como uma ferramenta de CI fundamental. Com um vasto leque de conteúdos gerais sobre a Guarda e respectivas unidades, mas também com um conjunto de ferramentas de apoio à actividade operacional e administrativa, pode dar resposta a muitas necessidades da organização em termos comunicacionais. No entanto, peca por ainda não estar acessível em todo o dispositivo, o que condiciona a eficácia e a utilidade da informação que disponibiliza, na medida em que a sua utilização se restringe apenas aos militares onde o seu acesso é garantido.

⁷⁷ Actualmente está apenas implementado no Grupo Territorial de Matosinhos.

APÊNDICE B – UNIVERSO DE ANÁLISE

A Guarda conta, actualmente⁷⁸, com cerca de 25 000 militares para o cumprimento da sua missão.

A Tabela B.1 apresenta o efectivo da GNR por unidades e categorias profissionais:

Tabela B.1: Efectivo da GNR por unidades e categorias profissionais.

	CATEGORIA			TOTALS
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
CG	192	393	879	1464
SS	7	21	78	106
EG	51	150	1849	2050
RC	35	89	733	857
RI	57	151	1534	1742
BT2	57	284	3120	3461
BT3	53	276	2655	2984
BT4	63	298	3179	3540
BT5	68	263	3130	3461
BT	62	249	2071	2382
BF	68	276	2918	3262
TOTALS	713	2450	22146	25309

Fonte: Adaptada de dados disponibilizados pela 1ª Rep./CG/GNR.

De todo o efectivo da GNR, 13 446 militares estão colocados nas unidades territoriais (Brigadas, Grupos, Destacamentos e Postos Territoriais).

A Tabela B.2 apresenta o efectivo da estrutura do serviço territorial da GNR, pelas quatro Brigadas Territoriais e por categorias profissionais:

Tabela B.2: Efectivo da estrutura do serviço territorial da GNR.

	CATEGORIA			TOTALS
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
BT2	57	284	3120	3461
BT3	53	276	2655	2984
BT4	63	298	3179	3540
BT5	68	263	3130	3461
TOTALS	241	1121	12084	13446

Fonte: Adaptada de dados disponibilizados pela 1ª Rep./CG/GNR.

⁷⁸ Dados de Junho de 2008, cedidos pela 1ª Rep./CG/GNR.

Dos 13 446 militares colocados nas unidades territoriais, 2 755 estão colocados nos escalões Grupo e Brigada, encontrando-se os outros 10 691 nos Destacamentos e Postos Territoriais.

A Tabela B.3 apresenta o efectivo dos Destacamentos e Postos Territoriais, pelas quatro Brigadas Territoriais e por categorias profissionais:

Tabela B.3: Efectivo dos Destacamentos e Postos Territoriais da GNR.

	CATEGORIA			TOTAIS
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
BT2	18	175	2581	2774
BT3	20	165	2170	2355
BT4	18	171	2583	2772
BT5	22	191	2577	2790
TOTAIS	78	702	9911	10691

Fonte: Adaptada de dados disponibilizados pela 1ª Rep./CG/GNR.

Desses 10 691 militares, 78 são Oficiais (Subalternos e Capitães), 702 são Sargentos e os restantes são Guardas. Em termos percentuais, a taxa de oficiais é muito reduzida (0,73%), sendo que cerca de 92,7% do efectivo pertence à categoria de Guardas, correspondendo os restantes 6,57% à categoria de Sargentos.

A Tabela B.4 apresenta o efectivo em percentagem dos Destacamentos e Postos Territoriais, pelas quatro Brigadas Territoriais e por categorias profissionais:

Tabela B.4: Efectivo dos Destacamentos e Postos Territoriais da GNR (%).

	CATEGORIA			TOTAL
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
BT2	0,65%	6,31%	93,04%	25,95%
BT3	0,85%	7,01%	92,14%	22,03%
BT4	0,65%	6,17%	93,18%	25,93%
BT5	0,79%	6,85%	92,37%	26,10%
TOTAL	0,73%	6,57%	92,70%	100,00%

Fonte: Adaptada de dados disponibilizados pela 1ª Rep./CG/GNR.

APÊNDICE C – UNIDADES DE ANÁLISE

Os Destacamentos e Postos Territoriais do Grupo Territorial de Loures contam com 274 militares, dos quais 2 (0,73%) são Oficiais, 17 (6,2%) são Sargentos e os restantes 255 (93,07%) são Guardas.

A Tabela C.1 apresenta o efectivo dos Destacamentos e Postos do Grupo Territorial de Loures por categorias profissionais:

Tabela C.1: Efectivo dos Destacamentos e Postos do Grupo Territorial de Loures.

	CATEGORIA			TOTALS
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
DTer Vila Franca de Xira	1	11	132	144
DTer Alenquer	1	6	123	130
TOTALS	2	17	255	274

Fonte: Adaptada de dados disponibilizados pela 1ª Rep./CG/GNR.

A Tabela C.2 apresenta o efectivo em percentagem dos Destacamentos e Postos do Grupo Territorial de Loures por categorias profissionais:

Tabela C.2: Efectivo dos Destacamentos e Postos do Grupo Territorial de Loures (%).

	CATEGORIA			TOTALS
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
DTer Vila Franca de Xira	0,69%	7,64%	91,67%	52,55%
DTer Alenquer	0,77%	4,62%	94,62%	47,45%
TOTALS	0,73%	6,20%	93,07%	100,00%

Fonte: Adaptada de dados disponibilizados pela 1ª Rep./CG/GNR.

APÊNDICE D – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

D.1 INTRODUÇÃO

O questionário é constituído por 10 questões e está dividido em duas partes distintas: a **caracterização do inquirido** e a **caracterização do objecto de estudo**.

Na caracterização do indivíduo pretende-se saber qual a **idade** do inquirido (questão 1) e **categoria profissional** (questão 2) a que pertence. Não se solicita a função desempenhada nem o local de colocação do inquirido para garantir o seu anonimato⁷⁹.

A caracterização do objecto de estudo está dividida numa parte geral e numa parte específica. Na parte geral (da questão 3 à 6, inclusive), solicitam-se dados gerais ao inquirido, apelando à sua **sensibilização para o assunto a tratar**. Para além disso, pretende-se recolher dados sobre o seu grau **de sensibilização para a importância da CI**, bem como sobre a sua **satisfação geral** em relação à mesma. A parte específica do questionário (da questão 7 até à questão 10) foi elaborada objectivamente para dar resposta às perguntas de investigação e verificar as hipóteses formuladas. A questão 7 tem como objectivo a recolha de dados relativos à **percepção dos militares sobre a eficácia dos diversos modos e suportes** existentes⁸⁰. Na questão 8 solicita-se a opinião dos militares quanto ao **grau de preparação para a utilização das TIC** e quanto à **aceitação dessas ferramentas como substituição de outros meios de comunicação**. Com os dados obtidos a partir da questão 9, pretende-se medir a **frequência com que os militares recorrem à Internet** como alternativa aos restantes instrumentos de CI no âmbito da comunicação técnico-administrativa, nomeadamente *Blogs*, *Sites* e *Fóruns* de discussão.

A última questão (10) tem como objectivo apelar à experiência dos militares, para que partilhem a sua opinião pessoal de forma aberta sobre a comunicação técnico-administrativa nos respectivos Destacamentos Territoriais, possibilitando a **detecção de necessidades e pontos de vista comuns**.

Dada a especificidade do tipo de CI em causa e com base nas dificuldades identificadas no questionário de pré-teste, incluiu-se uma definição de “Comunicação Técnico-Administrativa” na folha de rosto do questionário.

⁷⁹ Por exemplo, um Sargento, de 30 anos, Chefe do Núcleo de Investigação Criminal do Destacamento Territorial de Alenquer, estaria, logo à partida, identificado.

⁸⁰ A escolha dos suportes para constarem no questionário foi feita com base na análise dos que são propostos por Almeida (2003) para transmitir informação técnica nas organizações, adaptando-os à realidade da GNR.

D.2 QUADRO DE VARIÁVEIS

O Quadro D.1 apresenta as variáveis do questionário que foram alvo de análise:

Quadro D.1: Variáveis analisadas no inquérito.

CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS		QUESTÃO	
Idade	Escalões Etários <=25 26-30 31-35 36-40 41-45 >=46	1	
Categoria Profissional	Guardas Sargentos Oficiais	2	
CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO		QUESTÃO	
Sensibilização para a importância da CI	Nível da informação disponível condiciona desempenho de funções	3	
	Comandante directo fomenta espírito de partilha da informação	5	
Nível de satisfação com a CI	Satisfação com o nível de informação disponível	4	
	Opinião geral sobre a CI no Destacamento	6	
Eficácia dos modos/suportes de CI	Comunicação Oral	Conversas formais individuais	7.1
		Conversas informais	7.2
		Reuniões com o Comando	7.3
		Acções de formação	7.4
		Grupos de expressão	7.5
	Comunicação Escrita	Revista da GNR	7.6
		Placares na unidade	7.7
		Folhetos ou desdobráveis	7.8
		Correio interno	7.9
		Notas internas/Mensagens	7.10
		Relatórios de actividades	7.11
		Ordem de Serviço	7.12
		NEP	7.13
	Comunicação com recurso às Novas Tecnologias e Audiovisuais	<i>Intranet</i>	7.14
		E-Mail	7.15
		Videoconferência	7.16
		<i>Chat</i>	7.17
		Telemóvel	7.18
	Outros	Audiovisuais	7.19
		Que outros?	7.20
Percepção geral sobre as TIC	Substituem outros meios de comunicação	8.1	
	A formação é suficiente para usar as TIC sem dificuldades	8.2	
Utilização da <i>Internet</i> no âmbito da CI	<i>Blogs</i>	9.1	
	<i>Sites</i>	9.2	
	Fóruns	9.3	
Melhorar a comunicação técnico-administrativa	Como melhorar a comunicação técnico-administrativa?	10	



ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA GNR COMO PILAR DE SUSTENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

QUESTIONÁRIO

INTRODUÇÃO

Este questionário insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de GNR – Ramo Armas, subordinado ao tema “A Comunicação Interna na GNR como pilar de sustentação organizacional”.

O **objectivo** do questionário é recolher dados relativos à forma como se processa a Comunicação Interna na Guarda Nacional Republicana (GNR), mais concretamente nos Destacamentos Territoriais. Os dados serão alvo de tratamento estatístico, estando salvaguardada a confidencialidade de quem os fornece.

INSTRUÇÕES

Coloque uma cruz (X) na quadrícula correspondente à resposta que melhor define a sua opinião, consoante as instruções fornecidas em cada questão.

POR FAVOR responda a todas as questões e seja objectivo na questão de resposta “aberta”. A sua opinião é fundamental para os resultados deste estudo.

Tendo em vista a confidencialidade das suas respostas, não se pretende qualquer tipo de identificação pessoal.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1. Idade: _____

2. Categoria:

Guardas

Sargentos

Oficiais

Comunicação Técnico-Administrativa: Troca de informação relativa a ordens, regras, normas, instruções de coordenação e procedimentos operacionais/administrativos; actualizações de legislação; e expectativas de desempenho (nível execução das tarefas).

N.º Questionário

--	--	--

(Não preencher)

QUESTIONÁRIO

CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

3. Acha que o nível (relação quantidade/qualidade) da informação ao seu dispor condiciona o desempenho das suas funções?

Nunca Poucas vezes Algumas vezes Muitas vezes Sempre

4. Qual o grau de satisfação em relação ao nível (quantidade/qualidade) de informação que dispõe?

Nada satisfeito Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito Totalmente satisfeito

5. O seu comandante directo fomenta um espírito de comunicação/partilha de informação?

Nunca Poucas vezes Algumas vezes Muitas vezes Sempre

6. Qual é a sua opinião sobre a Comunicação Interna em geral no seu Destacamento?

Muito má Má Razoável Boa Muito boa

7. Tendo em vista uma melhor comunicação **técnico-administrativa** no Destacamento Territorial onde está colocado, indique o grau de eficácia dos meios de comunicação seguintes:

1: Nada Eficaz 2: Pouco Eficaz 3: Eficaz 4: Muito Eficaz 5: Totalmente Eficaz

		1	2	3	4	5
Oral	1. Conversas formais individuais					
	2. Conversas informais					
	3. Reuniões com o Comando					
	4. Acções de formação					
	5. Grupos de expressão					
Escrita	6. Revista da GNR					
	7. Placares na unidade					
	8. Folhetos ou desdobráveis					
	9. Correio interno					
	10. Notas internas/Mensagens					
	11. Relatórios de actividades					
	12. Ordem de Serviço					
	13. Normas de Execução Permanente (NEP)					
Audiovisual e TIC	14. Intranet					
	15. Correio Electrónico (E-Mail)					
	16. Videoconferência					
	17. Chat					
	18. Telemóvel					
	19. Audiovisuais (Vídeos, slides, ...)					
	20. Outros: _____					

8. Em relação às Tecnologias da Informação e Comunicação:

	SIM	NÃO	POR VEZES
1. Acha que substituem outros meios de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A sua formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Com que frequência recorre a *blogs*, *sites* e fóruns de discussão pública na INTERNET, com o objectivo de procurar e/ou divulgar informação **técnico-administrativa**?

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. <i>Blogs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>Sites</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Fóruns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. O que acha que pode ser feito para melhorar a comunicação **técnico-administrativa** no Destacamento Territorial onde está colocado?

FIM

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS

A Tabela E.1 apresenta o número de militares das unidades de análise incluído na amostra, por Destacamento Territorial (unidade de análise) e categoria profissional:

Tabela E.1: Amostra.

	CATEGORIA			TOTAIS
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
DTer Vila Franca de Xira	1	5	46	52
DTer Alenquer	1	5	42	48
TOTAIS	2	10	88	100

A Tabela E.2 apresenta a percentagem de militares das unidades de análise incluídos na amostra, por Destacamento Territorial (unidade de análise) e categoria profissional:

Tabela E.2: Amostra (%).

	CATEGORIA			TOTAIS
	OFICIAIS	SARGENTOS	GUARDAS	
DTer Vila Franca de Xira	1,92%	9,62%	88,46%	52,00%
DTer Alenquer	2,08%	10,42%	87,50%	48,00%
TOTAIS	100,00%	58,82%	34,51%	100,00%

Cerca de 56% dos inquiridos tem até 35 anos (inclusive) e os restantes 44% referem-se a elementos com mais de 35 anos, diferença que não é significativa.

De referir que 43,2% dos Guardas têm entre 21 e 31 anos e que 90% dos Sargentos têm mais de 31 anos (realidade explicada pelas condições mínimas de promoção a esta categoria, o que implica que os militares acedam a esta categoria com vários anos de serviço).

A Tabela E.3 apresenta a distribuição etária dos inquiridos, por categoria profissional e Escalões Etários:

Tabela E.3: Distribuição etária dos inquiridos, por categoria profissional.

Categoria		Escalões Etários						Total	
		<=25	26-30	31-35	36-40	41-45	>=46		
Guardas		11	24	16	11	6	20	88	
	%	12,5%	27,3%	18,2%	12,5%	6,8%	22,7%	100,0%	
Sargentos		0	0	3	3	1	3	10	
	%	0%	0%	30,0%	30,0%	10,0%	30,0%	100,0%	
Oficiais		1	0	1	0	0	0	2	
	%	50,0%	0,0%	50,0%	0%	0%	0%	100,0%	
Total		12	24	20	14	7	23	100	
		%	12,0%	24,0%	20,0%	14,0%	7,0%	23,0%	100,0%
	Mínimo	Máximo	Média						
Idade	21	51	35,44						

O Gráfico E.1 ilustra a distribuição dos inquiridos por categorias profissionais e Escalões Etários:

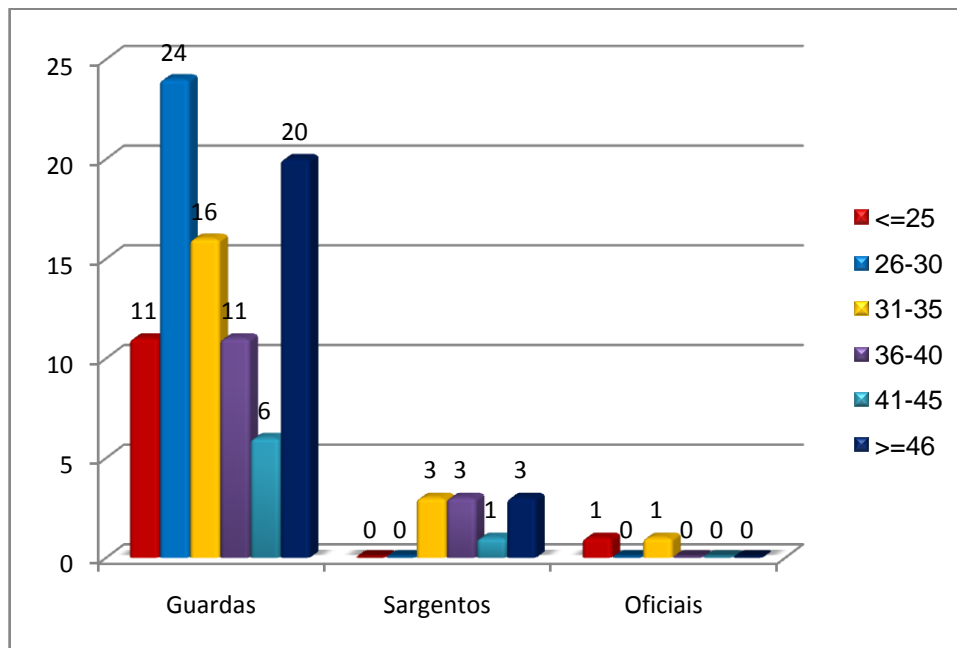


Gráfico E.1: Distribuição etária dos inquiridos por categoria profissional.

APÊNDICE F – CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DO OBJECTO DE ESTUDO

F.1 SENSIBILIZAÇÃO PARA A IMPORTÂNCIA DA CI

Questionados sobre a frequência com que o nível da informação disponível condiciona o desempenho das suas funções (questão 3), um dos inquiridos opta por não responder. Apenas 4 militares entendem que o nível da informação à sua disposição nunca condiciona o desempenho das suas funções e 7 entendem que condiciona poucas vezes. Os restantes inquiridos consideram que o nível de informação à sua disposição condiciona algumas vezes (53), muitas vezes (21) ou sempre (14) o desempenho das suas funções. O Gráfico F.1 apresenta a frequência das respostas dadas à questão.

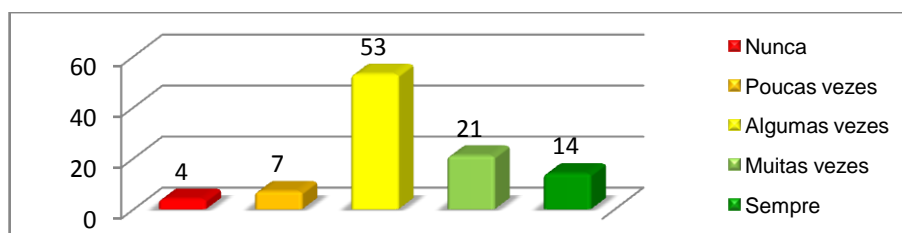


Gráfico F.1: Frequência com que o nível da informação disponível condiciona o desempenho de funções.

Em relação à frequência com que os comandantes/chefes directos fomentam um espírito de partilha de informação (questão 5), apenas 3 dos inquiridos consideram que isso nunca acontece. Evidencia-se o facto de 59 inquiridos entenderem que esta realidade se verifica muitas vezes (32) ou sempre (27). Um dos militares não respondeu a esta questão, cujos resultados se apresentam no Gráfico F.2.

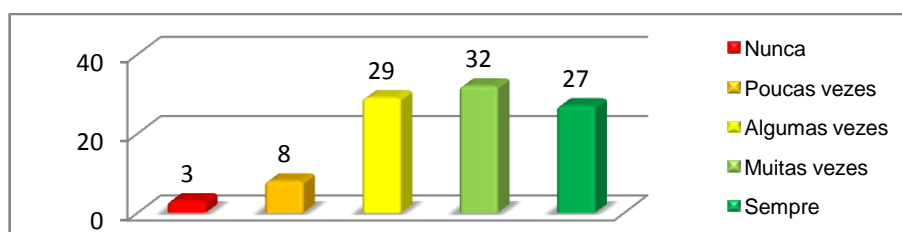


Gráfico F.2: Frequência com que os comandantes directos fomentam espírito de partilha de informação.

F.1.1 OUTPUTS DO SPSS – SENSIBILIZAÇÃO PARA A IMPORTÂNCIA DA CI

	Acha que o nível (relação quantidade/qualidade) da informação ao seu dispor condiciona o desempenho das suas funções?	O seu comandante directo fomenta um espírito de comunicação/partilha de informação?	Sensibilização para a importância da CI
N Valid	99	99	98
Missing	1	1	2
Mean	3,34	3,73	3,78
Median	3,00	4,00	4,00
Mode	3	4	4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sensibilizado	36	36,0	36,7	36,7
Muito sensibilizado	48	48,0	49,0	85,7
Totalmente sensibilizado	14	14,0	14,3	100,0
Total	98	98,0	100,0	
Missing Não responde	2	2,0		
Total	100	100,0		

			Sensibilização para a importância da CI			Total
			Sensibilizado	Muito sensibilizado	Totalmente sensibilizado	
Categoria	Guardas	Count	32	45	9	86
		% within Categoria	37,2%	52,3%	10,5%	100,0%
	Sargentos	Count	4	3	3	10
		% within Categoria	40,0%	30,0%	30,0%	100,0%
	Oficiais	Count	0	0	2	2
		% within Categoria	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	36	48	14	98
		% within Categoria	36,7%	49,0%	14,3%	100,0%

F.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Um dos inquiridos optou por não expressar opinião sobre o seu grau de satisfação em relação ao nível de informação a que tem acesso (questão 4). Dos restantes militares, 49 dizem estar satisfeitos com a quantidade e/ou qualidade de informação a que têm acesso, 23 pouco satisfeitos e 6 nada satisfeitos. Apenas 21 dizem estar muito satisfeitos, como se pode observar no Gráfico F.3:

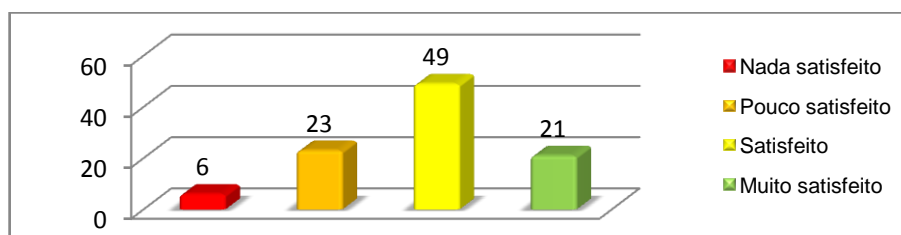


Gráfico F.3: Grau de satisfação em relação ao nível de informação disponível.

No que diz respeito à opinião geral sobre a CI nos Destacamentos Territoriais, 46 militares dizem que esta é razoável, mas 31 dizem que é má e 4 têm uma opinião muito má sobre a mesma. Apenas 17 consideram que a CI é boa no local onde estão colocados e 2 caracterizam-na como muito boa, tal como é apresentado no Gráfico F.4:

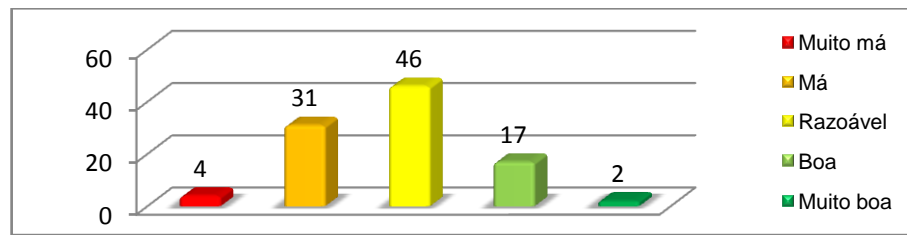


Gráfico F.4: Opinião sobre a CI.

F.2.1 OUTPUTS DO SPSS – NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A CI

	Qual o grau de satisfação em relação ao nível (quantidade/qualidade) de informação que dispõe?	Qual é a sua opinião sobre a Comunicação Interna em geral no seu Destacamento?	Grau de satisfação com a CI
N Valid	99	100	99
Missing	1	0	1
Mean	2,86	2,82	3,07
Median	3,00	3,00	3,00
Mode	3	3	3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	2	2,0	2,0	2,0
Pouco satisfeito	14	14,0	14,1	16,2
Satisfeito	59	59,0	59,6	75,8
Muito satisfeito	23	23,0	23,2	99,0
Totalmente satisfeito	1	1,0	1,0	100,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing Não responde	1	1,0		
Total	100	100,0		

			Grau de satisfação com a CI					
			Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Total
Categoria	Guardas	Count	2	14	55	15	1	87
		% within Categoria	2,3%	16,1%	63,2%	17,2%	1,1%	100,0%
	Sargentos	Count	0	0	4	6	0	10
		% within Categoria	,0%	,0%	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
	Oficiais	Count	0	0	0	2	0	2
		% within Categoria	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	2	14	59	23	1	99
		% within Categoria	2,0%	14,1%	59,6%	23,2%	1,0%	100,0%

F.3 EFICÁCIA DOS SUPORTES DE CI NA COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

F.3.1 OUTPUTS DO SPSS - COMUNICAÇÃO ORAL

	Conversas formais individuais	Conversas informais	Reuniões com o Comando	Ações de formação	Grupos de expressão	Comunicação Oral
N Valid	100	100	100	100	98	100
Missing	0	0	0	0	2	0
Mean	2,69	2,70	2,57	2,48	2,29	2,54
Median	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Mode	2	3	3	2	3	2

Conversas informais individuais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	6	6,0	6,0	6,0
Pouco eficaz	39	39,0	39,0	45,0
Eficaz	38	38,0	38,0	83,0
Muito eficaz	14	14,0	14,0	97,0
Totalmente eficaz	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Conversas informais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	8	8,0	8,0	8,0
Pouco eficaz	34	34,0	34,0	42,0
Eficaz	39	39,0	39,0	81,0
Muito eficaz	18	18,0	18,0	99,0
Totalmente eficaz	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Reuniões com o Comando

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	19	19,0	19,0	19,0
Pouco eficaz	27	27,0	27,0	46,0
Eficaz	34	34,0	34,0	80,0
Muito eficaz	18	18,0	18,0	98,0
Totalmente eficaz	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Acções de formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	18	18,0	18,0	18,0
Pouco eficaz	35	35,0	35,0	53,0
Eficaz	31	31,0	31,0	84,0
Muito eficaz	13	13,0	13,0	97,0
Totalmente eficaz	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Grupos de expressão

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	22	22,0	22,4	22,4
Pouco eficaz	30	30,0	30,6	53,1
Eficaz	42	42,0	42,9	95,9
Muito eficaz	4	4,0	4,1	100,0
Total	98	98,0	100,0	
Missing Não responde	2	2,0		
Total	100	100,0		

Modo de comunicação oral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	6	6,0	6,0	6,0
Pouco eficaz	43	43,0	43,0	49,0
Eficaz	42	42,0	42,0	91,0
Muito eficaz	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Categoria * Modo Oral Crosstabulation

			Modo Oral				
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Total
Categoria	Guardas	Count	6	43	35	4	88
		% within Categoria	6,8%	48,9%	39,8%	4,5%	100,0%
	Sargentos	Count	0	0	6	4	10
		% within Categoria	,0%	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
	Oficiais	Count	0	0	1	1	2
		% within Categoria	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	6	43	42	9	100
		% within Categoria	6,0%	43,0%	42,0%	9,0%	100,0%

F.3.2 OUTPUTS DO SPSS – COMUNICAÇÃO ESCRITA

	Revista da GNR	Placares na unidade	Folhetos ou desdobráveis	Correio interno	Notas internas/Msg	Relatórios de actividades	Ordem de Serviço	Normas de Execução Permanente	Modo Escrito
N Valid	100	99	100	100	97	100	100	95	100
Missing	0	1	0	0	3	0	0	5	0
Mean	2,18	2,32	2,36	2,42	2,69	2,46	2,68	2,60	2,51
Median	2,00	2,00	2,00	2,50	3,00	2,00	3,00	3,00	2,50
Mode	2	2	2	3	3	2(a)	3	3	2(a)

Revista da GNR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	28	28,0	28,0	28,0
Pouco eficaz	34	34,0	34,0	62,0
Eficaz	32	32,0	32,0	94,0
Muito eficaz	4	4,0	4,0	98,0
Totalmente eficaz	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Placares na unidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	15	15,0	15,2	15,2
Pouco eficaz	44	44,0	44,4	59,6
Eficaz	34	34,0	34,3	93,9
Muito eficaz	5	5,0	5,1	99,0
Totalmente eficaz	1	1,0	1,0	100,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing Não responde	1	1,0		
Total	100	100,0		

Folhetos ou desdobráveis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	9	9,0	9,0	9,0
Pouco eficaz	49	49,0	49,0	58,0
Eficaz	39	39,0	39,0	97,0
Muito eficaz	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Correio interno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	14	14,0	14,0	14,0
Pouco eficaz	36	36,0	36,0	50,0
Eficaz	45	45,0	45,0	95,0
Muito eficaz	4	4,0	4,0	99,0
Totalmente eficaz	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Notas internas/Mensagens

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	5	5,0	5,2	5,2
Pouco eficaz	33	33,0	34,0	39,2
Eficaz	47	47,0	48,5	87,6
Muito eficaz	11	11,0	11,3	99,0
Totalmente eficaz	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	97,0	100,0	
Missing Não responde	3	3,0		
Total	100	100,0		

Relatórios de actividades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	11	11,0	11,0	11,0
Pouco eficaz	41	41,0	41,0	52,0
Eficaz	41	41,0	41,0	93,0
Muito eficaz	5	5,0	5,0	98,0
Totalmente eficaz	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ordem de Serviço

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	9	9,0	9,0	9,0
Pouco eficaz	27	27,0	27,0	36,0
Eficaz	52	52,0	52,0	88,0
Muito eficaz	11	11,0	11,0	99,0
Totalmente eficaz	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Normas de Execução Permanente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	8	8,0	8,4	8,4
Pouco eficaz	32	32,0	33,7	42,1
Eficaz	46	46,0	48,4	90,5
Muito eficaz	8	8,0	8,4	98,9
Totalmente eficaz	1	1,0	1,1	100,0
Total	95	95,0	100,0	
Missing Não responde	5	5,0		
Total	100	100,0		

Modo de comunicação escrita

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	2	2,0	2,0	2,0
Pouco eficaz	48	48,0	48,0	50,0
Eficaz	48	48,0	48,0	98,0
Muito eficaz	1	1,0	1,0	99,0
Totalmente eficaz	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Categoria * Modo Escrito Crosstabulation

			Modo Escrito					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Categoria	Guardas	Count	2	47	37	1	1	88
		% within Categoria	2,3%	53,4%	42,0%	1,1%	1,1%	100,0%
	Sargentos	Count	0	1	9	0	0	10
		% within Categoria	,0%	10,0%	90,0%	,0%	,0%	100,0%
	Oficiais	Count	0	0	2	0	0	2
		% within Categoria	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	2	48	48	1	1	100
		% within Categoria	2,0%	48,0%	48,0%	1,0%	1,0%	100,0%

F.3.3 OUTPUTS DO SPSS – COMUNICAÇÃO COM RECURSO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E AUDIOVISUAIS

	Intranet	Correio Electrónico	Videoconferência	Chat	Telemóvel	Audiovisuais	Audiovisuais e Novas tecnologias de Informação
N Valid	94	96	95	95	100	100	97
Missing	6	4	5	5	0	0	3
Mean	1,76	1,77	1,59	1,57	2,85	1,88	1,93
Median	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00
Mode	1	1	1	1	3	1	1

Intranet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada eficaz	58	58,0	61,7	61,7
	Pouco eficaz	15	15,0	16,0	77,7
	Eficaz	12	12,0	12,8	90,4
	Muito eficaz	4	4,0	4,3	94,7
	Totalmente eficaz	5	5,0	5,3	100,0
	Total	94	94,0	100,0	
Missing	Não responde	6	6,0		
Total		100	100,0		

Correio Electrónico (E-Mail)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada eficaz	61	61,0	63,5	63,5
	Pouco eficaz	10	10,0	10,4	74,0
	Eficaz	15	15,0	15,6	89,6
	Muito eficaz	6	6,0	6,3	95,8
	Totalmente eficaz	4	4,0	4,2	100,0
	Total	96	96,0	100,0	
Missing	Não responde	4	4,0		
Total		100	100,0		

Videoconferência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada eficaz	68	68,0	71,6	71,6
	Pouco eficaz	8	8,0	8,4	80,0
	Eficaz	12	12,0	12,6	92,6
	Muito eficaz	4	4,0	4,2	96,8
	Totalmente eficaz	3	3,0	3,2	100,0
	Total	95	95,0	100,0	
Missing	Não responde	5	5,0		
Total		100	100,0		

Chat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada eficaz	65	65,0	68,4	68,4
	Pouco eficaz	15	15,0	15,8	84,2
	Eficaz	8	8,0	8,4	92,6
	Muito eficaz	5	5,0	5,3	97,9
	Totalmente eficaz	2	2,0	2,1	100,0
	Total	95	95,0	100,0	
Missing	Não responde	5	5,0		
Total		100	100,0		

Telemóvel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	15	15,0	15,0	15,0
Pouco eficaz	16	16,0	16,0	31,0
Eficaz	43	43,0	43,0	74,0
Muito eficaz	21	21,0	21,0	95,0
Totalmente eficaz	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Audiovisuais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	52	52,0	52,0	52,0
Pouco eficaz	18	18,0	18,0	70,0
Eficaz	22	22,0	22,0	92,0
Muito eficaz	6	6,0	6,0	98,0
Totalmente eficaz	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Modo de comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada eficaz	41	41,0	42,3	42,3
Pouco eficaz	32	32,0	33,0	75,3
Eficaz	16	16,0	16,5	91,8
Muito eficaz	6	6,0	6,2	97,9
Totalmente eficaz	2	2,0	2,1	100,0
Total	97	97,0	100,0	
Missing 0	3	3,0		
Total	100	100,0		

Categoria * comunicação com recurso às Novas Tecnologias de Informação e Audiovisuais

Crosstabulation

			Audiovisuais e Novas tecnologias de Informação					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Categoria	Guardas	Count	37	28	14	4	2	85
		% within Categoria	43,5%	32,9%	16,5%	4,7%	2,4%	100,0%
	Sargentos	Count	4	3	2	1	0	10
		% within Categoria	40,0%	30,0%	20,0%	10,0%	,0%	100,0%
	Oficiais	Count	0	1	0	1	0	2
		% within Categoria	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total		Count	41	32	16	6	2	97
		% within Categoria	42,3%	33,0%	16,5%	6,2%	2,1%	100,0%

F.3.4 OUTROS SUPORTES

Os resultados relativos à eficácia de outros suportes de comunicação interna utilizados na comunicação técnico-administrativa são apresentados no Gráfico F.5:

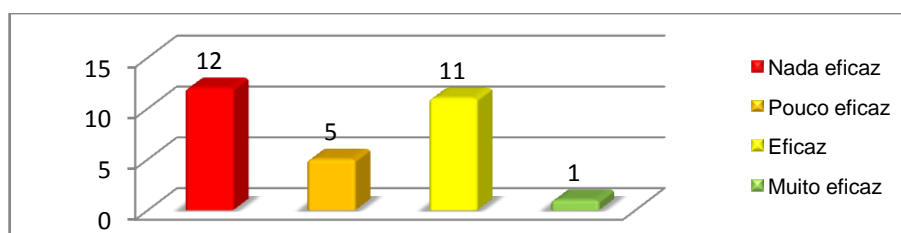


Gráfico F.5: Eficácia de outros suportes de comunicação.

Outputs do SPSS – Outros

N	Valid	29
	Missing	71
Mean		2,03
Median		2,00
Mode		1

Outros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada eficaz	12	12,0	41,4	41,4
	Pouco eficaz	5	5,0	17,2	58,6
	Eficaz	11	11,0	37,9	96,6
	Muito eficaz	1	1,0	3,4	100,0
	Total	29	29,0	100,0	
Missing	Não responde	71	71,0		
Total		100	100,0		

F.3.5 OUTPUTS DO SPSS – IDADE VS EFICÁCIA DOS MODOS/SUPORTES

Escalões Etários * Conversas formais individuais Crosstabulation

			Conversas formais individuais					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Escalões Etários	<=25	Count	0	4	6	2	0	12
		% within Conversas formais individuais	,0%	10,3%	15,8%	14,3%	,0%	12,0%
	26-30	Count	0	12	8	4	0	24
		% within Conversas formais individuais	,0%	30,8%	21,1%	28,6%	,0%	24,0%
	31-35	Count	2	6	8	4	0	20
		% within Conversas formais individuais	33,3%	15,4%	21,1%	28,6%	,0%	20,0%
	36-40	Count	1	5	7	1	0	14
		% within Conversas formais individuais	16,7%	12,8%	18,4%	7,1%	,0%	14,0%
	41-45	Count	0	3	2	1	1	7
		% within Conversas formais individuais	,0%	7,7%	5,3%	7,1%	33,3%	7,0%
	>=46	Count	3	9	7	2	2	23
		% within Conversas formais individuais	50,0%	23,1%	18,4%	14,3%	66,7%	23,0%
Total		Count	6	39	38	14	3	100
		% within Conversas formais individuais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Conversas informais Crosstabulation

			Conversas informais					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Escalões Etários	<=25	Count	1	2	6	3	0	12
		% within Conversas informais	12,5%	5,9%	15,4%	16,7%	,0%	12,0%
	26-30	Count	1	11	9	2	1	24
		% within Conversas informais	12,5%	32,4%	23,1%	11,1%	100,0%	24,0%
	31-35	Count	3	7	5	5	0	20
		% within Conversas informais	37,5%	20,6%	12,8%	27,8%	,0%	20,0%
	36-40	Count	0	6	7	1	0	14
		% within Conversas informais	,0%	17,6%	17,9%	5,6%	,0%	14,0%
	41-45	Count	0	3	2	2	0	7
		% within Conversas informais	,0%	8,8%	5,1%	11,1%	,0%	7,0%
	>=46	Count	3	5	10	5	0	23
		% within Conversas informais	37,5%	14,7%	25,6%	27,8%	,0%	23,0%
Total		Count	8	34	39	18	1	100
		% within Conversas informais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Reuniões com o Comando Crosstabulation

		Reuniões com o Comando					Total
		Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários <=25	Count	1	4	2	4	1	12
	% within Reuniões com o Comando	5,3%	14,8%	5,9%	22,2%	50,0%	12,0%
26-30	Count	4	6	12	2	0	24
	% within Reuniões com o Comando	21,1%	22,2%	35,3%	11,1%	,0%	24,0%
31-35	Count	3	5	7	4	1	20
	% within Reuniões com o Comando	15,8%	18,5%	20,6%	22,2%	50,0%	20,0%
36-40	Count	2	4	6	2	0	14
	% within Reuniões com o Comando	10,5%	14,8%	17,6%	11,1%	,0%	14,0%
41-45	Count	2	4	0	1	0	7
	% within Reuniões com o Comando	10,5%	14,8%	,0%	5,6%	,0%	7,0%
>=46	Count	7	4	7	5	0	23
	% within Reuniões com o Comando	36,8%	14,8%	20,6%	27,8%	,0%	23,0%
Total	Count	19	27	34	18	2	100
	% within Reuniões com o Comando	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Acções de formação Crosstabulation

		Acções de formação					Total
		Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários <=25	Count	3	2	4	1	2	12
	% within Acções de formação	16,7%	5,7%	12,9%	7,7%	66,7%	12,0%
26-30	Count	5	10	7	2	0	24
	% within Acções de formação	27,8%	28,6%	22,6%	15,4%	,0%	24,0%
31-35	Count	2	8	6	3	1	20
	% within Acções de formação	11,1%	22,9%	19,4%	23,1%	33,3%	20,0%
36-40	Count	2	5	4	3	0	14
	% within Acções de formação	11,1%	14,3%	12,9%	23,1%	,0%	14,0%
41-45	Count	1	4	1	1	0	7
	% within Acções de formação	5,6%	11,4%	3,2%	7,7%	,0%	7,0%
>=46	Count	5	6	9	3	0	23
	% within Acções de formação	27,8%	17,1%	29,0%	23,1%	,0%	23,0%
Total	Count	18	35	31	13	3	100
	% within Acções de formação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Grupos de expressão Crosstabulation

		Grupos de expressão				Total
		Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	
Escalões Etários <=25	Count	1	4	5	1	11
	% within Grupos de expressão	4,5%	13,3%	11,9%	25,0%	11,2%
26-30	Count	8	9	7	0	24
	% within Grupos de expressão	36,4%	30,0%	16,7%	,0%	24,5%
31-35	Count	3	6	10	0	19
	% within Grupos de expressão	13,6%	20,0%	23,8%	,0%	19,4%
36-40	Count	1	4	9	0	14
	% within Grupos de expressão	4,5%	13,3%	21,4%	,0%	14,3%
41-45	Count	4	3	0	0	7
	% within Grupos de expressão	18,2%	10,0%	,0%	,0%	7,1%
>=46	Count	5	4	11	3	23
	% within Grupos de expressão	22,7%	13,3%	26,2%	75,0%	23,5%
Total	Count	22	30	42	4	98
	% within Grupos de expressão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Revista da GNR Crosstabulation

			Revista da GNR					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Escalões Etários	<=25	Count	4	4	4	0	0	12
		% within Revista da GNR	14,3%	11,8%	12,5%	,0%	,0%	12,0%
	26-30	Count	6	10	8	0	0	24
		% within Revista da GNR	21,4%	29,4%	25,0%	,0%	,0%	24,0%
	31-35	Count	7	7	5	1	0	20
		% within Revista da GNR	25,0%	20,6%	15,6%	25,0%	,0%	20,0%
	36-40	Count	1	5	7	0	1	14
		% within Revista da GNR	3,6%	14,7%	21,9%	,0%	50,0%	14,0%
	41-45	Count	3	2	1	1	0	7
		% within Revista da GNR	10,7%	5,9%	3,1%	25,0%	,0%	7,0%
	>=46	Count	7	6	7	2	1	23
		% within Revista da GNR	25,0%	17,6%	21,9%	50,0%	50,0%	23,0%
Total		Count	28	34	32	4	2	100
		% within Revista da GNR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Placares na unidade Crosstabulation

			Placares na unidade					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Escalões Etários	<=25	Count	0	8	2	2	0	12
		% within Placares na unidade	,0%	18,2%	5,9%	40,0%	,0%	12,1%
	26-30	Count	2	13	8	1	0	24
		% within Placares na unidade	13,3%	29,5%	23,5%	20,0%	,0%	24,2%
	31-35	Count	3	8	8	0	0	19
		% within Placares na unidade	20,0%	18,2%	23,5%	,0%	,0%	19,2%
	36-40	Count	1	5	8	0	0	14
		% within Placares na unidade	6,7%	11,4%	23,5%	,0%	,0%	14,1%
	41-45	Count	4	2	1	0	0	7
		% within Placares na unidade	26,7%	4,5%	2,9%	,0%	,0%	7,1%
	>=46	Count	5	8	7	2	1	23
		% within Placares na unidade	33,3%	18,2%	20,6%	40,0%	100,0%	23,2%
Total		Count	15	44	34	5	1	99
		% within Placares na unidade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Folhetos ou desdobráveis Crosstabulation

			Folhetos ou desdobráveis					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Total	
Escalões Etários	<=25	Count	1	6	4	1	12	
		% within Folhetos ou desdobráveis	11,1%	12,2%	10,3%	33,3%	12,0%	
	26-30	Count	4	9	10	1	24	
		% within Folhetos ou desdobráveis	44,4%	18,4%	25,6%	33,3%	24,0%	
	31-35	Count	1	11	8	0	20	
		% within Folhetos ou desdobráveis	11,1%	22,4%	20,5%	,0%	20,0%	
	36-40	Count	0	7	7	0	14	
		% within Folhetos ou desdobráveis	,0%	14,3%	17,9%	,0%	14,0%	
	41-45	Count	2	5	0	0	7	
		% within Folhetos ou desdobráveis	22,2%	10,2%	,0%	,0%	7,0%	
	>=46	Count	1	11	10	1	23	
		% within Folhetos ou desdobráveis	11,1%	22,4%	25,6%	33,3%	23,0%	
Total		Count	9	49	39	3	100	
		% within Folhetos ou desdobráveis	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Escalões Etários * Correio interno Crosstabulation

			Correio interno					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	1	5	5	1	0	12
		% within Correio interno	7,1%	13,9%	11,1%	25,0%	,0%	12,0%
	26-30	Count	3	11	9	1	0	24
		% within Correio interno	21,4%	30,6%	20,0%	25,0%	,0%	24,0%
	31-35	Count	1	9	9	1	0	20
		% within Correio interno	7,1%	25,0%	20,0%	25,0%	,0%	20,0%
	36-40	Count	1	0	13	0	0	14
		% within Correio interno	7,1%	,0%	28,9%	,0%	,0%	14,0%
	41-45	Count	3	2	2	0	0	7
		% within Correio interno	21,4%	5,6%	4,4%	,0%	,0%	7,0%
	>=46	Count	5	9	7	1	1	23
		% within Correio interno	35,7%	25,0%	15,6%	25,0%	100,0%	23,0%
Total		Count	14	36	45	4	1	100
		% within Correio interno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Notas internas/Mensagens Crosstabulation

			Notas internas/Mensagens					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	2	4	3	3	0	12
		% within Notas internas/Msg	40,0%	12,1%	6,4%	27,3%	,0%	12,4%
	26-30	Count	0	7	11	4	0	22
		% within Notas internas/Msg	,0%	21,2%	23,4%	36,4%	,0%	22,7%
	31-35	Count	1	7	11	1	0	20
		% within Notas internas/Msg	20,0%	21,2%	23,4%	9,1%	,0%	20,6%
	36-40	Count	0	3	11	0	0	14
		% within Notas internas/Msg	,0%	9,1%	23,4%	,0%	,0%	14,4%
	41-45	Count	1	4	2	0	0	7
		% within Notas internas/Msg	20,0%	12,1%	4,3%	,0%	,0%	7,2%
	>=46	Count	1	8	9	3	1	22
		% within Notas internas/Msg	20,0%	24,2%	19,1%	27,3%	100,0%	22,7%
Total		Count	5	33	47	11	1	97
		% within Notas internas/Msg	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Relatórios de actividades Crosstabulation

			Relatórios de actividades					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	3	5	4	0	0	12
		% within Relatórios de actividades	27,3%	12,2%	9,8%	,0%	,0%	12,0%
	26-30	Count	1	12	9	2	0	24
		% within Relatórios de actividades	9,1%	29,3%	22,0%	40,0%	,0%	24,0%
	31-35	Count	2	6	11	0	1	20
		% within Relatórios de actividades	18,2%	14,6%	26,8%	,0%	50,0%	20,0%
	36-40	Count	1	3	10	0	0	14
		% within Relatórios de actividades	9,1%	7,3%	24,4%	,0%	,0%	14,0%
	41-45	Count	2	4	1	0	0	7
		% within Relatórios de actividades	18,2%	9,8%	2,4%	,0%	,0%	7,0%
	>=46	Count	2	11	6	3	1	23
		% within Relatórios de actividades	18,2%	26,8%	14,6%	60,0%	50,0%	23,0%
Total		Count	11	41	41	5	2	100
		% within Relatórios de actividades	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Ordem de Serviço Crosstabulation

			Ordem de Serviço					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	3	1	8	0	0	12
		% within Ordem de Serviço	33,3%	3,7%	15,4%	,0%	,0%	12,0%
	26-30	Count	2	6	12	4	0	24
		% within Ordem de Serviço	22,2%	22,2%	23,1%	36,4%	,0%	24,0%
	31-35	Count	1	7	7	5	0	20
		% within Ordem de Serviço	11,1%	25,9%	13,5%	45,5%	,0%	20,0%
	36-40	Count	1	2	11	0	0	14
		% within Ordem de Serviço	11,1%	7,4%	21,2%	,0%	,0%	14,0%
	41-45	Count	0	3	4	0	0	7
		% within Ordem de Serviço	,0%	11,1%	7,7%	,0%	,0%	7,0%
	>=46	Count	2	8	10	2	1	23
		% within Ordem de Serviço	22,2%	29,6%	19,2%	18,2%	100,0%	23,0%
Total		Count	9	27	52	11	1	100
		% within Ordem de Serviço	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Normas de Execução Permanente Crosstabulation

			Normas de Execução Permanente					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	2	5	4	1	0	12
		% within NEP	25,0%	15,6%	8,7%	12,5%	,0%	12,6%
	26-30	Count	1	7	13	2	1	24
		% within NEP	12,5%	21,9%	28,3%	25,0%	100,0%	25,3%
	31-35	Count	2	7	6	2	0	17
		% within NEP	25,0%	21,9%	13,0%	25,0%	,0%	17,9%
	36-40	Count	0	1	11	2	0	14
		% within NEP	,0%	3,1%	23,9%	25,0%	,0%	14,7%
	41-45	Count	1	5	1	0	0	7
		% within NEP	12,5%	15,6%	2,2%	,0%	,0%	7,4%
	>=46	Count	2	7	11	1	0	21
		% within NEP	25,0%	21,9%	23,9%	12,5%	,0%	22,1%
Total		Count	8	32	46	8	1	95
		% within NEP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Intranet Crosstabulation

			Intranet					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	6	2	2	0	1	11
		% within Intranet	10,3%	13,3%	16,7%	,0%	20,0%	11,7%
	26-30	Count	16	3	1	1	2	23
		% within Intranet	27,6%	20,0%	8,3%	25,0%	40,0%	24,5%
	31-35	Count	14	1	3	0	1	19
		% within Intranet	24,1%	6,7%	25,0%	,0%	20,0%	20,2%
	36-40	Count	6	2	2	2	0	12
		% within Intranet	10,3%	13,3%	16,7%	50,0%	,0%	12,8%
	41-45	Count	4	2	0	0	1	7
		% within Intranet	6,9%	13,3%	,0%	,0%	20,0%	7,4%
	>=46	Count	12	5	4	1	0	22
		% within Intranet	20,7%	33,3%	33,3%	25,0%	,0%	23,4%
Total		Count	58	15	12	4	5	94
		% within Intranet	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Correio Electrónico (E-Mail) Crosstabulation

			Correio Electrónico (E-Mail)					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	5	3	1	0	2	11
		% within Correio Electrónico	8,2%	30,0%	6,7%	,0%	50,0%	11,5%
26-30	Count	Count	18	1	3	1	1	24
		% within Correio Electrónico	29,5%	10,0%	20,0%	16,7%	25,0%	25,0%
31-35	Count	Count	13	1	3	1	1	19
		% within Correio Electrónico	21,3%	10,0%	20,0%	16,7%	25,0%	19,8%
36-40	Count	Count	7	1	2	2	0	12
		% within Correio Electrónico	11,5%	10,0%	13,3%	33,3%	,0%	12,5%
41-45	Count	Count	4	2	1	0	0	7
		% within Correio Electrónico	6,6%	20,0%	6,7%	,0%	,0%	7,3%
>=46	Count	Count	14	2	5	2	0	23
		% within Correio Electrónico	23,0%	20,0%	33,3%	33,3%	,0%	24,0%
Total	Count	Count	61	10	15	6	4	96
		% within Correio Electrónico	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Videoconferência Crosstabulation

			Videoconferência					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	8	1	2	0	0	11
		% within Videoconferência	11,8%	12,5%	16,7%	,0%	,0%	11,6%
26-30	Count	Count	18	3	2	0	1	24
		% within Videoconferência	26,5%	37,5%	16,7%	,0%	33,3%	25,3%
31-35	Count	Count	15	1	2	0	1	19
		% within Videoconferência	22,1%	12,5%	16,7%	,0%	33,3%	20,0%
36-40	Count	Count	8	1	1	2	0	12
		% within Videoconferência	11,8%	12,5%	8,3%	50,0%	,0%	12,6%
41-45	Count	Count	5	1	0	0	1	7
		% within Videoconferência	7,4%	12,5%	,0%	,0%	33,3%	7,4%
>=46	Count	Count	14	1	5	2	0	22
		% within Videoconferência	20,6%	12,5%	41,7%	50,0%	,0%	23,2%
Total	Count	Count	68	8	12	4	3	95
		% within Videoconferência	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Chat Crosstabulation

			Chat					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	8	2	1	0	0	11
		% within Chat	12,3%	13,3%	12,5%	,0%	,0%	11,6%
26-30	Count	Count	18	4	1	0	1	24
		% within Chat	27,7%	26,7%	12,5%	,0%	50,0%	25,3%
31-35	Count	Count	15	1	1	0	1	18
		% within Chat	23,1%	6,7%	12,5%	,0%	50,0%	18,9%
36-40	Count	Count	8	1	3	1	0	13
		% within Chat	12,3%	6,7%	37,5%	20,0%	,0%	13,7%
41-45	Count	Count	4	3	0	0	0	7
		% within Chat	6,2%	20,0%	,0%	,0%	,0%	7,4%
>=46	Count	Count	12	4	2	4	0	22
		% within Chat	18,5%	26,7%	25,0%	80,0%	,0%	23,2%
Total	Count	Count	65	15	8	5	2	95
		% within Chat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Telemóvel Crosstabulation

			Telemóvel					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	2	1	6	1	2	12
		% within Telemóvel	13,3%	6,3%	14,0%	4,8%	40,0%	12,0%
	26-30	Count	5	5	9	4	1	24
		% within Telemóvel	33,3%	31,3%	20,9%	19,0%	20,0%	24,0%
	31-35	Count	2	3	8	5	2	20
		% within Telemóvel	13,3%	18,8%	18,6%	23,8%	40,0%	20,0%
	36-40	Count	0	1	7	6	0	14
		% within Telemóvel	,0%	6,3%	16,3%	28,6%	,0%	14,0%
	41-45	Count	2	2	3	0	0	7
		% within Telemóvel	13,3%	12,5%	7,0%	,0%	,0%	7,0%
	>=46	Count	4	4	10	5	0	23
		% within Telemóvel	26,7%	25,0%	23,3%	23,8%	,0%	23,0%
	Total	Count	15	16	43	21	5	100
		% within Telemóvel	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Audiovisuais Crosstabulation

			Audiovisuais					Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	8	2	1	0	1	12
		% within Audiovisuais	15,4%	11,1%	4,5%	,0%	50,0%	12,0%
	26-30	Count	16	4	3	0	1	24
		% within Audiovisuais	30,8%	22,2%	13,6%	,0%	50,0%	24,0%
	31-35	Count	10	2	6	2	0	20
		% within Audiovisuais	19,2%	11,1%	27,3%	33,3%	,0%	20,0%
	36-40	Count	2	4	7	1	0	14
		% within Audiovisuais	3,8%	22,2%	31,8%	16,7%	,0%	14,0%
	41-45	Count	5	2	0	0	0	7
		% within Audiovisuais	9,6%	11,1%	,0%	,0%	,0%	7,0%
	>=46	Count	11	4	5	3	0	23
		% within Audiovisuais	21,2%	22,2%	22,7%	50,0%	,0%	23,0%
	Total	Count	52	18	22	6	2	100
		% within Audiovisuais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Modo Oral Crosstabulation

			Modo Oral				Total
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	
Escalões Etários	<=25	Count	1	3	5	3	12
		% within Modo Oral	16,7%	7,0%	11,9%	33,3%	12,0%
	26-30	Count	1	12	11	0	24
		% within Modo Oral	16,7%	27,9%	26,2%	,0%	24,0%
	31-35	Count	1	9	7	3	20
		% within Modo Oral	16,7%	20,9%	16,7%	33,3%	20,0%
	36-40	Count	1	5	8	0	14
		% within Modo Oral	16,7%	11,6%	19,0%	,0%	14,0%
	41-45	Count	0	6	0	1	7
		% within Modo Oral	,0%	14,0%	,0%	11,1%	7,0%
	>=46	Count	2	8	11	2	23
		% within Modo Oral	33,3%	18,6%	26,2%	22,2%	23,0%
	Total	Count	6	43	42	9	100
		% within Modo Oral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Modo Escrito Crosstabulation

			Modo Escrito					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Escalões Etários	<=25	Count	0	7	5	0	0	12
		% within Modo Escrito	,0%	14,6%	10,4%	,0%	,0%	12,0%
	26-30	Count	0	14	10	0	0	24
		% within Modo Escrito	,0%	29,2%	20,8%	,0%	,0%	24,0%
	31-35	Count	1	8	11	0	0	20
		% within Modo Escrito	50,0%	16,7%	22,9%	,0%	,0%	20,0%
	36-40	Count	0	2	12	0	0	14
		% within Modo Escrito	,0%	4,2%	25,0%	,0%	,0%	14,0%
	41-45	Count	0	7	0	0	0	7
		% within Modo Escrito	,0%	14,6%	,0%	,0%	,0%	7,0%
	>=46	Count	1	10	10	1	1	23
		% within Modo Escrito	50,0%	20,8%	20,8%	100,0%	100,0%	23,0%
Total		Count	2	48	48	1	1	100
		% within Modo Escrito	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Escalões Etários * Audiovisuais e Novas Tecnologias da Informação Crosstabulation

			Audiovisuais e Novas Tecnologias da Informação					
			Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Totalmente eficaz	Total
Escalões Etários	<=25	Count	4	4	1	2	0	11
		% within TIC	9,8%	12,5%	6,3%	33,3%	,0%	11,3%
	26-30	Count	14	5	4	0	1	24
		% within TIC	34,1%	15,6%	25,0%	,0%	50,0%	24,7%
	31-35	Count	8	7	3	0	1	19
		% within TIC	19,5%	21,9%	18,8%	,0%	50,0%	19,6%
	36-40	Count	1	8	2	2	0	13
		% within TIC	2,4%	25,0%	12,5%	33,3%	,0%	13,4%
	41-45	Count	4	2	1	0	0	7
		% within TIC	9,8%	6,3%	6,3%	,0%	,0%	7,2%
	>=46	Count	10	6	5	2	0	23
		% within TIC	24,4%	18,8%	31,3%	33,3%	,0%	23,7%
Total		Count	41	32	16	6	2	97
		% within TIC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

F.4 PERCEPÇÃO SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Do Gráfico F.6 ao Gráfico F.9 são apresentados os resultados relativos à percepção dos militares sobre a substituição de outros meios de comunicação pelas TIA, bem como sobre a sua formação para a utilização das mesmas, por categorias e Escalões Etários.

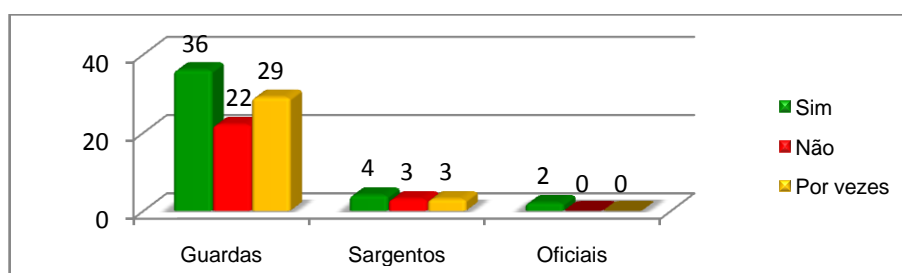


Gráfico F.6: Substituição de outros meios de comunicação pelas TIC/categorias.

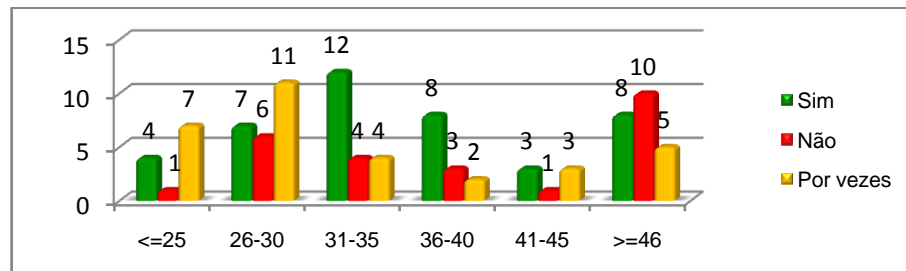


Gráfico F.7: Substituição de outros meios de comunicação pelas TIC/Escalões Etários.

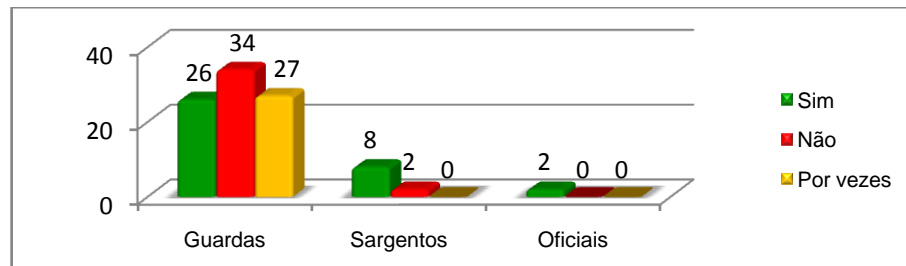


Gráfico F.8: Formação para a utilização das TIC/categorias.

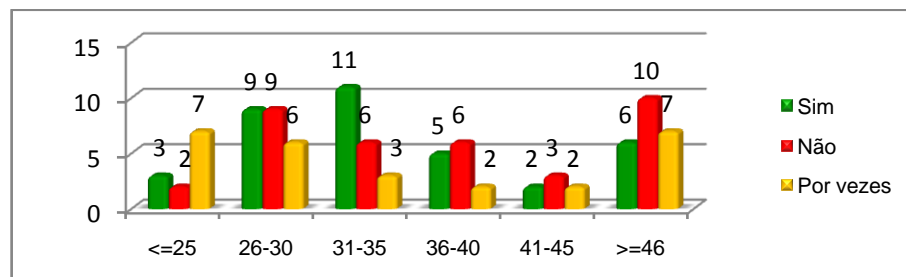


Gráfico F.9: Formação para a utilização das TIC/Escalões Etários.

F.4.1 OUTPUTS DO SPSS – TIC

Substituem outros meios de comunicação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	42	42,0	42,4	42,4
Valid Não	25	25,0	25,3	67,7
Valid Por vezes	32	32,0	32,3	100,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing Não responde	1	1,0		
Total	100	100,0		

A formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	36	36,0	36,4	36,4
Valid Não	36	36,0	36,4	72,7
Valid Por vezes	27	27,0	27,3	100,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing Não responde	1	1,0		
Total	100	100,0		

Categoria * Substituem outros meios de comunicação Crosstabulation

			Substituem outros meios de comunicação			Total
			Sim	Não	Por vezes	
Categoria	Guardas	Count	36	22	29	87
		% within Categoria	41,4%	25,3%	33,3%	100,0%
		% within Substituem outros meios de comunicação	85,7%	88,0%	90,6%	87,9%
	Sargentos	Count	4	3	3	10
		% within Categoria	40,0%	30,0%	30,0%	100,0%
		% within Substituem outros meios de comunicação	9,5%	12,0%	9,4%	10,1%
	Oficiais	Count	2	0	0	2
		% within Categoria	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Substituem outros meios de comunicação	4,8%	,0%	,0%	2,0%
Total		Count	42	25	32	99
		% within Categoria	42,4%	25,3%	32,3%	100,0%
		% within Substituem outros meios de comunicação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria * A formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades Crosstabulation

			A formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades			Total
			Sim	Não	Por vezes	
Categoria	Guardas	Count	26	34	27	87
		% within Categoria	29,9%	39,1%	31,0%	100,0%
		% within A formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades	72,2%	94,4%	100,0%	87,9%
	Sargentos	Count	8	2	0	10
		% within Categoria	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
		% within A formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades	22,2%	5,6%	,0%	10,1%
	Oficiais	Count	2	0	0	2
		% within Categoria	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within A formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades	5,6%	,0%	,0%	2,0%
Total		Count	36	36	27	99
		% within Categoria	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
		% within A formação é suficiente para usar estas ferramentas sem dificuldades	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

F.5 A INTERNET COMO ALTERNATIVA AOS SUPORTES DE CI TRADICIONAIS

F.5.1 OUTPUTS DO SPSS – INTERNET

Statistics

	Blogs	Sites	Fóruns	A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais
N Valid	99	98	99	99
Missing	1	2	1	1
Mean	1,76	2,41	1,77	1,99
Median	1,00	3,00	1,00	2,00
Mode	1	1	1	1

Frequência com que recorre a blogs para procurar e/ou divulgar informação técnico-administrativa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	56	56,0	56,6	56,6
	Poucas vezes	17	17,0	17,2	73,7
	Algumas vezes	21	21,0	21,2	94,9
	Muitas vezes	4	4,0	4,0	99,0
	Sempre	1	1,0	1,0	100,0
Total		99	99,0	100,0	
Missing	Não responde	1	1,0		
Total		100	100,0		

Frequência com que recorre a sites para procurar e/ou divulgar informação técnico-administrativa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	32	32,0	32,7	32,7
	Poucas vezes	16	16,0	16,3	49,0
	Algumas vezes	30	30,0	30,6	79,6
	Muitas vezes	18	18,0	18,4	98,0
	Sempre	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	Não responde	2	2,0		
	Total	100	100,0		

Frequência com que recorre a foruns para procurar e/ou divulgar informação técnico-administrativa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	58	58,0	58,6	58,6
	Poucas vezes	12	12,0	12,1	70,7
	Algumas vezes	24	24,0	24,2	94,9
	Muitas vezes	4	4,0	4,0	99,0
	Sempre	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	Não responde	1	1,0		
	Total	100	100,0		

A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	40	40,0	40,4	40,4
	Poucas vezes	29	29,0	29,3	69,7
	Algumas vezes	22	22,0	22,2	91,9
	Muitas vezes	7	7,0	7,1	99,0
	Sempre	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	0	1	1,0		
	Total	100	100,0		

Categoria * A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais Crosstabulation

			A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais					
			Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Total
Categoria	Guardas	Count	39	24	20	4	0	87
		% within Categoria	44,8%	27,6%	23,0%	4,6%	,0%	100,0%
		% within A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais	97,5%	82,8%	90,9%	57,1%	,0%	87,9%
Sargentos	Sargentos	Count	1	4	1	3	1	10
		% within Categoria	10,0%	40,0%	10,0%	30,0%	10,0%	100,0%
		% within A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais	2,5%	13,8%	4,5%	42,9%	100,0%	10,1%
Oficiais	Oficiais	Count	0	1	1	0	0	2
		% within Categoria	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais	,0%	3,4%	4,5%	,0%	,0%	2,0%
Total	Total	Count	40	29	22	7	1	99
		% within Categoria	40,4%	29,3%	22,2%	7,1%	1,0%	100,0%
		% within A INTERNET como alternativa aos suportes tradicionais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria * Frequência com que recorre a sites Crosstabulation

			Frequência com que recorre a sites					Total
			Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca
Categoria	Guardas	Count	31	15	26	13	1	86
		% within Categoria	36,0%	17,4%	30,2%	15,1%	1,2%	100,0%
		% within Sites	96,9%	93,8%	86,7%	72,2%	50,0%	87,8%
Sargentos	Sargentos	Count	1	1	4	3	1	10
		% within Categoria	10,0%	10,0%	40,0%	30,0%	10,0%	100,0%
		% within Sites	3,1%	6,3%	13,3%	16,7%	50,0%	10,2%
Oficiais	Oficiais	Count	0	0	0	2	0	2
		% within Categoria	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within Sites	,0%	,0%	,0%	11,1%	,0%	2,0%
Total	Total	Count	32	16	30	18	2	98
		% within Categoria	32,7%	16,3%	30,6%	18,4%	2,0%	100,0%
		% within Sites	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

F.6 MELHORAR A COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

O Gráfico F.10 ilustra a frequência das medidas propostas pelos militares inquiridos para melhorar a comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais:

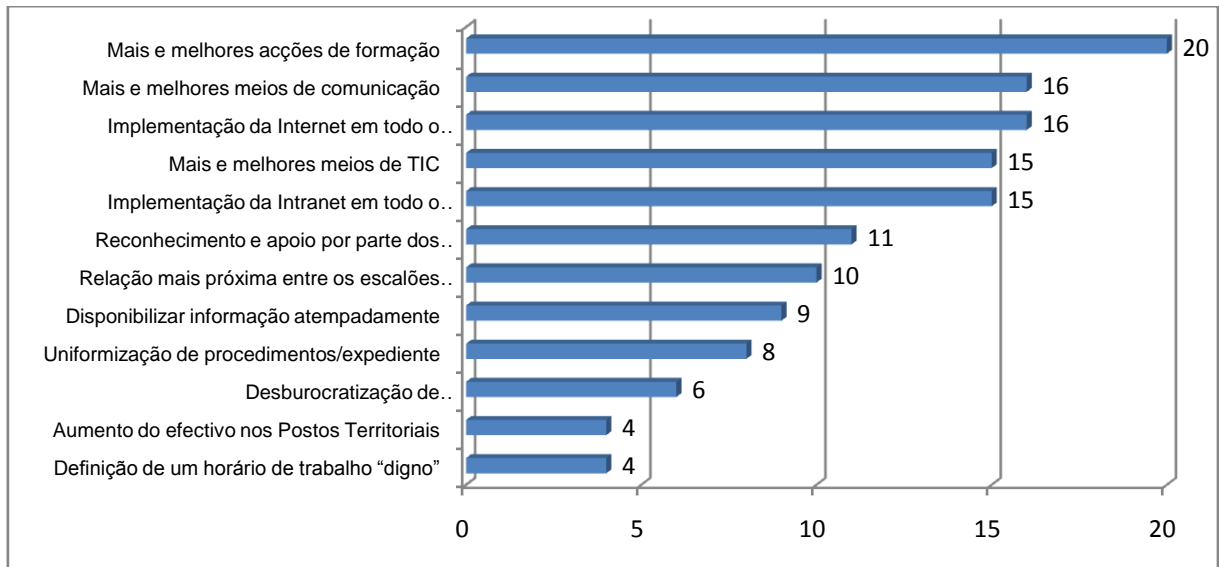


Gráfico F.10: Medidas propostas para a melhoria da comunicação técnico-administrativa.

F.6.1 OUTPUTS DO SPSS – MELHORAR COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

Melhorar comunicação técnico-administrativa

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	N
Como melhorar a comunicação TA	Acções de formação/sensibilização	20	13,9%	26,0%
	Implementar INTERNET	16	11,1%	20,8%
	Implementar INTRANET	15	10,4%	19,5%
	Mais e melhores meios de comunicação	16	11,1%	20,8%
	Disponibilizar mais informação atempadamente	9	6,3%	11,7%
	Mais e melhores meios de TIC	15	10,4%	19,5%
	Proximidade entre escalões de Comando e militares	10	6,9%	13,0%
	Reconhecimento e apoio por parte dos Comandos	11	7,6%	14,3%
	Uniformidade de procedimentos/Expediente	8	5,6%	10,4%
	Desburocratização de procedimentos/Expediente	6	4,2%	7,8%
	Horário de trabalho	4	2,8%	5,2%
	Efectivo nos postos	4	2,8%	5,2%
	Mais reuniões com o Comando	2	1,4%	2,6%
	Ouvir necessidades dos militares	2	1,4%	2,6%
	Explorar os audiovisuais	2	1,4%	2,6%
	Facilitar comunicação diagonal	1	,7%	1,3%
	Implementar o SIOP em todo o dispositivo	1	,7%	1,3%
Evitar o boato	1	,7%	1,3%	
Explorar os placares nas unidades de forma mais eficaz	1	,7%	1,3%	
Total		144	100,0%	187,0%

Statistics

Intranet Nada Eficaz em 7.14 e Implementar Intranet em 10

N	Valid	11
	Missing	0

APÊNDICE G – EFICÁCIA DOS MODOS/SUPORTES DE CI

O Quadro G.1 apresenta os resultados obtidos da eficácia dos modos/suportes de CI utilizados na comunicação técnico-administrativa ao nível dos Destacamentos Territoriais, com base na opinião dos militares dos Destacamentos inquiridos:

Quadro G.1: Eficácia dos modos/suportes de CI.

EFICÁCIA DOS MODOS E SUPORTES DE CI NA COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA DOS DESTACAMENTOS TERRITORIAIS								
MODO		M	%	EFICÁCIA	SUPORTE	M	%	EFICÁCIA
MODOS/SUPORTES DE CI UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA	Comunicação Oral	2,54	38,50%	Eficaz	Conversas formais individuais	2,69	42,25%	Eficaz
					Conversas informais	2,70	42,50%	Eficaz
					Reuniões com o Comando	2,57	39,25%	Eficaz
					Ações de formação	2,48	37,00%	Pouco Eficaz
					Grupos de expressão	2,29	32,25%	Pouco Eficaz
	Comunicação Escrita	2,51	37,75%	Eficaz	Revista da GNR	2,18	29,50%	Pouco Eficaz
					Placares na unidade	2,32	33,00%	Pouco Eficaz
					Folhetos ou desdobráveis	2,36	34,00%	Pouco Eficaz
					Correio interno	2,42	35,50%	Pouco Eficaz
					Notas internas/Mensagens	2,69	42,25%	Eficaz
					Relatórios de actividades	2,46	36,50%	Pouco Eficaz
					Ordem de Serviço	2,68	42,00%	Eficaz
					NEP	2,60	40,00%	Eficaz
	Comunicação com recurso às Novas Tecnologias e Audiovisuais	1,93	23,25%	Pouco Eficaz	<i>Intranet</i>	1,76	19,00%	Pouco Eficaz
					E-Mail	1,77	19,25%	Pouco Eficaz
					Videoconferência	1,59	14,75%	Pouco Eficaz
					<i>Chat</i>	1,57	14,25%	Pouco Eficaz
					Telemóvel	2,85	46,25%	Eficaz
Audiovisuais					1,88	22,00%	Pouco Eficaz	

EFICÁCIA	Nada Eficaz	Pouco Eficaz	Eficaz	Muito Eficaz	Totalmente Eficaz
Média (M)	[1; 1,5[[1,5; 2,5[[2,5; 3,5[[3,5; 4,5[[4,5; 5]
Percentagem (%)	[0; 12,5[[12,5; 37,5[[37,5; 62,5[[62,5; 87,5]	[87,5; 100]

APÊNDICE H – MELHORAR A COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

O presente apêndice foi elaborado com base nos resultados obtidos em todo o trabalho, quer na investigação de campo, quer na pesquisa bibliográfica efectuada. As medidas propostas podem ser adoptadas pelos Comandantes de Destacamento Territorial, pelo que poderá ser encarado como um **guia de apoio ao Comandante de Destacamento Territorial para melhorar a comunicação técnico-administrativa**. A sua aplicabilidade depende dos meios disponíveis, mas, essencialmente, das pessoas. Ou seja, a aplicação das medidas propostas carece de um conhecimento prévio das características dos militares, adaptando os meios às suas necessidades e capacidades, bem como à informação que se pretende transmitir.

Para melhorar a CI em geral e a comunicação técnico-administrativa em particular de um Destacamento Territorial, podem ser adoptadas as seguintes medidas:

- Nas rondas aos Postos Territoriais e visitas aos núcleos/serviços do Destacamento, estabelecer esporadicamente diálogos informais com os militares. Para além de possibilitar o conhecimento dos subordinados, podem ser detectados alguns dos seus problemas e necessidades no desempenho do serviço para os quais pode não se estar alertado/sensibilizado.
- Incentivar os militares com funções semelhantes (Comandantes de Posto, Chefes de Núcleo, elementos da investigação criminal, etc) a encontrarem-se com alguma frequência. Os grupos de expressão facilitam a partilha de experiências e contribuem para a solução de muitos problemas, uniformizando procedimentos na Zona de Acção do Destacamento. A iniciativa pode ser alargada aos Destacamentos contíguos, promovendo uma relação mais próxima entre todos os militares envolvidos.
- Promover reuniões com os subordinados sempre que se justifique e for possível. As reuniões são úteis para trocar informações, mas também para procurar soluções para problemas existentes. Sempre que o assunto o justificar, no final da reunião deverá ser elaborado um relatório a difundir pelas partes interessadas, com as principais conclusões a que o grupo de trabalho chegou.
- Utilizar o placar de parede de uma forma mais eficaz: colocá-lo num local de “passagem obrigatória” dos militares, manter a informação actualizada e organizada

por assuntos. Se os conteúdos forem apresentados de forma apelativa, pode ser um dos suportes mais úteis para transmitir diversos tipos de informação.

- Estabelecer periodicamente objectivos individuais e colectivos. Os objectivos podem ser estabelecidos em reuniões de trabalho com o auxílio dos comandantes/chefes directos dos restantes militares. As reuniões podem ser aproveitadas para apresentar objectivos organizacionais e fazer o balanço dos resultados atingidos anteriormente.
- Reconhecer periodicamente os resultados dos subordinados perante os restantes militares, por exemplo, através do placar de parede. Pode também ser fomentado o espírito de *coopetição*, nomeadamente através da criação de rubricas como “O Posto do Semestre” ou semelhantes.
- Manter uma lista de contactos actualizada de todo o efectivo, com nome, morada, data de nascimento, número de telemóvel, endereço de correio electrónico, etc. A lista de contactos pode ser útil em situações urgentes ou pura e simplesmente para desejar parabéns aos militares no dia de aniversário.
- Incentivar a utilização do *e-mail*. Pode ser criada uma conta de *e-mail* do Destacamento e/ou do Posto Territorial para difundir notícias, legislação ou outras informações de interesse. Se o *login* estiver disponível para todos os elementos, qualquer militar pode adicionar e consultar informação.
- Apostar nas acções de formação como suporte privilegiado na comunicação técnico-administrativa. Muitas das dúvidas dos militares sobre como proceder em determinadas situações pode carecer de esclarecimentos dados oralmente. Pode recorrer-se a meios audiovisuais (Diapositivos *Powerpoint*, vídeos e fotografias) para apresentar a informação de forma mais apelativa.
- Promover mais eventos/convívios entre os militares dos diversos escalões. Um jogo de futebol, por exemplo, para além de contribuir para a condição física dos militares, dá-lhes a oportunidade de partilhar experiências vividas, podendo contribuir para o seu desempenho operacional. Para além disso, permite a personificação dos cargos, possibilitando uma aproximação das relações entre os militares, com consequências positivas na actividade operacional.

As medidas apresentadas são meras sugestões que podem ser utilizadas para melhorar o desempenho profissional dos militares com recurso à CI. A base de uma CI efectiva passa por criar relações verticais e horizontais em todos os sentidos no interior da organização, para facilitar a produção, circulação e gestão da informação, por isso...

...Ouça e faça-se ouvir. Fale e faça falar.

ANEXOS

ANEXO I – EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ORGANIZACIONAL

A Figura I.1 ilustra a evolução cronológica do Pensamento Organizacional:

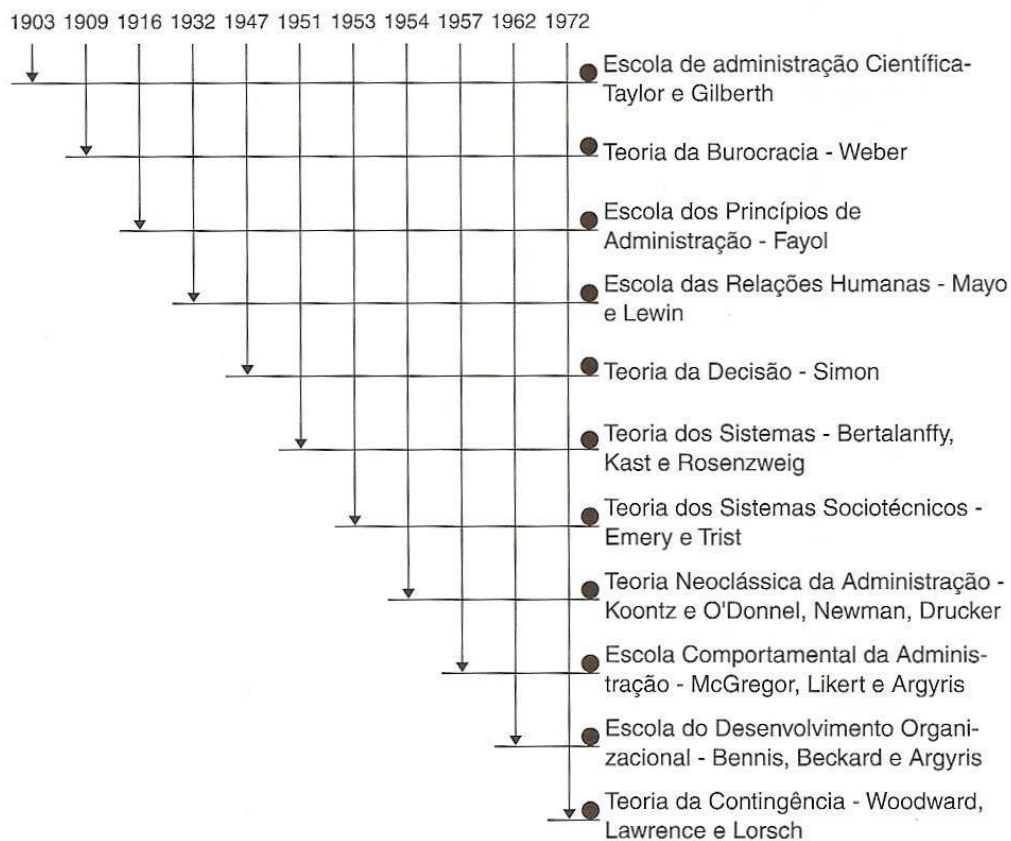


Figura I.1: Evolução cronológica do Pensamento Organizacional.
Fonte: Chiavenato *apud* Bilhim (2004: 89).

A Figura I.2 ilustra as características das diversas teorias organizacionais, quanto à ênfase nas variáveis e no enfoque dado a determinadas características organizacionais:

ÊNFASE:	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES:
nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal. Princípios Gerais da Administração. Funções de Administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal. Análise Intra-organizacional e Análise Interorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal. Motivação, Liderança, comunicações e Dinâmica de Grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos Objectivos Organizacionais e Individuais
	Teoria do desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planeada. Abordagem de Sistema Aberto
no Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-estruturalista	Análise Intra-organizacional e Análise Ambiental. Abordagem de Sistema Aberto
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental). Abordagem de Sistema Aberto
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico)

Figura I.2: Principais enfoques das Teorias Organizacionais.

Fonte: Chiavenato *apud* Bilhim (2004: 90).

ANEXO J – DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO

O Quadro J.1 apresenta algumas definições de organização segundo diversos autores:

Quadro J.1: Algumas definições de organização.

DEFINIÇÃO	AUTOR
“Colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada.”	Scott
“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades.”	Morgan
“Grupo de grupos, um conjunto de condições varáveis, ou uma federação de subculturas.”	Weick
“Corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes.”	Weick
Colectividades capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos.	Kamoche

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2006: 39).

ANEXO K – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES

O Quadro K.1 apresenta as características e sua descrição, segundo Gabriel:

Quadro K.1: Características das organizações.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Impessoalidade	Exceptuando nas pequenas organizações, a maior parte dos membros organizacionais desconhece-se mutuamente. Os papéis organizacionais normalmente não dependem das características individuais, mas sobretudo de um conjunto de atributos técnicos e profissionais. A burocracia, por exemplo, promete tratar todos os indivíduos apenas de acordo com o seu estatuto organizacional, independentemente das suas características pessoais, como a raça, a religião, as escolhas partidárias, etc. É neste sentido que Perrow considera a burocracia como um projecto moral.
Hierarquia	É a hierarquia, mais alta ou mais baixa, que permite coordenar o trabalho de um conjunto alargado de pessoas.
Dimensão	As organizações têm, no plano teórico, potencial para crescer desmesuradamente.
Objectivos	As organizações perseguem um conjunto de objectivos razoavelmente bem definidos, embora possam existir desacordos quanto a esses objectivos.
Eficiência	As organizações procuram usar os recursos de forma eficiente. A eficiência é um valor central para as organizações modernas.
Fronteiras	Há marcas de separação entre a empresa e aqueles que lhe são estranhos. Por exemplo, os visitantes devem usar um cartão em local visível. O uso crescente de trabalhadores temporários mostra todavia que nem sempre são claras as linhas divisórias entre uma organização e a sua envolvente.
Controlo	Toda a organização dispõe de um sistema de controlo. Segundo alguns autores, as organizações podem ser entendidas como sistemas de controlo.
Trabalho	A actividade principal da organização é o trabalho. Por conseguinte, as pessoas descrevem a sua actividade como consistindo em trabalho, trabalho árduo. Isto acontece mesmo quando as suas actividades podem ser externamente percebidas de uma forma distinta, como no caso de almoços de negócios em bons restaurantes.

Fonte: Gabriel *apud* Cunha et al. (2006: 39).

ANEXO L – REDES DE COMUNICAÇÃO FORMAIS E INFORMAIS

L.1 REDES DE COMUNICAÇÃO FORMAIS

“A rede em Y consiste em três hastes, duas das quais são prolongadas, neste caso, em cadeias de dois funcionários, apresentando, também, um membro da equipe atuando como eixo central. A rede encadeada é produzida por uma modificação adicional, na qual os funcionários são vinculados sequencialmente, onde um funcionário pode comunicar-se apenas com os dois funcionários imediatamente adjacentes a ele. Os demais colaboradores das extremidades da cadeia podem comunicar-se com apenas um outro colaborador.

Nas redes descentralizadas circulares, e de conexão total, todos os funcionários são igualmente capazes de enviar e receber mensagens. A circular, permite que cada colaborador se comunique com outros dois. A rede de conexão total permite que cada funcionário, do grupo, entre em contato com todos os demais.”

(Wagner III *apud* Brito, 2006: 36-37)

A Figura L.1 ilustra as redes de comunicação formais que podem existir numa organização, segundo Wagner III:



Figura L.1: Redes de comunicação formais.
Fonte: Wagner III *apud* Brito (2006: 36).

L.2 REDES DE COMUNICAÇÃO INFORMAIS

- “No percurso **linear**, uma pessoa transfere a informação a outra pessoa, que por sua vez procede do mesmo modo, e assim sucessivamente. Quanto mais numerosas são as “mudas” da mensagem, maiores são os riscos de distorção. O processo de transferência é moderadamente lento.
- No trajecto “**tagarelíce**”, o detentor da informação divulga-a a todas as pessoas com quem contacta. A disseminação que se processa por via oral pode ser lenta. Todavia, o correio electrónico expandiu infinitamente a quantidade de destinatários potenciais do “tagarela”, pelo que a velocidade de circulação pode tornar-se quase instantânea.
- O trajecto **probabilístico** caracteriza-se pela aleatoriedade das transmutas: António difunde a informação numa base aleatória (por exemplo a Rui), Rui procede do mesmo modo, e assim sucessivamente. A disseminação é mais veloz do que no padrão linear.
- No trajecto denominado **aglomerado** (porventura o mais comum), o primeiro elemento da cadeia difunde a mensagem junto de pessoas específicas – e não a todas aquelas que contacta. Há por conseguinte, um factor actuante de selectividade ...”
(Cunha et al., 2006: 466)

A Figura L.2 ilustra as redes de comunicação informais, segundo Bilhim e Davis:

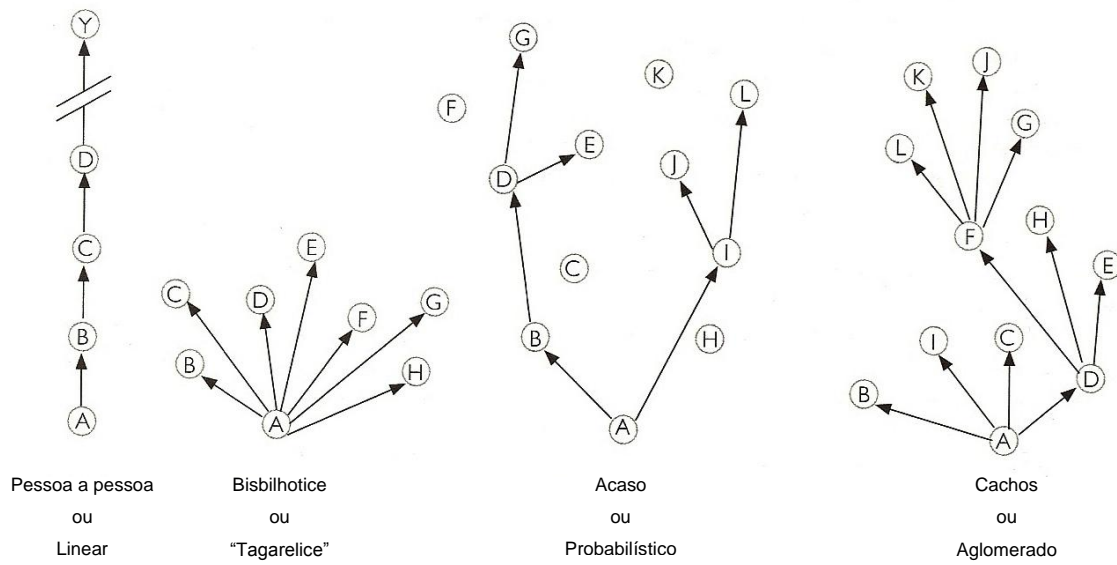


Figura L.2: Redes de comunicação informais.

Fonte: Adaptado de Bilhim (2004: 368) e Davis *apud* Cunha et al. (2006: 467).

ANEXO M – PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

1. **“Lucidez:** Traduz-se na pré-identificação pessoal e consiste na necessidade de adaptação a um público específico e aos valores da cultura. Assim, a empresa tem de se conhecer antes de se dar a conhecer e definir os seus fins. «[...] a comunicação lúcida apoia-se na cultura dos empregados, por isso compreendê-los, é essencial a uma boa comunicação».
2. **Vontade:** Traduz-se em estabelecer um serviço de comunicação e o respectivo orçamento. A aplicação deste princípio atribui à comunicação um papel importante na gestão e na condução do negócio.
3. **Transparência:** Este princípio opõe-se ao hábito do secretismo para as informações em geral, excepto no caso de informações que podem ser usadas pela concorrência. Para comunicar com transparência, é preciso racionalizar em termos de análise de objectivos e resultados organizacionais - a informação que pode prejudicar a empresa deve ser imediatamente divulgada para que os rumores alarmistas não surjam - é mais fácil a organização pôr um problema que escondê-lo.
4. **Simplicidade:** A comunicação deve permitir que todos os empregados compreendam as mensagens de forma clara. As mensagens devem ser simples e acessíveis e os suportes devem ser adequados à mensagem para que cada um se reveja nela.
5. **Rapidez:** A rapidez de difusão da informação garante o interesse do destinatário, evita a formação de rumores de forma descontrolada e evita que os empregados sejam informados em primeiro lugar, pelos meios exteriores à organização, em vez de serem informados por ela.
6. **Duração:** A duração da comunicação numa organização deve apresentar uma certa permanência independentemente dos resultados momentâneos. A comunicação com os empregados baseia-se num processo evolutivo e irreversível em que a organização e os seus membros se envolvem. Segundo este princípio, os suportes de CI devem evoluir para que os seus destinatários não se aborçam deles.
7. **Tenacidade:** Este princípio pressupõe que uma mensagem, para ser compreendida, deve ser veiculada em todos os instrumentos de comunicação, o que deve implicar uma certa repetição da comunicação.
8. **Realismo:** Segundo este princípio, a comunicação permite compreender melhor a organização, faz evoluir lentamente as atitudes, cabendo aos empregados mudar o seu modo de relacionamento. O desenvolvimento da comunicação é, portanto, um investimento cuja rentabilidade só é visível a longo prazo.
9. **Adaptação:** Este princípio tem por base a cultura da empresa. Assim, as publicações devem ser adaptadas às necessidades dos trabalhadores, tendo por base a cultura existente e não as estruturas estabelecidas. Evita-se, portanto, uma diversificação exagerada dos instrumentos de comunicação em função dos públicos visados e uma perda de informação.
10. **Envolvimento:** O envolvimento não é objectivo, porque a empresa tem sempre em vista um proveito. Baseia-se na escuta e na troca de impressões com os empregados, na afirmação de uma transparência real, sem manipulações, traduzindo-se não só pela presença do discurso da direcção em todos os suportes de comunicação mas, também, pela transmissão do discurso dos trabalhadores nos suportes de comunicação ascendente.
11. **Sedução:** A CI deve seduzir para poder chamar a atenção e despertar o interesse e sobretudo persuadir. A empresa deve aplicar este princípio na comunicação com os seus colaboradores, como aplica com os seus clientes na venda dos seus produtos ou serviços, porque eles conhecem a comunicação que a organização estabelece com o grande público, da qual são também destinatários.
12. **Antecipação:** Segundo este princípio a organização tem de estar preparada em termos de comunicação, para poder responder aos possíveis acontecimentos, às reacções dos empregados e às mudanças que decorrem normalmente na organização.”

(Adaptado de Dupuy apud Quelhas, 2006: 52-53)

ANEXO N – GESTÃO DO BOATO

“O maior inimigo de um sistema de comunicação é, sem dúvida, o boato. São várias as razões da sua perigosidade. Em primeiro lugar porque (...) traduzem receios sentidos por um grupo, grupo esse que está perfeitamente disponível para tudo o que lhe possam contar. Em segundo lugar, porque a sua velocidade de circulação é infinitamente mais rápida que qualquer outro instrumento de comunicação que se possa imaginar, mesmo acreditando nas novas tecnologias. Finalmente, porque é muito difícil desmentir em especial numa situação de crise, em que (...) o sistema de pertinência se desregulou.

Mucchielli (...) apresentou-nos um conjunto de conselhos para combater o boato, alertando ao mesmo tempo para alguns perigos que o combate pode despoletar:

1. REPETIR INCANSAVELMENTE OS DESMENTIDOS, a repetição do desmentido pode fazer com que o boato se torne conhecido. Os desmentidos têm um efeito «boomerang» considerável.
2. NÃO PORMENORIZAR O BOATO NO DESMENTIDO, ou seja o desmentido deve prevalecer sobre o próprio boato. Muitas vezes comete-se o erro de explicar pormenorizadamente o boato, esquecendo-se ou minimizando o desmentido.
3. MOSTRAR PROVAS POSITIVAS dizer que isto é assim «porque eu sou chefe o que eu digo é verdade!», não serve.
4. ORGANIZAR UMA VERDADEIRA CAMPANHA DE DESMENTIDOS COM BASE EM CONTRA-BOATOS, o mesmo é dizer, apanhar um ponto negativo no boato, de tal modo que falar dele passe a ser uma vergonha para quem o faça.
5. DAR SEGURANÇA EXPLICANDO E ANALISANDO O PROCESSO DO BOATO: (...) trata-se no fundo de tomar uma atitude pedagógica sobre o boato.
6. ESCOLHER O MOMENTO PRECISO PARA A CAMPANHA DE DESMENTIDO, talvez um dos mais difíceis aspectos a controlar, porque se demasiado cedo, arriscamo-nos a acentuá-lo, se demasiado tarde o desmentido é ineficaz.

Todos estes cuidados servem para reforçar a ideia que consideramos determinante: a criação de um canal credível. Este é um objectivo difícil de conseguir e, muito especialmente, difícil de conservar, já que este canal tem de dizer sempre a verdade, de modo a habituar as pessoas a esperar que, sobre o assunto A ou B, ele se pronuncie. E aqui reside a dificuldade: porque se se tem de dizer sempre a verdade (no dia em que não fizer deixa de existir, como canal credível), esta necessidade passa por vezes pela quase impossibilidade de a dizer em tempo útil, isto é, o seu tempo de esclarecimento nunca é muito longo. Isto é difícil de conseguir mas tem resultados muito eficazes.

É aqui que entra o gestor da organização. O canal credível que há pouco referimos, deve, preferencialmente, ser assumido pelo gestor máximo da organização. (...) «Comunicar, para o gestor, não é cumprir uma moda. É fornecer referentes de sentido a todos os actores sociais da empresa e, desse modo, fomentar a motivação dos trabalhadores, participando na coerência cultural necessária à coesão da acção colectiva» (o mesmo é dizer a eficácia da organização) ...” (Mendes e Pereira, 2006: 177-178).

ANEXO O – ARTICULAÇÃO ENTRE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E PLANO DE CI

O Quadro O.1 ilustra um exemplo de como podem ser articulados os princípios da política, os objectivos da estratégia e os suportes de CI:

Quadro O.1: Articulação entre Política, Estratégia e Plano de CI.

POLÍTICA	ESTRATÉGIA	PLANO
Gestão do tempo	<p>Obj. geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combater tempos perdidos <p>Obj. específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar fontes múltiplas de informação • Verificar se existem estudos abandonados ou em atraso • Combate às reuniões inúteis • Verificar a pertinência dos documentos escritos (exige classificação; transporte; leitura, arquivo, destruição) 	<p>Usar o Flash de Informação</p> <p>Utilizar o correio electrónico</p> <p>Efectuar somente as reuniões necessárias</p>
Imagem	<p>Obj. geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a imagem de um departamento <p>Obj. específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar as suas actividades • Divulgar o sucesso 	<p>Fomentar visitas ao departamento</p> <p>Utilizar o placard informativo</p> <p>Divulgar seminários a realizar</p>
Motivação	<p>Obj. geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a motivação dos Patrulheiros <p>Obj. específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objectivos estimulantes • Reconhecer resultados 	<p>Afixar Patrulheiro do mês nos placares dos Destacamentos Territoriais</p> <p>Afixar resultados dos Postos Territoriais contíguos no placar dos Postos Territoriais</p>

Fonte: Adaptado de Almeida (2003: 61).

ANEXO P – DESCRIÇÃO DETALHADA DOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

P.1 COMUNICAÇÃO ORAL

Quadro P.1: Suportes de comunicação oral.

Informação de Contacto ou Conversa Informal		
<p>Descrição: Presença consciente e organizada do responsável entre os seus colaboradores. Conversas entre os elementos da organização sem o rigor formal inerente às dependências hierárquicas/funcionais.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Gabinete; visitas aos serviços; acontecimentos.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Simplificação das relações; informação ascendente e descendente; comunicação directa e espontânea.</p>		
Entrevista individual/colectiva ou Conversa Formal		
<p>Descrição: Conversa formal entre responsável e colaboradores (um ou grupo em número restrito).</p> <p>Ocasões/Utilizações: Acolhimento; mudança de funções/posto; promoção; avaliação; saída da organização.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Comunicação directa; provocar <i>feedback</i>.</p>		
Conferência		
<p>Descrição: Exposição de assuntos.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Necessidade de apresentar assuntos gerais ou particulares relacionados com a vida organizacional e profissional.</p> <p>Público: Todo o pessoal ou grupos específicos relacionados com o assunto em causa.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Complemento de formação profissional.</p>		
Visita à organização		
<p>Descrição: Visita guiada.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Conhecer melhor os serviços.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Reforço e coesão dos serviços; valorização e conhecimento do trabalho de cada colaborador.</p>		
Grupos de expressão		
<p>Descrição: Reunião de alguns elementos para abordar um determinado problema.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Procura de soluções; existência limitada.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Responsabilidade; criatividade; participação nos problemas concretos e desenvolvimento da comunicação lateral.</p>		
Reuniões		
Tipo	Direcção	Finalidade
Informação	Unidireccional	Transmitir uma ou mais mensagens (novos acontecimentos; compreensão de determinados objectivos).
Expressão	Multidireccional	Troca de informações (recolha de informações acerca de um assunto, com a participação dos colaboradores).
Trabalho	Multidireccional	Encontrar a solução para um problema; tomar decisões após reflexão comum.
<i>Brainstorming</i>	Multidireccional	A mesma que a de trabalho, mas com o objectivo de produzir um número máximo de ideias num tempo mínimo.

Fonte: Adaptado de Almeida (2003: 89-91).

P.2 COMUNICAÇÃO ESCRITA

Quadro P.2: Suportes de comunicação escrita.

Relatório de actividade/reunião
<p>Descrição: Dá conta dos assuntos de uma actividade/reuniões de informação ou de trabalho.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Faz o ponto de situação sobre um assunto; difunde elementos de informação.</p> <p>Público: Quem esteve na reunião ou, ainda, restante pessoal.</p> <p>Custo: Tempo (reduzido).</p> <p>Vantagens: Documento de referência caracterizado pela precisão; meio de informação lateral, ascendente e descendente.</p>
Nota de serviço
<p>Descrição: Através da hierarquia fornecer directivas ou explicações.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Permite às chefias difundir informações pontuais.</p> <p>Público: Todos ou unicamente a quem se dirige a informação (serviços, sectores, categorias profissionais).</p> <p>Custo: Redacção e produção.</p> <p>Vantagens: Informação precisa e adaptada ao destinatário; rapidez e simultaneidade; elemento de referência.</p>
Flash de informação
<p>Descrição: Nota curta de redacção simples destinada a informar muito rapidamente.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural.</p> <p>Público: Todo o pessoal ou categoria hierárquica.</p> <p>Custo: Reprodução.</p> <p>Vantagens: Rapidez; informa todos acerca da vida da organização.</p>
Placar
<p>Descrição: Documento redutor que serve informações pontuais.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Variável (depende da sofisticação, recurso a <i>designers</i> gráficos, placares luminosos).</p> <p>Vantagens: Fácil de gerir; moldável a todo o tipo de mensagens simples.</p>
Panfleto/Desdobrável
<p>Descrição: Documento simples.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Fazer conhecer rapidamente pontos de vista da direcção ao conjunto do pessoal (campanhas temáticas; segurança; qualidade).</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Reprodução.</p> <p>Vantagens: Informação instantânea; distribuição simples.</p>
Ficha sinalética
<p>Descrição: Documento de consulta disponível a qualquer momento, apresentado sob a forma de folheto ou desdobrável.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Apresentar a empresa: <u>Identidade</u> – data de criação, fundador, organograma, tamanho; <u>Actividade</u> – lista de produtos, gamas e serviços; <u>Resultados</u> – quotas de mercado, volume de negócios, resultados financeiros; <u>Enquadramento Social</u> – sede, filiais, evolução do emprego, estrutura demográfica dos colaboradores.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Reduzido (por exemplo, revisão anual ou anuário).</p> <p>Vantagens: Grande acessibilidade.</p>
Folheto de acolhimento
<p>Descrição: Documento simples que apresenta, sucintamente, a organização.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Acolhimento dos novos colaboradores.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Reduzido.</p> <p>Vantagens: Fonte de conhecimento e integração.</p>
Carta ao pessoal
<p>Descrição: Documento assinado pelo Presidente ou Director e enviado a todos, regular ou ocasionalmente, focando acontecimentos importantes na vida da organização.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Explicação de situações e intenções; divulgação de projectos importantes para a organização, anúncio de uma operação particular.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Redacção e distribuição.</p> <p>Vantagens: Poder de impacto para anular rumores se for objectiva e precisa; personalização da mensagem.</p>

Inquérito de Opinião
<p>Descrição: Procura sistemática das aspirações do pessoal, realizada em extensão ou por amostra. Ocasões/Utilizações: Diagnóstico do clima da organização (satisfação e grau de adesão aos objectivos); análise de um problema específico (condições de trabalho, imagem da organização, necessidades de formação). Público: Todo o pessoal. Custo: Tempo na realização, resposta e análise do inquérito. Vantagens: Criação de um clima de comunicação. Possibilidade do pessoal se exprimir, comunicação ascendente.</p>
Questões à direcção
<p>Descrição: Possibilidade dada a todos os colaboradores, de apresentar as questões por si seleccionadas à Direcção. As respostas podem ser dadas directamente, por carta ou através do jornal/revista da organização. Ocasões/Utilizações: Meio de dar aos colaboradores informações acerca de assuntos que lhes interessam. Público: Todo o pessoal. Custo: Tempo e suportes utilizados para resposta. Vantagens: Informações descendentes dadas directamente às pessoas interessadas e acerca dos assuntos propostos; conhecimento efectivo das preocupações dos colaboradores.</p>
Caixa de sugestões
<p>Descrição: Possibilidade dada aos colaboradores de poderem, de forma anónima ou identificada, colocar as suas sugestões acerca da vida da organização. Ocasões/Utilizações: Todas as sugestões podem melhorar o funcionamento da empresa: melhoria dos métodos de trabalho, economia de energia, resolução de disfunções, regularização de horários, aperfeiçoamento do sistema de higiene e segurança. Público: Todo o pessoal. Custo: Material. Vantagens: Apelo à responsabilidade; inserção no meio de trabalho; encorajar a iniciativa e desenvolvimento da criatividade; informação ascendente.</p>
Jornal Interno/Revista da Organização
<p>Descrição: Boletim concebido pelos colaboradores, distribuído na organização ou enviado para o domicílio. Ocasões/Utilizações: Criar o sentimento de pertença. Informa acerca das actividades, questões técnicas, económicas e sociais que interessam aos colaboradores. Público: Todo o pessoal. Custo: Tempo (redacção, fabricação e distribuição). Vantagens: Suporte privilegiado de CI, facilitando a comunicação descendente, ascendente e lateral; suporte de formação e valorização dos colaboradores; difusão ampla criando o sentimento de participação na vida da organização.</p>

Fonte: Adaptado de Almeida (2003: 77-81).

P.3 COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL

Quadro P.3: Suportes de comunicação audiovisual.

Teleconferência
<p>Descrição: Ligação a um circuito onde se transmite o som e imagem, possibilitando contacto à distância. Ocasões/Utilizações: Necessidade de tomar decisões rápidas. Público: Restrito ou total, depende da finalidade. Custo: Elevado em termos de equipamento (estúdio, câmaras de vídeo, etc). Vantagens: Permite acelerar decisões ultrapassando o tempo gasto nas deslocações das pessoas.</p>
Filme de informação
<p>Descrição: Curta-metragem onde se apresenta as actividades da organização ou um problema específico. Ocasões/Utilizações: Fazer conhecer a empresa nos seus diferentes aspectos ou sensibilizar para um assunto. Público: Parte ou totalidade. Custo: Variável em material e pessoal especializado, dependendo do grau de exigência do filme. Vantagens: Facilidade de difusão; exposição de um tema num tempo mais limitado.</p>
Jornal televisado
<p>Descrição: Teledistribuição por cabo no interior da empresa, a partir da instalação de receptores e emissores. Ocasões/Utilizações: Comunicação da direcção, emissão de reportagens e entrevistas. Público: Parte ou totalidade. Custo: Material e tempo. Vantagens: Informação rápida. Apesar de assumir um carácter documental, assemelha-se à televisão.</p>

Fonte: Adaptado de Almeida (2003: 96-97).

P.4 NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Quadro P.4: Suportes de comunicação - Novas Tecnologias de Informação.

Correio Electrónico (E-Mail)
<p>Descrição: Emissão de mensagens por intermédio computadores a destinatários seleccionados.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Notas de serviço, organização de reuniões, circulares, informações várias.</p> <p>Público: Todo o pessoal, desde que tenha acesso a computador.</p> <p>Custo: Reduzido se já existirem meios informáticos.</p> <p>Vantagens: Multidifusão, possibilitando deixar mensagens a pessoas mesmo que não estejam em simultâneo na rede; Confidencialidade; Supressão do papel; Diminuição das despesas telefónicas e administrativas.</p>
Videoconferência
<p>Descrição: A mesma que a teleconferência, mas com recurso a meios informáticos.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Reuniões, apresentação de projectos, discussão de trabalhos e comunicações em geral.</p> <p>Público: Grupo de pessoas implicadas.</p> <p>Custo: Reduzido se já existirem meios informáticos e o acesso a uma rede de dados.</p> <p>Vantagens: Permite a utilização de vários recursos, importação e partilha de dados, gráficos, etc.</p>
Internet
<p>Descrição: É uma rede de dados à escala mundial, que possibilita a transferência de uma grande quantidade de informação num curto espaço de tempo e para qualquer parte do Mundo. Apesar de ser uma rede pública, pode ser utilizada no âmbito da CI, dando corpo a alguns dos seus suportes.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Troca de todo o tipo de informação em suporte digital, com recurso a meios informáticos.</p> <p>Público: Todo o pessoal, desde que tenha acesso a computador com ligação à rede.</p> <p>Custo: Manutenção e implementação.</p> <p>Vantagens: Informação disponível de maneira simples e acessível; Pode agregar correio electrónico (<i>e-mail</i>); gestão de informação e conversa <i>online (chat)</i>; O tempo e o espaço são vencidos. Em tempo real podem-se reunir colaboradores, separados geograficamente (através de videoconferência, por exemplo); Fomenta e viabiliza o espírito de trabalho em grupo; possibilita a circulação de impressos para requisições, inquéritos de opinião, boletins informativos e manuais técnicos; permite a publicação e acesso <i>sites, blogs</i> e fóruns de discussão temáticos.</p>
Intranet
<p>Descrição: Rede corporativa que utiliza a tecnologia e a infra-estrutura de transferência de dados da <i>Internet</i> na CI da própria organização. É de natureza privada, ao contrário da <i>Internet</i>, pois as informações confinadas a esta rede estão disponíveis apenas para a organização a que dizem respeito. Possibilita uma interactividade total, uma independência face ao local de trabalho e uma multiplicidade na difusão da informação, ou seja, todos os trabalhadores podem receber a mensagem.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Troca de informação dentro da rede da organização, com recurso a meios informáticos.</p> <p>Público: Todo o pessoal, desde que tenha acesso a computador ligado à rede corporativa.</p> <p>Custo: Manutenção e implementação.</p> <p>Vantagens: As mesmas da <i>Internet</i>, mas limitando-se ao interior da organização. Esta limitação constitui-se como uma vantagem em termos de segurança, na medida em que se trata de uma rede privada.</p>
Telemóvel
<p>Descrição: Aparelho de comunicação de voz e dados, com recurso a serviços prestados por uma operadora telefónica.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Contactos urgentes ou quando a localização do emissor não permite o contacto com os membros da organização através de outros suportes.</p> <p>Público: Membros cuja necessidade de se manterem contactáveis é permanente e/ou que trabalham fora das instalações da organização.</p> <p>Custo: Elevado.</p> <p>Vantagens: Permite a comunicação oral à distância, envio de mensagens curtas de texto (SMS) e realização de videochamadas com recurso a um único aparelho e no exterior das instalações da organização, desde que a cobertura de rede o permita.</p>

Fonte: Adaptado de Almeida (2003: 107-112), Mendes e Pereira (2006: 165) e Quelhas (2006: 64).

ANEXO Q – EXTRACTO DA LEI ORGÂNICA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro

Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o seguinte:

TÍTULO I

Disposições gerais

CAPÍTULO I

Natureza, atribuições e símbolos

Artigo 1.º

Definição

1 - A Guarda Nacional Republicana, adiante designada por Guarda, é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa.

2 - A Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e protecção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.

Artigo 2.º

Dependência

1 - A Guarda depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna.

2 - As forças da Guarda são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, através do seu comandante-geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, dependendo, nesta medida, do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.

(...)

Artigo 9.º

Datas comemorativas

1 - O Dia da Guarda é comemorado a 3 de Maio, em evocação da lei que criou a actual instituição nacional, em 1911.

(...)

TÍTULO II

Organização geral

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 19.º

Categorias profissionais e postos

1 - A Guarda está organizada hierarquicamente e os militares dos seus quadros permanentes estão sujeitos a condição militar, nos termos da lei de bases gerais do Estatuto da Condição Militar.

2 - Os militares da Guarda agrupam-se hierarquicamente nas seguintes categorias profissionais, subcategorias e postos:

a) Categoria profissional de oficiais:

i) Oficiais gerais, que compreende os postos de tenente-general e major-general;

ii) Oficiais superiores, que compreende os postos de coronel, tenente-coronel e major;

iii) Capitães, que compreende o posto de capitão;

iv) Oficiais subalternos, que compreende os postos de tenente e alferes;

b) Categoria profissional de sargentos, que compreende os postos de sargento-mor, sargento-chefe, sargento-ajudante, primeiro-sargento, segundo-sargento e furriel;

c) Categoria profissional de guardas, que compreende os postos de cabo-mor, cabo-chefe, cabo, guarda principal e guarda.

(...)

Artigo 20.º

Estrutura geral

A Guarda compreende:

a) A estrutura de comando;

b) As unidades;

c) O estabelecimento de ensino.

Artigo 21.º

Estrutura de comando

1 - A estrutura de comando compreende:

a) O Comando da Guarda;

b) Os órgãos superiores de comando e direcção.

2 - O Comando da Guarda compreende:

a) O comandante-geral;

b) O 2.º comandante-geral;

c) O órgão de inspecção;

d) Os órgãos de conselho;

e) A Secretaria-Geral.

3 - São órgãos superiores de comando e direcção:

a) O Comando Operacional (CO);

b) O Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI);

c) O Comando da Doutrina e Formação (CDF).

Artigo 22.º

Unidades e estabelecimento de ensino

1 - Na Guarda existem as seguintes unidades:

a) O Comando-Geral;

b) Territoriais, os comandos territoriais;

c) Especializadas, a Unidade de Controlo Costeiro (UCC), a Unidade de Acção Fiscal

(UAF) e a Unidade Nacional de Trânsito (UNT);

d) De representação, a Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE);

e) De intervenção e reserva, a Unidade de Intervenção (UI).

2 - Podem ser constituídas unidades para actuar fora do território nacional, nos termos da lei.

3 - O estabelecimento de ensino da Guarda é a Escola da Guarda (EG).

CAPÍTULO II

Estrutura de comando

SECÇÃO I

Comando da Guarda

(...)

Artigo 26.º

Órgãos de inspecção, conselho e apoio geral

1 - Na dependência directa do comandante-geral funcionam os seguintes órgãos:

- a) A Inspecção da Guarda (IG), órgão de inspecção;
- b) O Conselho Superior da Guarda (CSG), o Conselho de Ética, Deontologia e Disciplina (CEDD) e a Junta Superior de Saúde (JSS), órgãos de conselho;
- c) A Secretaria-Geral da Guarda (SGG), serviço de apoio geral.

2 - Funcionam, ainda, na dependência do comandante-geral, serviços para as áreas de estudos e planeamento, consultadoria jurídica e relações públicas.

(...)

SECÇÃO II

Órgãos superiores de comando e direcção

Artigo 32.º

Comando Operacional

1 - O CO assegura o comando de toda a actividade operacional da Guarda.

2 - O comandante do CO é um tenente-general, nomeado pelo ministro da tutela, sob proposta do comandante-geral da Guarda.

3 - O CO compreende as áreas de operações, informações, investigação criminal, protecção da natureza e do ambiente e missões internacionais.

4 - O comandante do CO tem sob o seu comando directo, para efeitos operacionais, as unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva.

(...)

SECÇÃO III

Serviços da estrutura de comando

Artigo 35.º

Serviços

O número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia dos serviços directamente dependentes do comandante-geral e dos serviços dos órgãos superiores de comando e direcção são definidos por decreto regulamentar.

CAPÍTULO III

Unidades

SECÇÃO I

Unidade do Comando da Guarda

Artigo 36.º

Comando-Geral

1 - O Comando-Geral tem sede em Lisboa e concentra toda a estrutura de comando da Guarda.

2 - O Comando-Geral é comandado pelo chefe da SGG.

SECÇÃO II

Unidades territoriais

Artigo 37.º

Comandos territoriais

1 - O comando territorial é responsável pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade que lhe for atribuída, na dependência directa do comandante-geral.

2 - Nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, os comandos territoriais têm sede em Ponta Delgada e no Funchal e, sem prejuízo de outras missões que lhes sejam especialmente cometidas, prosseguem, na respectiva área de responsabilidade, as atribuições da Guarda no âmbito da vigilância da costa e do mar territorial e da prevenção e investigação de infracções tributárias e aduaneiras, dependendo funcionalmente da Unidade de Controlo Costeiro e da Unidade de Acção Fiscal, relativamente às respectivas áreas de competência.

3 - Os comandos territoriais são comandados por um coronel ou tenente-coronel, coadjuvado por um 2.º comandante.

4 - Compete, em especial, aos comandantes de comando territorial nas regiões autónomas articular com o Governo regional a actividade operacional nas matérias cuja tutela compete à região e cooperar com os órgãos da região em matérias do âmbito das atribuições da Guarda.

Artigo 38.º

Organização

Os comandos territoriais articulam-se em comando, serviços e subunidades operacionais.

Artigo 39.º

Subunidades

1 - As subunidades operacionais dos comandos territoriais são os destacamentos, que se articulam localmente em subdestacamentos ou postos.

2 - O comando dos destacamentos e das suas subunidades é exercido por um comandante, coadjuvado por um adjunto.

3 - O destacamento é comandado por major ou capitão, o subdestacamento por oficial subalterno e o posto por sargento.

(...)

Disposições complementares, transitórias e finais

(...)

Artigo 53.º

Regulamentação

(...)

5 - O número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia dos serviços de apoio directamente dependentes do comandante-geral e dos serviços dos órgãos superiores de comando e direcção são definidos por decreto regulamentar.

6 - São determinados por portaria do ministro da tutela:

(...)

e) A criação e extinção de subunidades das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva;

f) A criação e extinção e o funcionamento dos serviços das unidades territoriais, bem como do estabelecimento de ensino;

(...)

Artigo 54.º

Norma revogatória

É revogado o Decreto-Lei n.º 231/93, de 26 de Junho, com excepção:

a) Dos artigos 29.º e 30.º, cuja revogação produz efeitos com a entrada em vigor de uma nova lei de segurança interna;

b) Dos artigos 33.º, 92.º e 94.º, cuja revogação produz efeitos com a entrada em vigor de um novo Estatuto dos Militares da Guarda.

Artigo 55.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no prazo de 30 dias, com excepção do artigo 53.º, que entra em vigor no dia seguinte ao da publicação.

Aprovada em 19 de Setembro de 2007.

O Presidente da Assembleia da República, Jaime Gama.

Promulgada em 19 de Outubro de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva.

Referendada em 25 de Outubro de 2007.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

ANEXO R – POSICIONAMENTO DA GNR NO SISTEMA DE FORÇAS NACIONAIS

A Figura R.1 ilustra o posicionamento da GNR no Sistema de Forças Nacionais:

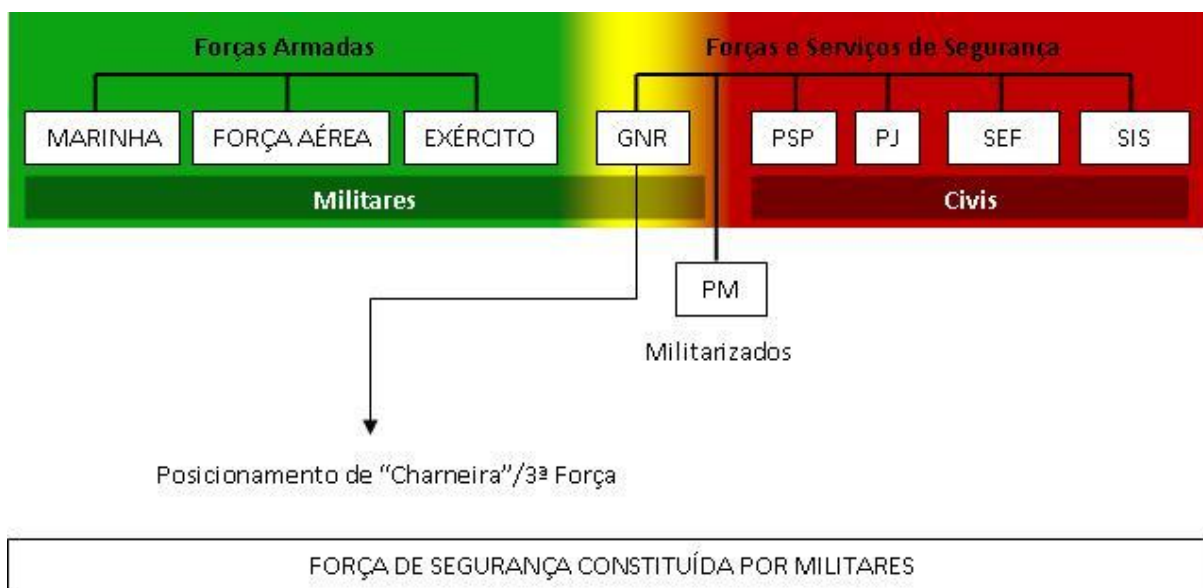


Figura R.1: Sistema de Forças Nacionais.

Fonte: Adaptado de Branco (2000: 164)

ANEXO S – NOVA ORGÂNICA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA



Figura S.1: Nova estrutura organizacional da Guarda.

Fonte: Adaptado de Guerreiro (2007).

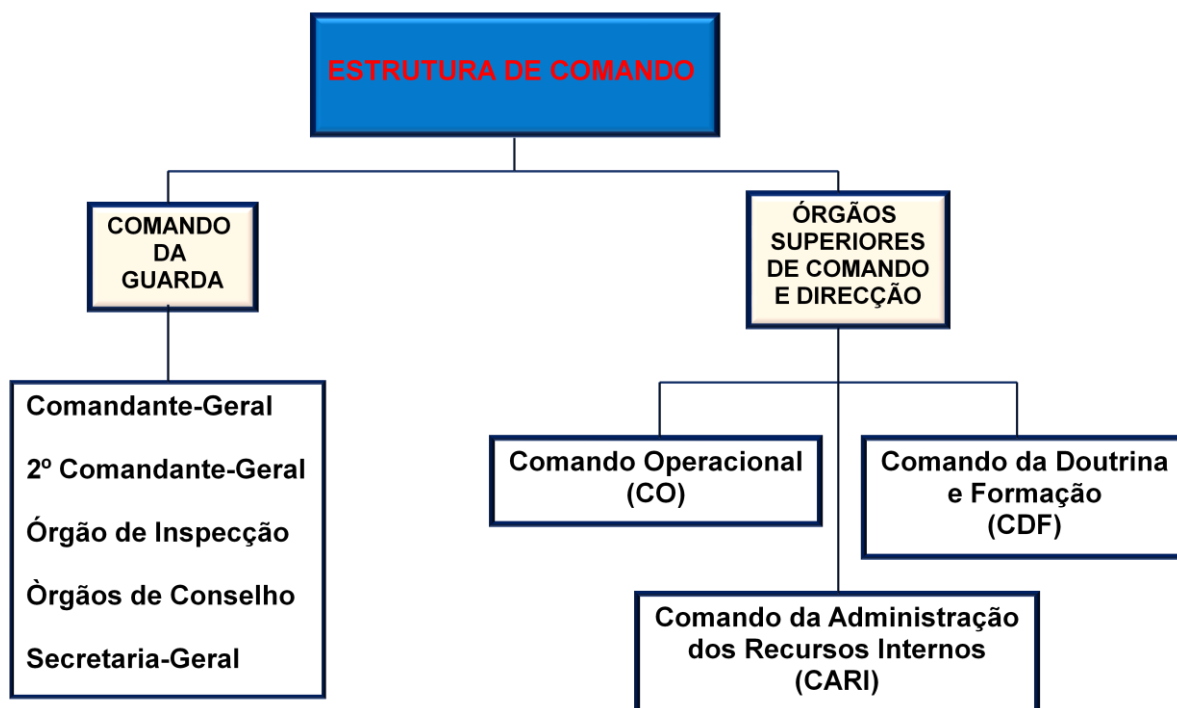


Figura S.2: Estrutura de Comando da Guarda.

Fonte: Adaptado de Guerreiro (2007).

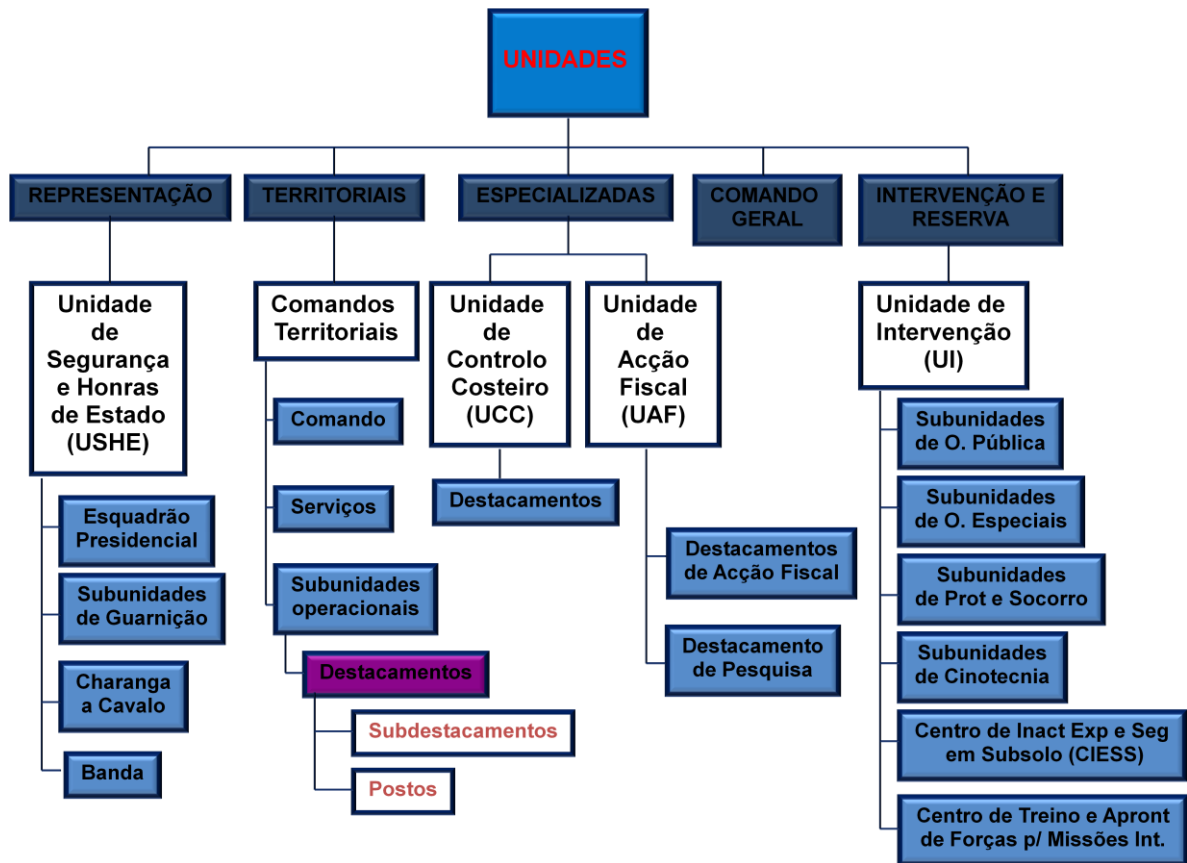


Figura S.3: Estrutura das unidades da Guarda.

Fonte: Adaptado de Guerreiro (2007).



Figura S.4: Órgãos na dependência directa do Comandante-Geral.

Fonte: Adaptado de Guerreiro (2007).

ANEXO T – PONTOS FORTES E FRACOS DA GNR EM TERMOS COMUNICACIONAIS

O Quadro T.1 apresenta alguns pontos fortes e fracos da GNR em matéria de CI, segundo Pereira (2006):

Quadro T.1: Pontos Fortes e Fracos na organização GNR respeitantes à CI.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse dos militares em participar em projectos de comunicação interna que facilitem a fluidez de informação atempada e a proactividade das suas funções; • Espírito de coesão, camaradagem e cooperação ao nível horizontal; • Boa comunicação ao nível horizontal; • Redes informais coesas e potenciais fontes de informação privilegiada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca eficácia dos canais de comunicação ascendente/descendente; • Insatisfação com a clareza, objectividade, precisão e timing das informações; • Procura de vias informais para colmatar necessidades de informação para o trabalho operacional; • Fraco conhecimento interno das actividades promocionais e acontecimentos relevantes sobre a GNR; • Subaproveitamento das capacidades e conhecimento dos militares; • Falta de meios materiais, nomeadamente (...) telefones móveis (...) e computadores; Atraso na implementação de um sistema informático; • Excessiva burocracia interna e externa; • Pouco reconhecimento, por parte da hierarquia, do trabalho desenvolvido.

Fonte: Adaptado de Pereira (2006: 152-154).

ANEXO U – TABELA PARA DETERMINAÇÃO DA DIMENSÃO DA AMOSTRA - POPULAÇÃO FINITA

A Figura U.1 ilustra a tabela de determinação da dimensão de uma amostra extraída de uma população finita, para um coeficiente de confiança de 95,5%:

Amplitude da População (universo)	Amplitude da amostra com as margens de erro de 1 %, 2 %, 3 %, 4 %, 5 % e 10 % na hipótese de p=50 %.					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
-----	---	---	---	---	222	83
1000	---	---	---	385	286	91
1500	---	---	638	441	316	94
2000	---	---	714	476	333	95
2500	---	1250	769	500	345	96
3000	---	1364	811	517	353	97
3500	---	1458	843	530	359	97
4000	---	1538	870	541	364	98
4500	---	1607	891	549	367	98
5000	---	1667	909	556	370	98
6000	---	1765	938	566	375	98
7000	---	1842	949	574	378	99
8000	---	1905	976	580	381	99
9000	---	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	383	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100

Figura U.1: Tabela para determinar dimensão de amostra extraída de população finita.

Fonte: Adaptado de Arkin e Colton *apud* Brandalise (2006).

Coeficiente de confiança: 95,5%

p = proporção (em %) dos elementos portadores das características consideradas. Se p é <50%, a amostra pedida é menor.