



JOANA NUNES  
LOPES GAVINHOS

# **A COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL NUMA IPSS: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos

## **ORIENTADOR**

Professora Doutora Maria Amélia Marques

14 de dezemnovembro, 2023

JOANA NUNES  
LOPES GAVINHOS

## JÚRI

*Presidente:* Professora Adjunta (Grau, Dra. Helena Cristina Fernandes Roque Nome, IPS-ESCE Instituição)

*Orientador:* Professora Coordenadora (Dra. Maria Amélia Marques, IPS-ESCE Grau, Nome, Instituição)

*Vogal:* Professor Adjunto Dr. João Pedro Pina Cordeiro, (Grau, Nome, IPS-ESCE Instituição)

*Vogal:* (Grau, Nome, Instituição)

(Fonte Arial, regular, corpo 11)

14 de dezembro novembro, 2023

## AGRADECIMENTOS

Para chegar até aqui, foi necessária muita perseverança e enorme vontade de concluir o presente trabalho que se apresentou um desafio bem maior do que havia pensado, no entanto aqui cheguei e só posso agradecer a todos os que partilharam este caminho comigo.

À minha Orientadora, Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Amélia Marques, pela sua disponibilidade em orientar e apoiar este estudo ao longo da realização desta dissertação.

À Direção do CRIVA, em particular à Dra. Ana Sofia Faria, por me ter concedido a autorização para a realização deste estudo e um agradecimento especial ao seu apoio e incentivo.

Aos trabalhadores da organização, meus colegas de trabalho, que participaram para que este estudo fosse possível, disponibilizando o seu precioso tempo, e de forma interessada participaram nas entrevistas, partilhando comigo os seus pareceres no que diz respeito à temática em estudo.

Ao Pedro companheiro da minha vida, que sempre acreditou em mim e que esteve ao meu lado nos melhores e piores momentos deste percurso. Às minhas filhas Beatriz e Matilde pelo tempo em que as privei da minha companhia para ser possível a realização deste projeto.

Aos meus pais, por todo o incentivo para a realização deste estudo, e à minha mãe por me fazer acreditar sempre que é possível.

Concluo afirmado que a minha fé não me permite deixar de agradecer a Deus, pois “tudo posso naquele que me fortalece.”

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral caracterizar a comunicação organizacional interna de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), tendo como propósito compreender as especificidades de uma organização de cariz social e compreender a sua importância no desenvolvimento do trabalho diário dos trabalhadores.

O impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que estas sejam competitivas. Neste âmbito, a comunicação, e em concreto, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional geral.

A comunicação interna revela-se como uma área determinante para o bom funcionamento de qualquer organização e como elemento da sua coesão (Elias & Mascaray, 2003), que promove o envolvimento de todos os elementos da organização. De acordo com a autora Ferrari (2016), a comunicação interna possibilita o equilíbrio sustentável entre a visão e missão das organizações, bem como entre as expectativas daqueles que a compõem, visando a satisfação de todos os seus públicos. Por sua vez, é possível considerar a comunicação dentro de uma organização como condição para a sua sobrevivência (Rego, 2016), na medida em que permite o alinhamento de ideias, a participação dos colaboradores, essenciais na construção da imagem e reputação da organização.

Os objetivos específicos do trabalho foram: caracterização da organização, caracterização dos meios e suportes de comunicação interna, conhecer a perceção dos trabalhadores sobre a comunicação interna; analisar a satisfação dos trabalhadores com a comunicação interna e analisar as principais barreiras à comunicação.

Os objetivos foram concretizados recorrendo a uma abordagem metodológica do tipo qualitativa, utilizando como instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada e análise documental.

O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças deverão refletir diferenças entre os respondentes e não a diferença nas perguntas (Lakatos, 1996).

Caraterizou-se a organização e os seus principais departamentos, com a caracterização

dos seus recursos humanos, os meios de comunicação e identificação de todos os canais e meios que suportam o processo de comunicação.

Os resultados obtidos indicam que a comunicação interna na organização está a percorrer um caminho de implementação e crescimento. Os trabalhadores têm a percepção da importância de uma comunicação clara, eficaz e fluida, revelam que a organização está a trabalhar para melhorias futuras, no entanto conseguem identificar algumas barreiras à comunicação que são potenciadores de ruídos, e de algum desconforto em algumas áreas. O planeamento e a mudança são apontados como fatores fundamentais para a melhoria da comunicação. Os meios e suportes de comunicação digital, estão neste momento a ganhar espaço com a aquisição de softwares de apoio à comunicação, que vão permitir facilidade e eficácia na transmissão do conteúdo informativo.

Este estudo foi consentido pela Direção pretende contribuir com um espaço de reflexão para a elaboração de respostas mais eficazes e inovadoras que proporcionem o desenvolvimento da comunicação organizacional.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; eficiência; clima organizacional

## ABSTRACT

With the present study, deepened the theme of organizational communication in a public utility entity namely a IPSS (Private Institution of Social Solidarity).

The impact of communication on organizations is fundamental and decisive for them to be competitive. In this context, communication, and in particular, internal communication is a strategic area of organizational development, having effects of alignment of internal audiences with the general organizational communication strategy.

Internal communication reveals itself as a determining area for the proper functioning of any organization and as an element of its cohesion (Elias & Mascaray, 2003), which promotes the involvement of all elements of the organization. According to the author Ferrari (2016), internal communication enables the sustainable balance between the vision and mission of organizations, as well as between the expectations of those who compose it, aiming at the satisfaction of all its audiences. In turn, it is possible to consider communication within an organization as a condition for its survival (Rego, 2016), to the extent that it allows the alignment of ideas, the participation of employees, essential in building the image and reputation of the organization.

The general objective of the master's dissertation work will be to characterize internal organizational communication, with the purpose of understanding the specificities of a social organization and its importance in the development of the daily and effective work of the workers.

The specific objectives will be to characterize the organization and the means and internal communication supports, to know the perception of the workers about internal communication; to analyze workers' satisfaction with internal communication, and to analyze the main barriers to communication.

As for the methodology, a qualitative approach was used, using as an instrument, for data collection, through interviews and document analysis.

The support instrument used was an interview script, as support to the interview conducted with those responsible for the different valences, present in the organization that are present in the process of daily communication between sectors.

The method of data collection was through a structured interview, elaborated through a fully structured script. The main reason for this zeal is the possibility of comparison with

the same set of questions and that the differences should reflect differences between the respondents and not the difference in the questions (Lakatos, 1996).

The organization and its main departments were characterized, with the characterization of its human resources, the means of communication, and identification of all the channels and means that support the communication process.

The results obtained indicate that the internal communication at IPSS – CRIVA is following a path of implementation and growth. The workers/coordinators have the perception of the importance of clear, effective, and fluid communication, revealing that the organization is working for future improvements, however, they can identify some barriers to communication that are noise enhancers, and some discomfort in some areas. Planning and change are pointed out as fundamental factors for improving communication. The means and supports of digital communication are currently gaining space with the acquisition of communication support software, which will allow ease and effectiveness in the transmission of information content.

This study was consented by the Board of CRIVA, intends to contribute with a space for reflection for the elaboration of more effective and innovative responses that provide the development of organizational communication.

Keywords: organizational communication; internal communication; efficiency; organizational climate

## Lista de Abreviaturas

CD – Centro de Dia

FEAC - Fundo de Auxílio Europeu às Pessoas Mais Carenciadas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IHRU - Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

MGERH – Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

POAPMC - Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	<a href="#">144</a>
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	<a href="#">333</a>
1.1 A comunicação: origem do conceito e modelos .....	<a href="#">33</a>
1.2 Comunicação Organizacional .....	<a href="#">88</a>
1.3 Comunicação interna .....	<a href="#">1144</a>
1.4 Canais, meios e fluxos de comunicação .....	<a href="#">1443</a>
1.5 Redes de comunicação: formal e informal.....	<a href="#">1645</a>
1.6 Barreiras à comunicação.....	<a href="#">1746</a>
1.7 Comunicação e satisfação.....	<a href="#">1746</a>
1.8 O setor terciário – as IPSS .....	<a href="#">1847</a>
2 OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	<a href="#">204949</a>
2.1 Objetivos do estudo.....	<a href="#">2049</a>
2.2 Opções metodológicas .....	<a href="#">2120</a>
2.3 Dimensões e variáveis de análise.....	<a href="#">2322</a>
2.4 Instrumentos e fontes de informação .....	<a href="#">232222</a>
2.4.1 Procedimento .....	<a href="#">242323</a>
2.5 Análise e tratamento dos dados .....	<a href="#">2524</a>
3 ESTUDO EMPÍRICO .....	<a href="#">262525</a>
3.1 Caraterização da organização .....	<a href="#">262525</a>
3.2 Respostas sociais .....	<a href="#">2726</a>
3.2.1 Idosos .....	<a href="#">272626</a>
3.2.2 Comunidade.....	<a href="#">282726</a>
3.3 Cultura organizacional: artefactos.....	<a href="#">292928</a>
3.3.1 Missão .....	<a href="#">302928</a>
3.3.2 Visão e valores .....	<a href="#">302929</a>
3.4 Caraterização dos recursos humanos.....	<a href="#">302929</a>
3.4.1 Faixa Etária.....	<a href="#">303029</a>
3.4.2 Sexo .....	<a href="#">313030</a>
3.4.3 Habilitações Literárias .....	<a href="#">313130</a>
3.4.4 Natureza dos vínculos .....	<a href="#">323131</a>
3.5 Análise das perceções dos entrevistados.....	<a href="#">333231</a>
3.5.1 Caraterização sociodemográfica dos entrevistados .....	<a href="#">333231</a>
3.5.2 Caraterização da comunicação interna da organização .....	<a href="#">343332</a>
3.5.3 Canais de comunicação.....	<a href="#">353434</a>
3.5.4 Meios e suportes comunicacionais.....	<a href="#">363535</a>

3.5.5 Fluxos de comunicação .....	<a href="#">383737</a>
3.5.6 Percepção dos trabalhadores/coordenadores sobre a importância estratégica da comunicação interna da organização .....	<a href="#">403938</a>
3.5.7 Satisfação e motivação dos trabalhadores/coordenadores.....	<a href="#">424040</a>
CONCLUSÕES.....	<a href="#">444242</a>
BIBLIOGRAFIA.....	<a href="#">474545</a>
APÊNDICES.....	<a href="#">504847</a>
ANEXOS.....	<a href="#">646247</a>

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Modelos de comunicação .....	4
Tabela 2 - Canais e meios de comunicação .....	<a href="#">1514</a>
Tabela 3 - Dimensões e variáveis.....	<a href="#">232222</a>
Tabela 4 - Caracterização dos entrevistados.....	<a href="#">333232</a>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - O modelo de shannon e weaver (1949) .....	5
Figura 2 - Ilustração esquemática do sistema minimal abx .....	6

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Faixas etárias dos trabalhadores.....	<a href="#">313029</a>
Gráfico 2 - Distribuição dos trabalhadores segundo o sexo .....	<a href="#">313030</a>
Gráfico 3 - Distribuição dos trabalhadores segundo o nível de habilitações.....	<a href="#">323130</a>
Gráfico 4 - Distribuição dos trabalhadores segundo natureza dos vínculos .....	<a href="#">323134</a>

## INTRODUÇÃO

Este relatório é o resultado da concretização de um estudo para elaboração da dissertação desenvolvida no âmbito do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (MGERH), da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

O tema selecionado para a dissertação “Comunicação Organizacional” foi escolhido essencialmente pelo interesse pela área da comunicação organizacional e pela importância que a comunicação em geral e a comunicação interna, em particular, têm na gestão de recursos humanos (GRH). Welch e Jackson (2007) consideravam que construir uma comunicação interna eficaz é crucial para o sucesso de uma organização, pois afeta a habilidade dos gestores estratégicos em estabelecer relações com os colaboradores e em alcançar os seus objetivos. Mais, segundo Kunsch (2003), o termo comunicação organizacional tem uma maior amplitude de aplicações, podendo referir-se a qualquer tipo de organização, quer seja pública, privada, sem fins lucrativos, passando pelas organizações não governamentais, fundações, etc., não se restringindo apenas no âmbito do que se denomina empresa. Nesse quadro, este estudo teve como pergunta de partida: “Qual a importância da comunicação interna numa IPSS?”

Na sociedade atual não basta às organizações serem eficientes. Para se destacarem de entre as outras empresas e/ou organizações, a comunicação tem aqui um papel preponderante, sendo um indispensável instrumento de gestão empresarial. Rego (2007) chega mesmo a afirmar que sem comunicação não existe qualquer organização.

Foi definido como objetivo geral para o trabalho caracterizar a comunicação interna de uma IPSS.

Como objetivos específicos foram definidos:

- a) caracterização da organização;
- b) caracterizar os meios e suportes da comunicação interna;
- c) conhecer a perceção dos atores organizacionais sobre a comunicação interna;
- d) analisar a satisfação dos atores organizacionais com a comunicação interna;
- e) analisar as barreiras da comunicação interna.

O objeto de estudo é uma organização sem fins lucrativos, mais precisamente uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), que tem como missão ajudar e apoiar jovens e adultos de terceira idade carenciados, sem apoio financeiro ou em risco de solidão e exclusão. Do ponto de vista metodológico realizou-se uma pesquisa exploratória,

recorrendo-se à metodologia de estudo de caso. Tendo em consideração os objetivos supracitados, foram aplicados os seguintes instrumentos de recolha de dados: o inquérito por entrevista, realizada aos coordenadores das diferentes valências da instituição e a análise documental.

A estrutura do trabalho apresenta-se dividida em três capítulos, o primeiro capítulo reflete o enquadramento teórico, através de uma síntese da revisão da literatura que incidiu sobre o tema Comunicação Interna, contribuindo para construir o objeto teórico. No segundo capítulo surgiu a explicitação e fundamentação das opções metodológicas e das técnicas de recolha e de tratamento de dados. No terceiro capítulo é apresentado o estudo empírico que contemplou a caracterização da organização abordada. No estudo realizado é apresentada a análise e discussão dos resultados da investigação através das entrevistas feitas aos trabalhadores e análise documental. Por último encontramos a conclusão.

# **1 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste primeiro capítulo foi realizado um enquadramento teórico sobre a problemática da comunicação organizacional, incidindo sobre a comunicação organizacional interna e as barreiras à comunicação.

## **1.1 A comunicação: origem do conceito e modelos**

Segundo Rego (2007) a palavra comunicação vem do latim “comunicare”, que significa colocar em comum. A comunicação é a troca de informações entre um transmissor e um recetor, e a percepção do significado entre os indivíduos envolvidos. Desde os tempos mais remotos, o homem sentiu necessidade de comunicar com seu semelhante através de códigos, desenhos e gestos, mais tarde organizados em retratos dos seus hábitos, cultura e mais tarde em linguagem (Rabaça e Barbosa, 2001).

Comunicar é algo que está presente no nosso dia a dia, naturalmente através comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos e ações estamos constantemente a comunicar. Neste contexto podemos considerar que “todos comunicamos – mesmo quando nada falamos ou escrevemos. Fazemo-lo nas nossas vidas pessoal, familiar, social, política e organizacional” (Rego, 2007, p.24).

Numa primeira fase tornou-se fundamental entender a comunicação, enquanto processo, que é indissociável do universo em que ocorre. Com o objetivo de compreender os atos comunicativos, Fiske (2002) sistematizou seis modelos de comunicação: Mathematical Theory of Communication de Shannon e Weaver (1949); 5W (Who says, what to throught, which channel,with, what effect) de Lasswell (1948); Comunicação triangular de Newcomb (1953); Modelo de Geral de Comunicação de Gerbner (1956); Comunicação de massas de Westley e MacLean (1957); Teoria da comunicação de Roman Jakobson (1960). As características de cada modelo encontram-se descritas na tabela 1.

**Tabela 1 - Modelos de Comunicação**

Modelo	Nome	Características
Shannon e Weaver (1949)	Mathematical Theory of Communication	Assenta na precisão e eficácia da comunicação
Lasswell (1948)	5W (Who says, what to throught, which channel,with, what effect)	Assenta no efeito do “efeito” em vez da “significação”
Newcomb (1953)	Comunicação triangular	Assenta na relação social
Gerbner (1956)	Modelo de Geral de Comunicação	Assenta na perceção e significação
Westley e MacLean (1957)	Comunicação de massas	Assenta na importância dada ao intermediário
Roman Jakobson (1960)	Teoria da comunicação	Assenta significação e a estrutura interna da mensagem

Fonte: Elaboração própria adaptado de Fiske (2002)

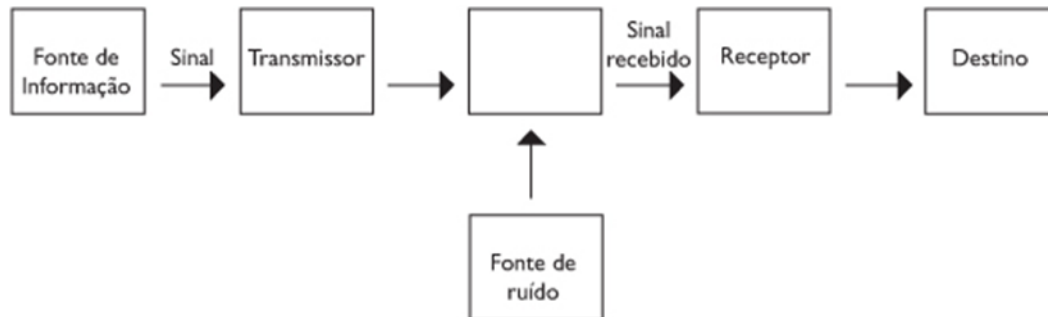
- **Modelo de Shannon e Weaver (1949)**

Mathematical Theory of Communication foi um modelo desenvolvido por Claude Elwood Shannon e Warren Weaver, que constitui uma das principais fontes da qual nasceu as Teorias de Comunicação e que é aplicável, segundo os autores, a todas as questões da comunicação humana.

Esta teoria foi desenvolvida nos E.U.A. durante a II Guerra mundial, nos laboratórios telefónicos da Bell, assente na engenharia e matemática, e o seu intuito era tornar os canais de comunicação eficazes.

O modelo traduz-se num processo simples, de base linear e é compreensível à primeira vista.

**Figura 1 - O Modelo de Shannon e Weaver (1949)**



Segundo Fiske (2002), neste Modelo Shannon e Weaver (1949) reconheceram três níveis de problemas técnicos, de semântica e de eficácia. Os três níveis de problemas são independentes e ao mesmo tempo inter-relacionados, mas o verdadeiro intuito é perceber como se pode melhorar a precisão e eficácia do processo de comunicação. O ruído no Modelo de Shannon e Weaver é reconhecido como um elemento desestabilizador da transmissão de mensagens alterando o seu significado inicial, como algo negativo, que de certa forma deveria ser controlado para não sabotar a ideia inicial.

- Modelo de Lasswell (1948)

É um modelo especificamente de comunicação de massas que surge por volta de 1948. É conhecido também pelo modelo dos 5W (Who says, what to thought, which channel,with, what effect), em que Harold Dwight Lasswell refere que para se compreender os processos de comunicação de massas é necessário de entender cada um dos estádios do seu modelo (Quem; Diz o quê; Em que canal; A quem e Com que efeito).

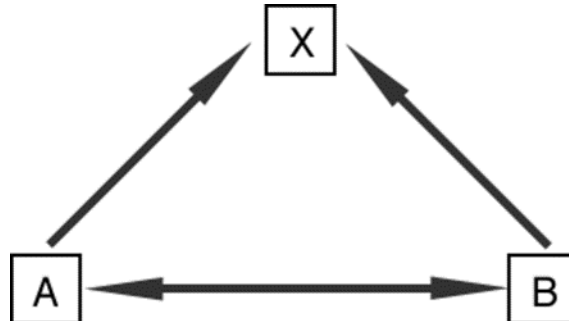
Considerado por muitos como uma continuação do modelo linear de Shannon e Weaver, este levanta agora a questão do “efeito” em vez da “significação”. O efeito significaria uma mudança observável e mensurável no recetor causada por elementos identificáveis no processo e mudar um desses elementos significaria mudar o efeito (Fiske, 2002).

- Modelo de Newcomb (1953)

Newcomb. em 1953, sugere um modelo de comunicação diferente, com uma forma triangular. Este é o primeiro dos modelos a introduzir o papel da comunicação numa sociedade, ou numa

relação social.

**Figura 2 - Ilustração esquemática do sistema minimal ABX**



Dois sujeitos A e B teriam o papel de emissor e recetor e um terceiro elemento X faria parte do seu ambiente social (pode não ser uma coisa ou uma pessoa, poderá ser qualquer elemento do ambiente que A e B partilham), ou seja, ABX é um sistema em que as relações internas que se estabelecem são interdependentes pois se A se altera, B e X também vão ser alterados, o que equivale a dizer que se A mudar a sua relação com X, B terá de mudar a sua relação com X ou com A (Fiske 2002). Desta forma, quanto mais importante for o lugar que X no enquadramento social de A e B mais urgente será a sua motivação para partilharem um parecer a seu respeito.

Este modelo pressupõe que as pessoas precisam de informação, no entanto e embora esta seja um direito, nem sempre se tem a perceção dessa necessidade. Sem ela não existiria o sentimento de pertença a um grupo, a uma sociedade e se a informação que se recebe for a mais adequada e relativa ao nosso ambiente social, mais facilmente se saberá como reagir e como partilhar nesse ambiente (Fiske, 2002).

- Modelo Geral de Comunicação de Gerbner (1956)

Gerbner (1956) apresentou um modelo que se caracteriza pelo facto de poder apresentar diferentes formas em função do tipo de situação de comunicação que descreve. Os seus elementos podem ser utilizados como blocos de construção, possibilitando descrever processos de comunicação simples ou complexos, como uma produção de mensagens e uma perceção de mensagens e acontecimentos a comunicar. O modelo permite abordar questões sobre a natureza e a inter-relação entre perceção e produção. O modelo de Gerbner (1956) pode ser utilizado para diversos fins, por exemplo, descrever a comunicação mista entre humanos e máquinas.

É também utilizado para diferenciar áreas de investigação e construção teórica. Tal como Lasswell (1948, como citado por Fiske 2002) com a sua fórmula, Gerbner usou o seu modelo para ilustrar e explicar os principais procedimentos de análise de conteúdo.

- Modelo de Westley e MacLean (1957)

Este modelo é uma adaptação do modelo de Newcomb à comunicação de massas, com a introdução de um elemento C e o alargamento do modelo.

A mensagem que o elemento C transmite a B (recetor) representa a seleção de duas mensagens ao mesmo tempo, a que vem de A (emissor), das seleções C, das abstrações vindas dos objetos da orientação (de X1 a X-) e das abstrações de Xs no seu próprio campo sensorial para C (mensageiro).

O feedback é complexo, vai de B para A, passa de B a C, mas também de C para A.

Resumido, a principal originalidade do modelo está na importância dada ao intermediário que questiona tanto o emissor como o recetor e procura determinar quais os símbolos que são partilhados por ambos. O facto de o intermediário servir como agente do destinatário constitui uma importante deslocação da problemática inicial que concedia um peso exclusivo ao emissor (Sfez, 1990).

- Modelo de Roman Jakobson (1960)

Este modelo tem semelhanças quer com os modelos lineares, quer com os triangulares e surge em 1960 quando Jakobson se interessa por questões como a significação e a estrutura interna da mensagem. O seu modelo é duplo, pois começa por se referir a fatores constitutivos de um ato comunicacional e depois refere as funções que esse ato de comunicação desempenha para cada fator (Fiske, 2002).

De acordo com Jakobson 1960 (como citado por Fiske 2002) a existência de um código linguístico comum aos interlocutores garante o essencial da comunicação verbal. Asseguradas as condições técnicas que o conceito de contacto pretende restituir, quaisquer emissoras e recetor pertencentes a uma «comunidade linguística» poderão, desde que o queiram, comunicar por intermédio de mensagens linguísticas.

O modelo referido, que, por incluir os protagonistas e alguns elementos do contexto ou situação da comunicação verbal, permite um avanço importante relativamente ao formalismo da linguística estrutural.

O emissor é então quem envia a mensagem, o recetor é quem recebe a mensagem, o contexto também é conhecido como referente e é o assunto sobre o qual se fala.

“É impossível não comunicar” esta é a teoria defendida por um grupo liderado por Bateson e outros colegas da conhecida Escola de Palo Alto Watzlawick, 1967 (como citado por Fiske 2002). A Teoria da Comunicação da Escola Palo Alto, defende que existem axiomas que se por algum motivo algum deles falhar, a comunicação pode não ocorrer.

Segundo Watzlawick 1967 (como citado por Fiske 2002) existem 5 axiomas na sua teoria da comunicação entre dois indivíduos:

1. Impossibilidade de não comunicar;
2. Níveis da comunicação: conteúdo e relação;
3. Pontuação da sequência;
4. Comunicação digital (palavra) e comunicação analógica (comportamento não-verbal);
5. Interação simétrica (sem diferenças) e complementar.

## **1.2 Comunicação Organizacional**

Depois de compreender a origem e a evolução da comunicação, já pudemos avançar para o tema da “Comunicação Organizacional”, que foi o tema selecionado, essencialmente pelo interesse pela área da comunicação em contexto corporativo e pelas práticas utilizadas para a gestão estratégica.

Foi a partir da década de 40 do século XX que o estudo da comunicação nas organizações se destacou. Segundo Curral e Chambel (2001): Sexton e Staudt (1959) publicaram uma revisão da literatura sobre a comunicação organizacional e encontraram 178 títulos, publicados entre 1945 e 1958. Simon (1955) evidenciou o processo de comunicação como essencial para a organização. Bavelas e Barret (1951) descreveram a comunicação como o processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam.

Segundo Kunsch (2003), comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional no âmbito da sociedade global, analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os seus diversos públicos.

Simon (1955) destacou o processo da comunicação como essencial para a organização e Bavelas e Barret (1951) descreveram a “comunicação como o processo básico das organizações, a partir da qual as outras funções derivam.” (Curral e Chambel 2001, pág.357

e 358). Atualmente o estudo da comunicação organizacional mantém-se um tema que grande interesse para os investigadores de diferentes áreas da ciência.

Segundo Chiavenato (2004), ao existir uma boa comunicação organizacional entre trabalhadores, facilmente é construído um espírito de entreatajuda, que facilita a execução de trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos. Estas relações estão na base da constituição de grupos, com um conjunto de capacidades e competências diversificadas, que dificilmente se encontram num só indivíduo.

O conceito comunicação organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados (Ribeiro, 2008).

Ribeiro (2008), defende que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsabilmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados. O conceito comunicação organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados (Ribeiro, 2008).

Segundo Katz (1989) a comunicação é um sistema fundamental das empresas, a informação circula através da estrutura das organizações, seguindo trajetos descendentes, ascendentes e laterais. O sentido descendente ocorre quando os gestores principais informam procedimentos aos gestores intermédios e o pessoal. A comunicação ascendente ocorre quando níveis intermédios informam os níveis hierárquicos superiores, informação essencial para que ocorra boa política de decisão. A comunicação lateral acontece principalmente através do relacionamento social através do contato profissional.

Os métodos de comunicação estão em constante mudança, desenvolvendo e traduzindo-se em novos fenómenos e relações, da sociedade contemporânea. Também nas organizações não é diferente. À medida que as tecnologias vão avançando para abranger novas redes, desenvolvendo novas plataformas, a comunicação estratégica nas organizações necessita constantemente de se reinventar, impulsionado a (re)adaptar a novas práticas (Oliveira e

Ruão, 2022).

No contexto de competitividade empresarial atual, num mundo globalizado, em que as novas tecnologias dominam, e a lista de inovações de tecnologias nas organizações é bastante diversificada, email, voice-mail, intranet e internet, telemóveis, videoconferências, armazenamento de dados, blogs, podcasts, e tantas outras plataformas. Segundo Oliveira e Ruão (2022), foram muitas as inovações que mudaram as formas de organizar e comunicar nas empresas. Este novo contexto trouxe mais uma série de oportunidades, com mais dinamismo, abertura, possibilidades de interação entre as organizações e os seus públicos. Mas, por outro lado, trouxe desafios que deixaram as organizações mais vulneráveis em relação aos seus próprios colaboradores, clientes, fornecedores. Não é suficiente ter uma equipa motivada, formada de grandes talentos, se a mesma não foi devidamente informada, acaba por não ter a eficiência pretendida pelas empresas. É essencial as empresas concentram a sua atenção em questões base, como a comunicação interna, ou seja, no conjunto de atividades efetuadas pela organização para a criação e manutenção de boas relações entre os seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação, que os mantenha informados, integrados e motivados para contribuir com o seu trabalho para alcançar os objetivos organizacionais (Almeida, 2003).

Segundo o estudo de Fiúza e Kilimnik (2004), a comunicação constitui não só uma ferramenta, mas antes um elemento estratégico e transformador da gestão organizacional.

A redundância e entropia são conceitos diretamente relacionados com a informação. “A redundância é aquilo que numa mensagem é previsível ou convencional. O oposto da redundância é a entropia” (Fiske 1993, p.25). Uma eficaz comunicação interna atua na manutenção de um clima organizacional positivo, fornecendo informações relevantes e diminuindo consideravelmente a entropia. “Enquanto a redundância é um meio para melhorar a comunicação, a entropia, como conceito, tem um valor menor para aqueles que estudam a comunicação, pois constitui um problema da comunicação” (Fiske 1993, p.27).

Coda (1993) afirma que clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de perceções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspetos do ambiente organizacional, sendo um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional, sendo este estudo fundamental para perceber a comunicação interna.

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspetos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de

comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (Coda, 1993). Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é considerado como o elo entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Segundo Kunsch (2003), podemos considerar a comunicação organizacional como sendo composta por todas as formas de comunicação dentro de uma organização.

De acordo com os estudos de Verci (2021) o papel da comunicação interna na sua relação direta com sucesso das organizações tem sido cada vez mais enfatizado nos últimos anos, a escolha dos meios de comunicação vai interferir diretamente com a satisfação dos trabalhadores, com a satisfação com a comunicação interna e vai conduzir a um maior comprometimento dos trabalhadores na sua relação com a organização. Verci (2021) realizou um estudo acerca do impacto do envolvimento dos trabalhadores, do apoio organizacional e do empregador na satisfação da comunicação interna, afirma que quando a organização promove o comprometimento dos funcionários, os níveis de satisfação com a satisfação interna aumentam significativamente.

### **1.3 Comunicação interna**

Com a evolução e o desenvolvimento das organizações, é natural que surjam novas visões em relação à comunicação interna e ao seu papel nas organizações, uma vez que é uma função que se relaciona com diversas áreas, como os Recursos Humanos, as Relações-Públicas ou o Marketing.

De acordo com Fernández (como citado por Vivas 2022) a comunicação interna é definida como o conjunto de atividades realizadas por qualquer organização para a criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados.

A comunicação interna deve assumir um papel estratégico, servindo como uma fonte de referência de valores e fatores culturais para os trabalhadores e atuar como um elemento decisivo das organizações, facilitador da integração das pessoas e agente da mudança e da coesão interna (Brandão, 2018).

A comunicação interna, traduz-se no conjunto de processos comunicativos através dos quais se cria, desenvolve e evolui uma organização, permitindo por um lado a transmissão e partilha de informação com o público interno, e por outro, a criação de relações e interações entre todos os agentes, no sentido de facilitar a produção, circulação e gestão da informação

(Almeida 2003).

Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos que são muitas vezes derivados da falta de informação, aumenta consigo a produtividade através da capacitação proporcionando uma satisfação contínua, que melhora a relação entre os indivíduos e as organizações para construir relacionamentos consistentes. Uma boa comunicação dentro da organização permite um conhecimento e empenho de todos os elementos da empresa, que se revela num elevado grau de motivação coletiva.

Consequentemente, pode dizer-se que a comunicação interna é uma função essencial para o sucesso organizacional e para o envolvimento dos trabalhadores, na medida em que (Men e Bowen, 2017; Brandão, 2018):

- a) Mantém os trabalhadores informados sobre o seu trabalho, sobre a organização e o contexto atual;
- b) Satisfaz as necessidades de comunicação dos trabalhadores;
- c) Possibilita aos trabalhadores um adequado feedback acerca do desempenho organizacional;
- d) Ajuda os trabalhadores a compreenderem a organização, as suas estratégias e políticas;
- e) Contribui para a construção de uma identidade partilhada, incutindo nos trabalhadores os valores e crenças da organização. Desta forma, gera confiança, lealdade e promove o envolvimento;
- f) Conecta os trabalhadores, constrói relações e fortalece o sentimento de pertença;
- g) Funciona como uma máquina, assegurando que a organização continua a trabalhar normalmente;
- h) Desempenha um papel essencial em vários processos como a tomada de decisão, socialização, valores e gestão da mudança.

O papel da comunicação interna enquanto fonte de vantagem competitiva é algo cada vez mais claro, tendo impacto nas organizações nos domínios social, económico e da inovação.

Myers e Myers (1982), com o objetivo de compreender melhor o conteúdo e as funções

associadas à comunicação interna, demonstram que esta pode ser percebida por três áreas diferentes de funções:

- a) função de produção e controle, em que a comunicação assume um papel enquanto meio de coordenação e regulação dos objetivos de produção;
- b) função de inovação, promovendo a comunicação interna mensagens que visem novas ideias e procedimentos permitindo à organização se adaptar e responder ao meio envolvente;
- c) função de socialização, em que a comunicação é orientada para a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, quer a nível emocional e racional, assumindo, claramente, uma função integradora da comunicação interna.

De acordo com Vivas (2022) no seu estudo com objetivo de determinar a comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho profissional dos professores da Escolas Municipal-Chile, o processo de comunicação se torna cada vez mais importante, pois dentro dessas diversas funções são desenvolvidas que requerem comunicação para atingir seus objetivos. Os entrevistados afirmam que existe uma ausência de comunicação organizacional interna eficaz, reuniões virtuais e a necessidade de aprofundar o desempenho no trabalho.

Silva (2012) realizou um estudo com o objetivo de investigar a relação entre a comunicação interna formal e a motivação dos colaboradores em uma Instituição de Ensino Superior, concluiu que existe relação positiva direta entre a comunicação interna formal desenvolvida pela Instituição e a motivação de seus colaboradores, já que a comunicação organizacional interna formal pode conduzir o colaborador à motivação, porém não é fator único e suficiente para desencadear tal sentimento.

Vercic e Spoljaric (2020) com o objetivo de avaliar como a escolha dos canais e meios de comunicação afetam a satisfação com a comunicação interna, realizaram um estudo a 1525 trabalhadores de 10 grandes empresas e relacionaram a satisfação dos funcionários com a escolha dos meios, os resultados demonstram que a escolha dos canais e tipos de comunicação internas devem considerar as preferências dos trabalhadores. Também relata que a comunicação verbal é melhor para transferir símbolos e a comunicação escrita para transferir informações. Conclui-se assim que a comunicação eficaz significa selecionar o meio mais apropriado.

#### **1.51.4 Canais, meios e fluxos de comunicação**

Os canais de comunicação são o suporte material que difunde uma mensagem desde o emissor ao recetor, através do espaço e do tempo. Segundo Monteiro e Queirós (1999), enquanto os fluxos correspondem ao percurso que as mensagens seguem, o canal é o suporte material que difunde uma mensagem desde o emissor ao recetor, através do espaço e do tempo.

A nível organizacional remete-nos para os seguintes tipos de canais: comunicação oral; comunicação escrita; comunicação eletrónica; comunicação sonora; comunicação visual; comunicação audiovisual. Nestes canais existem e/ou contemplam vários meios de comunicação, conforme referidos na tabela 2, por Monteiro e Queirós (1999).

**Tabela 2 - Canais e meios de comunicação**

Comunicação oral	Portaria/ Balcão de informações Visitas às áreas de trabalho Palestras, reuniões (informar e identificar necessidades e expectativas)
Comunicação escrita	Manual de Acolhimento Placards e/ou Quadro de avisos Caixas de sugestões Jornal/revista empresa Documentos oficiais (ofício, circular, etc)
Comunicação eletrônica	Intranet Internet E-mail Newsletter Wallpapers/ Screen Savers
Comunicação sonora	Telefone Sistema de som
Comunicação visual	Identidade visual (fardamento, logotipos, etc.) Cartazes, painéis, T-shirts, pins, bonés (campanhas Motivacionais) Ambiente/decoração/ cores/layout, sinalização interna
Comunicação audiovisual	Ecrã gigante

Fonte: Adaptação Monteiro e Queirós (1999)

Os fluxos correspondem ao percurso que as mensagens seguem, que podem ter diferentes direções. De acordo com Bilhim (2004), existem quatro fluxos básicos de comunicação formal: comunicação descendente: relacionada com uma estrutura de dependência hierárquica, sendo que a direção do fluxo segue o padrão de autoridade das diversas posições hierárquicas, processando-se verticalmente da gestão de topo para baixo. O objetivo é informar os trabalhadores sobre as diretivas de tarefa, os procedimentos e práticas organizacionais, as metas a atingir e dar feedback sobre o desempenho; comunicação ascendente: pressupõe a informação transmitida por parte dos trabalhadores aos seus superiores, sendo que o fluxo sobe a escada hierárquica, ocorre de baixo para cima na estrutura orgânica, comunicação horizontal: a direção do fluxo movimenta-se entre “iguais”, ou seja, entre elementos do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação facilita a coordenação de tarefas e permite o reforço das relações interpessoais. Comunicação lateral: fluxo de informação entre elementos de diferentes níveis da hierarquia. Este tipo de comunicação é designado igualmente pelo autor como de entrecruzamento (diagonal),

pressupondo a troca de mensagens entre um trabalhador e superior hierárquico de unidades orgânicas diferentes.

Segundo o estudo de Vercic e Spoljaric (2020) em 10 grandes organizações, onde foi analisada a escolha dos meios de comunicação com a satisfação dos trabalhadores, constatou que a seleção dos canais a utilizar é um elemento estratégico pois afeta a satisfação da comunicação interna, é fundamental reconhecer a importância dos canais de comunicação para conectar os trabalhadores. A escolha dos canais de comunicação interna depende de questões como a dimensão da organização, a cultura organizacional, qualificação dos trabalhadores, cada canal de comunicação vai definir a rapidez da comunicação e a eficácia na transmissão da informação.

Os estudos realizados por Vercic e Spoljaric (2020), constataram que apesar de estarmos perante uma era de evolução da comunicação digital, os trabalhadores têm preferência pelos meios tradicionais, que segundo estes afetam mais a satisfação do que os meios tecnológicos.

De acordo com Vercic e Spoljaric (2020) o meio de comunicação mais enriquecedor é a comunicação oral presencial, pois permite a comunicação de informações complexas, pois possibilita o foco pessoal. A comunicação oral é mais eficaz na transmissão de símbolos e a comunicação escrita para transferir informações.

#### **4.61.5 Redes de comunicação: formal e informal**

As redes formais e informais encontram-se inevitavelmente em todas as organizações. São as redes de comunicação que são responsáveis por fazer circular as informações, o conhecimento e as relações dentro das organizações.

Segundo Rego (2007), a rede formal é aquela que emerge da hierarquia de topo, percorrendo os canais oficiais definidos no organograma, ou seja, é uma comunicação dirigida e estrategicamente elaborada para o seu público-alvo, transmitindo comunicações, informações, normas, regulamentos, orientações e outras. A informação é transmitida por diferentes veículos, os vigentes na organização.

A rede informal é qualquer tipo de relação social entre as pessoas da organização, ela surge de forma espontânea, é uma forma dos trabalhadores terem mais informações, que muitas vezes não são disponibilizados nos canais formais. Os exemplos mais conhecidos como rede informal são os boatos e rumores. A comunicação informal, não é estratégica, mas é igualmente importante e deve ser tomada em consideração pelas organizações, pois as redes informais, geram movimentos de gestão de conhecimento (Rego, 2007).

Falta no enquadramento teórico estudos sobre comunicação interna, Estudos mais recentes. Há muitas citações secundárias. — a melhorar

#### **4.81.6 Barreiras à comunicação**

O processo de comunicação normalmente sofre bloqueios que aparecem entre os emissores e os recetores. Chiavenato (2021), denomina estes problemas como barreiras à comunicação, que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Quando isso acontece, a comunicação não chega intacta ao recetor, pois a mensagem original sofre distorções. Para o autor, há três tipos de barreiras à comunicação humana:

- Barreiras pessoais: as interferências decorrentes das limitações, emoções e valores de cada pessoa. No ambiente de trabalho as mais comuns são a deficiência para ouvir, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais.
- Barreiras físicas: as interferências presentes no ambiente onde ocorre o processo de comunicação, ruídos de portas que, no decorrer de uma aula ou palestra, se abrem, a distância física, um canal congestionado etc.
- Barreiras semânticas: as limitações decorrentes dos símbolos, por meio dos quais a comunicação é feita.

Estas barreiras podem ser verificadas não só por palavras, mas também por gestos, sinais etc., os quais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo.

#### **4.91.7 Comunicação e satisfação**

Alguns estudos apontam a relação direta entre a comunicação interna e a satisfação e motivação dos trabalhadores. Silva et al (2012) realizaram um estudo com o objetivo de entender a relação entre a comunicação interna e a motivação dos trabalhadores numa Instituição de Ensino Superior. Em suma concluíram a existência de relação entre comunicação e motivação considerando-se a necessidade de comunicação do ser humano. Verificaram que a comunicação organizacional pode servir de mecanismo propulsor da motivação à medida que promove um ambiente humanizado.

Vercic (2021) aprofundou no seu estudo as questões da motivação ligadas às práticas existentes de comunicação interna, comprovando a existência de uma redução do comprometimento dos trabalhadores, maior absentismo e maior rotatividade de trabalhadores quando a sua percepção é de que a comunicação interna é insuficiente. Trabalhadores comprometidos são uma vantagem competitiva nas organizações, o papel da comunicação

interna é de extrema importância no sucesso organizacional.

#### **1.101.8 O setor terciário – as IPSS**

O Terceiro Setor é resultado do conjunto de organizações, fundações ou instituições sem fins lucrativos prestadoras de serviços públicos. Ou seja, organizações privadas não governamentais que desenvolvem atividades voluntárias em favor da sociedade.

Segundo Quintão (2004; p 2), o Terceiro Setor é um “termo utilizado genericamente para designar um conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distinta dos dois agentes económicos dominantes, os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado”.

As IPSS, pela sua história e papel na implementação do sistema de proteção social, pelo seu forte crescimento quantitativo e pela sua expressividade territorial e económica, assumem uma grande relevância na recomposição do Terceiro Setor em Portugal (Quintão, 2011).

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, vulgarmente referidas como IPSS, são recentes no panorama nacional. Estas organizações sem fins lucrativos só começaram a fazer parte do fenómeno social e serem conhecidas junto da Sociedade Civil em 1979, ano em que o estatuto das IPSS foi aprovado. Em 1983, com a revisão deste estatuto, a ação das IPSS foi alargada para incluir saúde, educação, formação profissional, e habitação. De acordo com o artigo 1º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, são Instituições Particulares de Solidariedade Social, (...) as constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado nem por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens
- b) Apoio à família
- c) Apoio à integração social e comunitária
- d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
- e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de

medicina preventiva, curativa e de reabilitação

f) Educação e formação profissional dos cidadãos

g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

O objetivo principal de qualquer entidade ou associação do Terceiro Sector é a promoção da qualidade de vida, sendo que cada uma procura atingir tal objetivo seguindo um caminho diferente, atendendo às necessidades distintas (Quintão 2004). Prestam, assim, serviços em vários setores como na educação, na cultura, nos direitos humanos, na saúde, na orientação profissional, na habitação, na proteção do ambiente ou no desenvolvimento local ou pessoal.

Segundo Quintão (2004, p. 3), a maioria destas entidades, “organizam-se segundo princípios de entre-ajuda, de cooperação, filantrópicos, caritativos em detrimento do lucro privado”, sobrevivem de doações de empresas, trabalho voluntário de pessoas, que se identificam com a causa defendida. Algumas organizam eventos e vendem produtos ou serviços para conseguir recursos e, outras, contam com uma verba do Estado, em forma de apoio, e de empresas e instituições que patrocina projetos e ações (Gavino, 2014). Estes tipos de organizações atuam sem finalidade lucrativa e com o intuito exclusivo de executar atividades de utilidade pública, e possuem uma gestão própria sem interferências externas.

As IPSS, “pela sua história e papel na implementação do sistema de proteção social, pelo seu forte crescimento quantitativo e pela sua expressividade territorial e económica, assumem uma grande relevância na recomposição do Terceiro Setor em Portugal” (Quintão, 2011, p.14).

A importância da comunicação é igualmente evidente nas instituições sem fins lucrativos e cada vez mais, as organizações do Terceiro Sector reconhecem a importância da utilização de estratégias eficientes de comunicação como forma de alcançarem os seus objetivos organizacionais. É essencial que as organizações sem fins lucrativos adotem “uma comunicação eficiente, suportada no mix adequado de instrumentos, estratégias e canais, e eficaz na gestão de relacionamento com múltiplos stakeholders.” (Azevedo et al., 2010, p. 269).

Kunsch aborda a definição de comunicação organizacional integrada da seguinte forma “Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da Comunicação Organizacional (Kunsch,

2003, p. 150).

A Comunicação interna é responsável por uma parte significativa da motivação e qualidade dos serviços prestados pelas organizações. Uma gestão de nível estratégico deverá entender a comunicação interna como um elemento que otimiza a gestão da comunicação em prol do desenvolvimento das IPSS. A eficaz utilização de técnicas de comunicação interna em termos de circulação de documentos (os canais, meios e os fluxos, as redes de comunicação) podem avançar para processos de reengenharia de circulação que se destacam essenciais ao funcionamento das organizações.

## **2 OBJETIVOS E METODOLOGIA**

Neste segundo capítulo procede-se á apresentação dos objetivos do estudo e à caracterização do quadro metodológico.

### **2.1 Objetivos do estudo**

O presente estudo teve como pergunta de partida a seguinte: “Qual a importância da comunicação interna numa IPSS?”. Tendo em conta a pergunta de partida do trabalho de investigação a realizar, foi importante um conhecimento profundo das diferentes abordagens metodológicas, para que de acordo com o objetivo definido selecionar qual o tipo de pesquisa, e o método para recolher dados, como base para a inferência da interpretação (Bardin, 2011).

Segundo Quivy e Champenhoudt (2001), o investigador deve procurar enunciar o projeto de investigação na forma de pergunta de partida, através da qual tenta o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor. Entende-se que a pergunta de partida é “(...) um primeiro meio para pôr em prática uma das dimensões essenciais do processo científico: a rutura com os preconceitos e as noções prévias” (Quivy e Champenhoudt 2001, p 34). Os autores referem ainda que “uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada. Isto significa que se deve poder trabalhar eficazmente a partir dela, e em particular, deve ser possível fornecer elementos para lhe responder. Estas qualidades têm de ser pormenorizadas” (Quivy e Champenhoudt 2001, p. 34 e 35).

Após a revisão da literatura, foi definido como objetivo geral do estudo caraterizar a comunicação organizacional interna de uma IPSS, como objetivos específicos definiram-se os seguintes:

- a) caraterizar a organização;
- b) caraterizar os meios e suportes da comunicação interna;

- c) conhecer a percepção dos atores organizacionais sobre a comunicação interna;
- d) analisar a satisfação dos atores organizacionais com a comunicação interna;
- e) analisar as barreiras da comunicação interna.

Os objetivos acima mencionados estão devidamente relacionados com as questões que foram preparadas para a realização da entrevista semiestruturada a realizar no âmbito do estudo.

## **2.2 Opções metodológicas**

Para a concretização dos objetivos acima mencionados foi selecionada a abordagem metodológica de investigação qualitativa de caráter exploratório e descritivo, segundo Fortin (2009) é uma abordagem que visa aprofundar e descrever as características de determinado fenómeno. A palavra método tem origem no termo grego “*methodos*”, que significa literalmente “caminho para chegar a um fim” (Freixo, 2011, p. 280). O método científico compreende o processo de aquisição de conhecimentos, recorrendo a procedimentos reconhecidos de colheita, classificação, análise e de interpretação de dados.

Para Gil (2008, p. 26), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”

De forma objetiva, a pesquisa qualitativa procura produzir informações aprofundadas e ilustrativas, independente do tamanho da amostra, o que se torna realmente importante é a capacidade de originar novas informações. A pesquisa qualitativa neste estudo preocupa-se, com aspetos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais e comunicação da organização. A abordagem qualitativa permite ainda identificar e analisar dados que não podem ser mensurados numericamente, no caso do estudo da comunicação interna esta torna-se a análise mais adequada, pois não será quantificação de qualquer dado que permite perceber a eficácia dos meios e redes comunicacionais existentes.

Segundo Fortin (2009) a pesquisa qualitativa tem limitações como qualquer metodologia, devido à recolha muitas vezes excessiva de dados, a um número pequeno de pessoas (amostra), não é possível fazer conclusões precisas. A compreensão dos temas pode ser muito variada e o investigador não pode de forma alguma expressar opinião ou emoção perante as questões colocadas.

Fortin (2009) define as investigações qualitativas como fazendo do paradigma interpretativo,

também denominado por alguns de naturalista. Este paradigma está orientado para a existência de várias realidades, sendo que cada realidade é baseada nas percepções de cada pessoa e é mutável ao longo do tempo.

Denzin e Lincoln (1994, p.1-17) definem “investigação qualitativa como uma abordagem interpretativa que utiliza diferentes métodos. Os estudos são feitos em meio natural e interpretam os fenômenos de um modo abrangente.”

Para Goldemberg (1997), os dados qualitativos não são padronizáveis como os quantitativos, a falta de regras de procedimento rigorosas para guiar as atividades de recolha de dados pode dar margem para que o pesquisador venha a modelar os dados que coleta de acordo com a sua percepção. Os inquiridos tendem a responder de forma ponderada e a agradar o investigador. A validade e confiabilidade da investigação apresentam inúmeros riscos.

Contudo existem vantagens na aplicação desta metodologia, a pesquisa é exploratória conseguindo uma maior profundidade na descrição das realidades e dos diferentes temas, os inquiridos sofrem uma análise comportamental através de expressões e emoções, a interação entre o entrevistador e os entrevistados que permite explorar conteúdos e aprofundar realidades (Fortin,2009).

Quando o investigador inicia um trabalho de pesquisa ressalta a dúvida, qual o método de investigação a utilizar, para atingir os objetivos fixados. Desta forma, todo trabalho de pesquisa deve ser planeado e executado de acordo com as normas que acompanham cada método.

No quadro da metodologia qualitativa recorreu-se ao estudo de caso, que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos. Segundo Yin (2014) o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno atual no seu contexto real, especialmente em situações em que os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação, especialmente, adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores (Yin 2014).

O estudo de caso será realizado numa IPSS, entende-se que é uma organização que cumpre requisitos para a realização do estudo em questão, o objetivo é permitir o conhecimento amplo e detalhado da importância da eficaz comunicação organizacional numa organização de cariz social.

A comunicação interna está formalmente reconhecida no conjunto de princípios, a gestão participada, assegurando uma comunicação eficaz e transparente e o envolvimento dos trabalhadores e dos interessados, revelando a importância e valorização desta ferramenta no desenvolvimento das atividades e ações diárias da organização. A comunicação está no centro das atividades de cooperação e interação entre os trabalhadores e os interessados (Souto, 2013).

### 2.3 Dimensões e variáveis de análise

Estamos a abordar um estudo exploratório, cujo objetivo é analisar as características de um fenómeno, procurando as explicações sobre as causas e consequências desse mesmo fenómeno, opta-se por proceder ao estudo de caso de acordo com um conjunto de variáveis e dimensões consideradas relevantes no quadro de análise, apresentadas no quadro abaixo exposto.

**Tabela 3 - Dimensões e variáveis**

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>
1. Caracterização da organização	1.1 Caracterização da organização 1.2 Missão e valores 1.3 Estrutura organizacional 1.4 Caracterização de Recursos Humanos
2. Caracterização da comunicação interna	2.1 Canais de comunicação 2.2 Meios e suportes comunicacionais 2.3 Meios de comunicação mais eficazes 2.4 Fluxos
3. Perceção dos trabalhadores da organização sobre a eficácia da comunicação	3.1 Barreiras à comunicação 3.2 Importância da comunicação
<del>4.</del> Satisfação e motivação dos trabalhadores <u>4.</u>	4.1 Comunicação entre colegas 4.2 Meios de comunicação

Fonte: Elaboração própria

### 2.4 Instrumentos e fontes de informação

No presente estudo e tendo em conta os objetivos anteriormente mencionados, foram aplicados os seguintes instrumentos para a recolha de dados: o inquérito por entrevista e a análise documental. De acordo com Yin (2014), a metodologia escolhida, o estudo de caso, permite a mobilização de múltiplas fontes de informação para recolha de dados.

No que respeita ao inquérito por entrevista, caracteriza-se pela aplicação dos processos de

comunicação e de interação humana, o que permite ao investigador um contacto direto com os entrevistados, com algum grau de flexibilidade e sem diretivas técnicas precisas (Quivy e Campenhoudt, 1998). No presente estudo optou-se pela entrevista semiestruturada seguindo um guião devidamente estruturada (Apêndice D - Guião de entrevista). As entrevistas foram realizadas aos coordenadores das diferentes valências da organização.

A análise documental (fonte) traduz-se na recolha de informação proveniente de documentos formais e institucionais, que foram disponibilizados pela organização. Neste estudo foram consultados os seguintes documentos: balanço social, plano de atividades e site da internet.

#### **2.4.1 Procedimento**

O processo de investigação começou por uma entrevista exploratória (apêndice A) à Diretora Técnica para saber se era exequível realizar o estudo na organização. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998) a entrevista exploratória faz parte das etapas do procedimento. Cumprindo esta etapa e com o objetivo de entender se o estudo é possível realizar na organização selecionada e a forma como deve ser abordado o tema, com os diferentes intervenientes, e de modo a formalizar a respetiva autorização das entidades competentes da instituição, sentiu-se a necessidade de iniciar o percurso com uma entrevista exploratória que terá sido realizada à Diretora Técnica da IPSS. Segundo Quivy (1998) a entrevista exploratória tem como objetivo ajudar a constituir a problemática de investigação. A entrevista exploratória deve contribuir inicialmente para verificar a receptividade e envolvimento da organização na realização do estudo a realizar e posteriormente descobrir todos as questões a ter em conta, alargar ou retificar o campo de investigação caso seja pertinente para o estudo e para a organização. (apêndice A - Entrevista exploratória e apêndice A1 – Entrevista exploratória transcrita)

Posteriormente foi solicitado à Presidente da Direção da Instituição o consentimento (apêndice B) para a realização do estudo. Na entrevista semiestruturada realizada à Diretora Técnica, foram recolhidas informações sobre as seguintes dimensões de análise: departamentos com competências de comunicação interna, quais os meios e suportes comunicacionais utilizados e conteúdos a comunicar aos trabalhadores.

O tipo de entrevista selecionado, depende da pessoa a entrevistar, da quantidade de pessoas a entrevistar e do conteúdo da entrevista. No estudo de caso em questão, a entrevista foi semiestruturada, seguindo-se um guião previamente definido e perguntas pré-definidas com liberdade para orientar a entrevista quando se considere pertinente e adequado. As entrevistas foram devidamente autorizadas e gravadas por todos os inquiridos, (apêndice C1

a C6 - autorizações), posteriormente transcritas (apêndice D – Entrevista transcrita) para facilitar a análise (Coutinho, 2019).

As entrevistas realizadas à Diretora Técnica e aos Coordenadores das respectivas valências tiveram a duração de cerca de 40 a 50 minutos cada entrevista. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas com o objetivo de se preservar a fiabilidade do discurso e toda a informação. As entrevistas foram realizadas a partir de um guião (apêndice D), tendo incidido sobre as seguintes dimensões: caracterização da organização, caracterização da comunicação interna, perceção dos trabalhadores da organização sobre a eficácia da comunicação e satisfação e motivação dos trabalhadores.

Os inquéritos por entrevista foram aplicados aos responsáveis das diferentes valências. As entrevistas são uma técnica de pesquisa cuja finalidade é obter informações relevantes para uma investigação. A entrevista constitui uma técnica de pesquisa cuja finalidade é obter informações relevantes para uma investigação. O investigador formula questões que têm por base um objetivo geral e objetivos específicos, numa situação de interação social, frente a frente, com o respondente.

## **2.5 Análise e tratamento dos dados**

A análise e tratamento de dados exigem conhecimentos específicos e por vezes tornam-se morosas, será necessário foco e determinação para esta etapa.

Para Bardin, o termo análise de conteúdo designa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2011, p. 44).

A análise de conteúdo, segundo a perspetiva de Bardin (2011), consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, conforme o esquema: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

Neves (1996) afirma que a tarefa de coletar e analisar os dados na pesquisa qualitativa requer muita energia para que os dados sejam sistematicamente comparáveis.

A análise de dados qualitativos assenta na aplicação das técnicas que permitam uma perceção mais completa e profunda de uma realidade mais restrita.

O tratamento e a análise de dados qualitativos estão associados a uma postura interpretativista que procura, através de um conjunto de dados, encontrar ligações entre categorias e conceitos de maneira a construir pressupostos teóricos suficientemente válidos que permitam a sua generalização.

A investigação tem de cumprir critérios de rigor que garantam a sua qualidade científica, bem como refletir ética na investigação.

### **3 ESTUDO EMPÍRICO**

O método empírico produz-se através da aprendizagem, uma vez que aprendizagem é através das experiências vividas e presenciadas, para obter conclusões. O conhecimento empírico é muitas vezes superficial, sensitivo e subjetivo. É um método feito através de tentativas e erros, é caracterizado pelo senso comum.

O objetivo geral deste estudo é caracterizar a comunicação interna numa Instituto de Solidariedade Social (IPSS). Os objetivos específicos são caraterizar a organização; caraterizar os meios e suportes de comunicação interna; conhecer a perceção e satisfação dos trabalhadores sobre a comunicação interna, satisfação dos trabalhadores com a comunicação interna e analisar as barreiras à comunicação.

#### **3.1 Caraterização da organização**

De acordo com informação obtida no site da organização a IPSS em estudo tem 40 anos de existência, tendo crescido consistentemente e de forma sustentada, procurando sempre responder aos problemas da comunidade, numa lógica de participação e respeito coletivo, com impactos sociais importantes na valorização da comunidade, criação de respostas e soluções e no contributo para o desenvolvimento económico local com a criação efetiva de postos de trabalho. Encontra-se sedeadada no distrito de Setúbal, concelho da Moita, freguesia do Vale da Amoreira. As primeiras instalações funcionaram desde 1974 até aos dias de hoje no, sendo esses mesmos espaços fechados com tábuas de caixotes usados no transporte de haveres de pessoas vindas de África. Até aos dias de hoje tem sido alvo de substanciais melhoramentos. Em 26 de Janeiro de 1987 a associação foi registada como IPSS, considerando-se legalizada desde 02 de julho de 1986. Atualmente a IPSS tem respostas sociais comparticipadas pelo Instituto da Segurança Social (ISS) na área da população sénior. Tem uma preocupação acrescida junto das pessoas mais idosas que precisam de cuidados

especializados, de maior atenção. Neste momento, um projeto de construção de um Lar na freguesia do Lavradio. A IPSS pretende assumir-se como uma instituição de referência nos cuidados a pessoas idosas.

Para a prossecução dos seus objetivos as IPSS procuram estabelecer acordos de cooperação para cada resposta social, os quais efetivam a relação das IPSS com o Estado (Almeida,2011). Sublinha-se que a IPSS tem formalizados, isto é, comunicados por escrito, todas as suas respostas sociais, que se caracterizam a seguir. As mesmas constam no site da organização e são estabelecidas através de acordos como segurança social ou protocolos.

## **3.2 Respostas sociais**

A comunicação interna do terceiro setor necessita ser dinâmica, interativa e envolvente, de modo que todos os atores que participam dela se sintam inseridos na causa pela qual atuam. Na IPSS em estudo existem diferentes valências onde é fundamental a comunicação dentro e entre todas as valências, só com este envolvimento é possível atingir os objetivos da organização. Abaixo descrevemos as valências que constituem a organização em estudo para melhor abrangência e consciência da problemática abordada.

### **3.2.1 Idosos**

#### **3.2.1.1 Centro de Dia**

No Centro de Dia (CD), o cuidado dos utentes é nas instalações do CRIVA, disponibilizando transporte até ao local. É uma resposta social que se destina a prestar cuidados a pessoas idosas, que se encontram com algum nível de dependência relativamente a alimentação, higiene pessoal, conforto e imagem, tratamento de roupas, animação e socialização e aconselhamento e acompanhamento na saúde. Ficam ao cuidado da instituição ao longo do dia e o transporte para o seu domicílio é assegurado.

#### **3.2.1.2 Serviço de Apoio Domiciliário**

O Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) é uma resposta social que se destina a prestar cuidados a pessoas dependentes no seu domicílio. São prestados todos os cuidados necessários ao seu grau de dependência, aconselhamento ao cliente e sua família tendo em consideração os seus problemas de reabilitação, administração de medicamentos e vigilância das funções básicas e agendamento de consultas médicas e transporte.

#### **3.2.1.3 Centro de Convívio**

O centro de convívio é uma resposta social que permite desenvolver atividades diversas com

peessoas idosas que ainda mantêm um grau de autonomia apreciável para melhorar as suas capacidades funcionais, prevenir eventuais problemas associados ao envelhecimento e também contribuir para que os sócios tenham um envelhecimento saudável ativo.

### **3.2.2 Comunidade**

#### **3.2.2.1 Protocolo Rendimento Social de Inserção**

O Rendimento Social de Inserção (RSI), é uma medida de política social financiada pelo ISS, fixada num direito universal, de independência monetária, consubstanciada através de uma prestação mensal alicerçada numa dimensão de inserção social negociada e numa responsabilização. Podem beneficiar deste apoio as pessoas ou famílias que necessitam de apoio para melhor integração social e profissional, que se encontrem em situação de pobreza extrema e que cumpram condições de atribuição. Concede ao beneficiário um direito personalizado que não lhe pode ser negado, desde que este se comprometa e declare estar disponível para um percurso de inserção social. A equipa composta por quatro técnicos e seis ajudantes de ação direta, desenvolve ações no âmbito do acompanhamento a famílias em situação de vulnerabilidade social, que usufruem da prestação da segurança social, de modo a assegurar a satisfação das suas necessidades mínimas, e um programa de inserção que integra um conjunto de ações estabelecido de acordo com as características e condições do agregado familiar visando uma progressiva inserção social, laboral e comunitária.

#### **3.2.2.2 Gabinete de Inserção Profissional**

O Gabinete de Inserção Profissional (GIP), em estreita cooperação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) entidade financiadora. Presta apoio a jovens e adultos desempregados com vista à definição e desenvolvimento de seu percurso de inserção ou reinserção profissional. Também dá apoio às empresas no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores, funcionado como uma bolsa de emprego. Pretende-se um processo desprovido de burocracias que efetivamente dê resposta às necessidades, quer das pessoas quer das empresas, de forma célere, sendo uma resposta social de apoio à empregabilidade.

#### **3.2.2.3 Programa Operacional para as pessoas mais carenciadas**

O Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC) é executado no âmbito do Fundo de Auxílio Europeu às Pessoas Mais Carenciadas (FEAC). Este programa é uma medida estratégica de combate à pobreza e à exclusão social através da distribuição de bens alimentares suprimindo 50% das suas necessidades nutricionais, assim como no

desenvolvimento de ações de acompanhamento que capacitem os agregados familiares na seleção de géneros alimentares, na otimização dos seus recursos familiares e na prevenção do desperdício.

#### **3.2.2.4 Cantina Social**

A Cantina Social é uma medida, no âmbito do Plano de Emergência Social, que tem por objetivo suprir as necessidades alimentares dos indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade sócio económica, através da disponibilização de refeições confeccionadas, por um período definido. As refeições poderão ser levadas para consumo no domicílio ou, em alternativa, tomadas no local de funcionamento da cantina.

#### **3.2.2.5 Banco Alimentar**

Constitui o apoio em géneros a famílias desfavorecidas, enquanto se combate o desperdício.

#### **3.2.2.6 Programa Escolhas**

O Programa Escolhas é promovido pela República Portuguesa e o Alto Comissariado para as Migrações o Centro de Reformados e Idosos do Vale da Amoreira surge como entidade promotora e gestora do Projeto Ritmos V.A. 2835.

O trabalho é desenvolvido por uma equipa técnica composta por 1 Coordenador de Projeto, 2 monitores de atividades um dos quais com certificado para atividades de Inclusão Digital e um jovem da comunidade local com funções de dinamização comunitária.

O Projeto Escolhas V.A. 2835 visa em articulação com os parceiros/recursos locais, dar respostas ao défice educativo e profissional do território para jovens entre os 11 e os 25 de idade e suas respetivas famílias.

É uma resposta que trabalha essencialmente em 3 grandes áreas: I- Educação, Formação e Qualificação. II- Inclusão Digital, III – Dinamização Comunitária, Participação e Cidadania

### **3.3 Cultura organizacional: artefactos**

Para Schein 1984 (citado por Gomes et al) a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. O autor considera a cultura organizacional como uma força social que é em grande parte invisível, mas eficaz. Os artefactos são as características organizacionais visíveis e perceptíveis, porém superficiais. São compostos por todas as coisas que, em conjunto, definem

uma cultura por meio de produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros da organização, manifestações físicas, comportamentais e verbais.

A IPSS também tem formalizados a missão, visão e os valores organizacionais que são artefactos e partes integrantes da cultura organizacional e princípios orientadores do comportamento na organização. Também são um elemento importante de como a organização comunica interna e externamente. A missão, visão e os valores da IPSS estão centrados na proteção e cuidado do cidadão como se pode ler abaixo, parecendo corroborar atividade da IPSS.

### **3.3.1 Missão**

De acordo com os estatutos da IPSS (2017) a sua principal missão é “proteger o cidadão na infância, juventude, velhice e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho”.

### **3.3.2 Visão e valores**

A IPSS tem como visão "Seremos os melhores a cuidar de pessoas". Esta sua máxima direciona toda a intervenção e política de qualidade, com que a direção se compromete na gestão. Os valores sociais e éticos presentes nesta instituição são os seguintes: a coesão, integridade, solidariedade, ética profissional, o respeito pelo outro, a dignidade e privacidade, a partilha e espírito de equipa e competência e responsabilidade.

## **3.4 Caracterização dos recursos humanos**

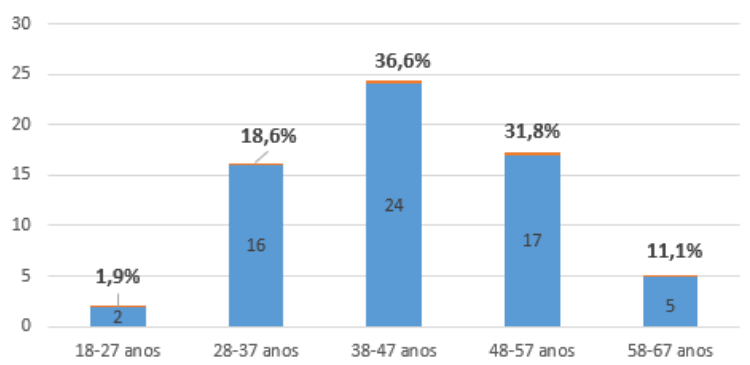
Segundo Akingbola (2013), os recursos humanos das instituições não lucrativas são definidos pelos valores e competências dos seus dirigentes, assim como por características humanas e sociais dos seus trabalhadores, habilidades, conhecimento, comportamento e interação social entre prestadores e destinatários dos serviços prestados. Os valores, normas e crenças emanadas pelos dirigentes e trabalhadores, assim como a relação de proximidade entre todos, constituem as principais motivações, reforçando o empenho dos colaboradores nas tarefas que realizam. Não obstante o referido anteriormente, considera-se pertinente fazer aqui uma caracterização da estrutura de recursos humanos da IPSS tendo em conta os dados do balanço social de 31 de dezembro de 2022, apuraram-se. (anexo 3 – dados). À data a IPSS tinha 64 trabalhadores.

### **3.4.1 Faixa Etária**

A maioria dos trabalhadores da IPSS têm mais de 35 anos (gráfico 1). Constatou-se que 11,1% dos trabalhadores tinham mais de 58 anos comparativamente a 1,9% dos

trabalhadores entre os 18 e os 27 de idade A classe modal situa-se entre os 38 e os 47 anos (36,6%) e seguida da classe entre os 48 e os 57 anos (31,8%). A faixa etária entre os 28 e 37 anos apresenta um valor de 18,6%.

**Gráfico 144 - Faixas etárias dos trabalhadores**

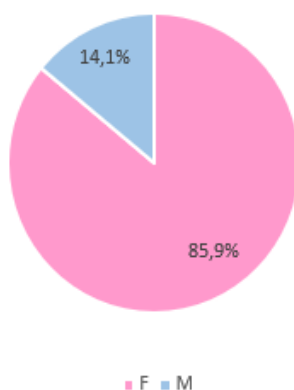


Fonte: Elaboração própria

### 3.4.2 Sexo

Em análise ao gráfico 2, verifica-se que 85,9% dos trabalhadores pertencem ao sexo feminino e 14,1% ao sexo masculino, o que parece ser coerente com as atividades de cuidador que estão muito ligadas aos papéis de género, isto é, ao género feminino e/ou mulheres. Verificando-se claramente o predomínio do sexo feminino, elemento muito típico em atividades prestadoras de cuidados a pessoas, sobretudo a pessoas idosas.

**Gráfico 222 - Distribuição dos trabalhadores segundo o sexo**



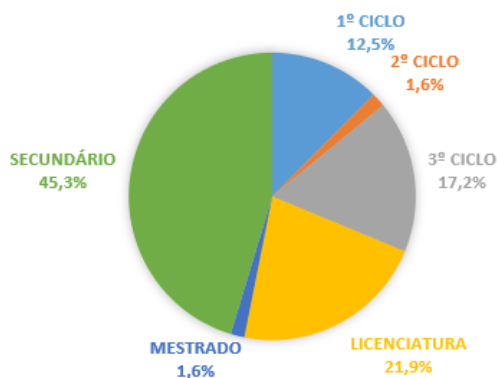
Fonte: Elaboração própria

### 3.4.3 Habilitações Literárias

No que respeita às habilitações literárias a moda situa-se no ensino secundário (45,35). Contudo, na IPSS 21,9% dos trabalhadores apresentam habilitações literárias ao nível de licenciatura e 1,6% dos trabalhadores tem grau de mestre (gráfico 3). Com menos peso são os trabalhadores com o ensino básico: 17,2% têm o 3º ciclo (9º ano de escolaridade), 1,6%

têm o 2º ciclo (6º ano de escolaridade) e 12,5% têm o 1º ciclo (4ºano). Sublinhando-se no ensino básico que 12,5% têm apenas o 1ºciclo, o que representa mais do que a percentagem de trabalhadores entre os 58 e 67, por isso coloca-se a hipótese que as habilitações literárias não estarão relacionadas com a idade, mas com outros fatores como a natureza do trabalho desenvolvido

**Gráfico 3 - Distribuição dos trabalhadores segundo o nível de habilitações**

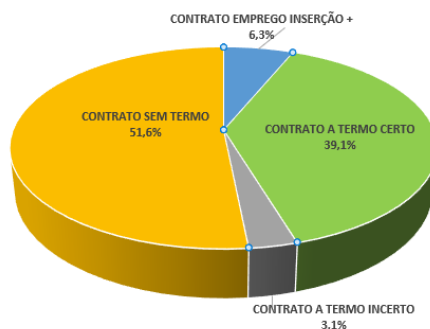


Fonte: Elaboração própria

#### 3.4.4 Natureza dos vínculos

Os dados parecem indicar alguma tendência para estabilidade de emprego na IPSS, uma vez que a maioria dos trabalhadores está com contrato sem termo. Os dados obtidos no gráfico 4, indicam nos que a IPSS integra 64 trabalhadores, sendo que 51,6% são contratos sem termo, 39,1% contrato a termo certo, contrato de emprego inserção + 6,3% e contrato a termo incerto 3,1.

**Gráfico 444 - Distribuição dos trabalhadores segundo natureza dos vínculos**



Fonte: Elaboração própria

### 3.5 Análise das percepções dos entrevistados

Neste subcapítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados sobre as percepções da DT e dos Coordenadores sobre a comunicação interna

#### 3.5.1 Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas à Diretora Técnica (E1) e a 5 coordenadores das respetivas valências da IPSS, SAD (E2), CD (E3), Serviço Administrativo (E4), Protocolo de Rendimento Social de Inserção (E5) e Programa Escolhas (E6), são elementos estratégicos na organização no que respeita à área em estudo, cada uma das valências coordenadas terá uma especificidade diferente, as equipas tem diferentes dimensões e estas questões influenciam a comunicação dentro e entre valências.

Tabela 444 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Habilitações	Função	Antiguidade
E1	F	59	Licenciatura	Diretora Técnica	22
E2	F	39	Licenciatura	SAD	17
E3	F	55	Licenciatura	CD	9
E4	F	40	12ºano	Serviço Administrativo	7
E5	F	40	Licenciatura	Protocolo de Rendimento Social de Inserção	5
E6	M	44	12ºano	Programa Escolhas	6

Foram entrevistadas 5 mulheres e 1 homem, entre os 39 e os 59 anos. Só dois entrevistado é que não possuem o grau de licenciatura, sendo um deles o entrevistado do sexo masculino. No que respeita à antiguidade, a DT é a que possui maior antiguidade (22 anos) seguida da Coordenadora da SAD (17 anos. Todos os outros entrevistados possuem uma antiguidade

entre 5 a 10 anos. A E1 (DT) e a E2 (FUNÇÃO) são as duas entrevistas com a idade, respetivamente com 59 e 55 anos e a E2 a mais nova com 39 anos. Todos os outros têm idades aproximadas entre 40 e 44 anos.

Quando foi analisada a antiguidade dos coordenadores estamos perante um período tempo de 5 anos até os 22 anos de antiguidade na organização.

### **3.5.2 Caracterização da comunicação interna da organização**

A comunicação interna nas organizações sem fins lucrativos, designado por Terceiro Setor tem particularidades inerentes à área de atuação deste tipo de entidades, que cumprem atividade relacionadas com a prestação de serviços para causas e/ou situações de necessidade, como por exemplo causas ambientais, ajuda a pessoas necessitadas, entre outras (Gavino, 2014).

A comunicação interna proporciona uma maior identificação de seus trabalhadores com a causa da organização, os discursos seguintes mostram-nos a importância da comunicação organizacional como elemento de transformação, nomeadamente as entrevistadas E3 e E6 afirmaram:

“Sim a comunicação eficaz é o melhor ponto de partida (E3); “Sim, a comunicação é um elemento central, nos processos de mudança e transformação(E6)”.

A dinâmica das organizações sem fim lucrativo adota uma posição próxima do que é discutida por Kunsch (1997) como comunicação integrada. A comunicação integrada é um conceito importante, na medida em que assenta numa premissa muito comum dentro das organizações deste cariz, que é a interdisciplinaridade e a integração das forças produtivas. Assim, o importante, para uma organização social, é a integração de todas as suas atividades de comunicação, no sentido de fortalecer a sua imagem institucional junto de todos os seus públicos. A comunicação é entendida na organização como uma ligação entre os diversos fluxos de informação dentro da organização, as funções partilhadas entre departamentos e no processo de transmissão de informação são elementos essenciais para confrontar os desafios da comunicação Isso parece estar presente no que é mencionado pela entrevistada E1:

“Sim existem funções partilhadas entre os diferentes departamentos. A transmissão de informação dentro e entre os departamentos tem procedimentos definidos, onde são necessários proceder a registos específicos. Existem registos específicos com procedimentos definidos dentro e entre os departamentos(E1)”;

“... existem pastas (em nuvem) que nos permite partilhar informação e de facto é uma mais-valia (E2)”.

As dificuldades da comunicação na organização surgem também pela heterogeneidade de trabalhadores da organização, a IPSS encontra-se numa área populacional onde prevalece a multiculturalidade, inúmeras problemáticas e vulnerabilidades, e esta reflete-se no seu público externo e, sobretudo, no interno, problemas sociais, os costumes, crenças e hábitos são fatores resistentes aos processos de mudança e transformação. Estas dificuldades foram inumeradas pelos entrevistados, quando foram questionados acerca dos desafios na gestão da equipa:

“A heterogeneidade das pessoas, temos pessoas de diferentes nacionalidades, com diferentes crenças, costumes e hábitos que é necessário gerir diariamente.” (E1)

“A autonomia das pessoas para realizar tarefas e resolver pequenas questões diárias”. (E3)

“Motivação para o trabalho direcionada a jovens com múltiplos problemas, familiares, escolares, económicos, etc.” (E6)

Tendo em conta o estudo de Myers e Myers (1982), anteriormente mencionado, parece que os discursos assentam tendencialmente nas duas funções da comunicação interna:

a) função de produção e controlo, em que a comunicação assume um papel enquanto meio de coordenação e regulação dos objetivos de produção;

b) função de socialização, em que a comunicação é orientada para a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, quer a nível emocional e racional, assumindo, claramente, uma função integradora da comunicação interna.

Também no presente estudo estas funções são claramente visíveis e expressas pelos coordenadores da organização como áreas essenciais ao funcionamento e organização da comunicação entre as valências, os maiores desafios são na função de produção e controlo e na função de socialização.

### **3.5.3 Canais de comunicação**

Tendo em conta o presente estudo e a análise das entrevistas, verifica-se que os canais de comunicação podem ser distintos, tendo em conta o departamento e a especificidade da área de trabalho. Quando estamos a abordar as áreas em que o trabalho é direto com os clientes,

essencialmente nos cuidados a pessoas, os meios digitais não se encontram presentes, o discurso oral é o mais dominante. Já a comunicação visual está presente com o uso de fardamento com logotipo, viaturas identificadas, este canal serve não só para comunicar com o público externo, mas também para criar o espírito de equipa e coesão necessário a este grupo de trabalho, em que predomina o trabalho em equipa.

Em áreas em que predomina a prestação de serviços, são frequentemente utilizados os canais escritos, sonoros, eletrónicos, visual, audiovisual. No entanto, mantém-se a necessidade de reforço pela via oral pela credibilidade deste canal.

Pudemos evidenciar nas entrevistas realizadas, quando questionamos qual o canal de comunicação mais utilizados e com maior credibilidade para os trabalhadores:

“O meio de comunicação com maior credibilidade e mais oficiosa e é o placard da instituição” (E1).

“Sem dúvida o discurso oral” (E2).

“O discurso oral predomina e é o mais credível” (E3).

“No meu entender o discurso oral e via email são os que transmitem maior credibilidade aos trabalhadores” (E4).

“Na minha opinião o canal e meio de comunicação com maior credibilidade para os trabalhadores é o discurso oral porque estreita a relação entre líder e liderados” (E5).

“O envio de email, reforçado com o discurso oral é para mim o que se torna mais credível” (E6).

Na atividade terciária onde o trabalho flui por vezes sob a forma de improviso, num regime muito tradicional, a comunicação oral tem uma grande importância, funciona como um reforço à informação. O entrevistado E5. exprime esta questão de forma muito explícita. Tal como constato por Vercic e Spolajaric (2020) os meios tradicionais são os mais privilegiados pelos trabalhadores da organização em estudo.

#### **3.5.4 Meios e suportes comunicacionais**

Os meios de comunicação mais predominantes na instituição são os tradicionais, apesar de constantemente falarmos na inovação e modernidade na forma de comunicar entre setores, os suportes entendidos como mais eficazes e claros são o discurso oral, a troca do email (o meio comunicação digital mais arcaico), o telefone, ou mesmo a conversa informal de

corredor.

“A comunicação oral, livro de ocorrências e grupo *WhatsApp*. Em breve prevê-se a aquisição de um software que irá permitir uma comunicação mais eficaz na equipa” (E2).

“Essencialmente é feita por via oral pela proximidade com a equipa” (E3).

“A comunicações maioritariamente acontece por email, ou por vezes também por via oral” (E4).

“Na gestão da equipa utilizo predominantemente a comunicação oral, escrita através da utilização do correio eletrónico, e a utilização de grupo *WhatsApp*”( E5).

“A equipa está muito próxima e na grande parte das vezes a comunicação é por via oral” (E6).

Parece não ser indiferente o uso destes emails à perceção da credibilidade dos mesmos, exposta acima. Segundo informação obtida junto do entrevistado E2, existe um caminho que se encontra a ser realizado para a digitalização. A organização encontrava-se naquele momento a negociar software de registo e comunicação de informações importantes no que respeitava ao trabalho direto no cuidado a pessoas idosas. Essa é considerada a área de maior relevância na instituição e que necessita de ferramentas adequadas e eficazes para a gestão das equipas em crescimento. Será um desafio, pois os trabalhadores realizam os cuidados pessoais aos idosos têm baixa literacia digital, tiveram até ao momento pouco contacto com tecnologias de informação. Contudo, apesar de todos estes constrangimentos a IPSS considera fundamental este passo para a digitalização da comunicação interna. A organização acredita que será um momento de mudança e transformação para o departamento e no fundo para toda a organização.

Nas entrevistas realizadas aos coordenadores das valências da IPSS parece ser consonante que os meios formais são um meio de comunicação importante da organização, no entanto o discurso oral funciona como um meio complementar, reforça as comunicações enviadas por email ou escritas expostas em locais apropriados.

As reuniões de coordenadores e equipas fazem partes dos meios frequentemente utilizados e são entendidos como momentos de trabalho e de partilha muito relevantes para os respondentes. Nas entrevistas realizadas são destacadas as reuniões e os objetivos das mesmas como elementos de grande relevância para a estratégia de implementação de comunicação entre a equipa de coordenação. Os entrevistados salientam a importância das

reuniões com as suas equipas, contudo a periodicidade dessas reuniões não é igual em todas as secções e/ou equipas, conforme referem os discursos:

“Reunião de coordenadores uma vez por mês, ou sempre que é necessário. Normalmente as reuniões tem como objetivos orientar os coordenadores a cumprir o plano de ação ou outras questões que se mostrem pertinentes. Individualmente sempre que existe esta necessidade de feedback faço reuniões” (E1).

“A reunião em grupo com a equipa de SAD são semanais, no entanto diariamente existe a necessidade de fazer pequenos ajustes no serviço” (E2).

“Sempre que sinto essa necessidade, muitas vezes de manhã, sentamos, planeamos trabalho e são estas mini reuniões que fazem parte do nosso dia” (E4).

“Está a ser realizada uma reunião geral por semestre ..., o principal objetivo passa pela identificação dos aspetos fortes e dos aspetos a melhorar na atuação da equipa. Pretende-se identificar quais as estratégias a utilizar para ultrapassar as dificuldades na intervenção. Existe um contato diário com a equipa a nível individual e em pequenos grupos com o objetivo de esclarecer dúvidas na realização das tarefas bem como partilha de estratégias para ultrapassar as necessidades sentidas diariamente (E5)”.

O objetivo das reuniões parece ser tendencialmente o mesmo, sendo esse o planeamento e a resolução de problemas.

A comunicação oral em suporte de reunião presencial assume um papel muito importante nos momentos de trabalho...”onde... onde se define metas, onde se cria sinergias entre as várias equipas, resolução de assuntos pendentes, hipótese de manter todos informados em torno de decisões e perceção do clima organizacional (E5)”.

### **3.5.5 Fluxos de comunicação**

Segundo Bilhim (2004) o fluxo de comunicação nas organizações, é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem. Estes fluxos são quatro: descendente, ascendente, horizontal e diagonal.

A comunicação na organização em estudo tem uma estrutura de grande dependência hierárquica, considerando o fluxo mais predominante o descendente é a Direção que determina as tarefas, procedimentos e práticas na organização. Segundo o estudo realizado

por Vivas et al. (2022) esta comunicação é denominada de unidirecional, ou seja, as decisões só emanam de cima para baixo criando desmotivação na equipa, além disso, os dados provindos do gestor chegam atrasados, para que as metas não sejam cumpridas dentro dos prazos estabelecidos. Como resposta a este fluxo de comunicação descendente, surge a comunicação ascendente, onde toda a informação que provém das pessoas situadas na base inferior e desenvolve um percurso que pode atingir a posição mais elevada na estrutura da organização.

No entanto e decorrente do trabalho integrado e em cooperação entre departamentos também alguns respondentes identificam o fluxo diagonal/lateral como um percurso utilizado na comunicação. Na IPSS, as respostas parecem depender dos 7 departamentos:

“Os fluxos de comunicação são ascendentes, descendentes e laterais (E3);

“Descendente” (E4);

“Na minha opinião a comunicação mais dominante na organização é a descendente” (E5);

“Os fluxos de comunicação são ascendentes, descendentes e laterais” (E6).

As perceções dos trabalhadores da organização não são convergentes no que respeita aos fluxos mais dominantes, não é possível identificar nenhum fluxo que predomine na organização, 4 dos entrevistados mencionam mais do que uma direção, apenas 2 entrevistados apontam o fluxo descendente como o dominante. No entanto na maioria dos discursos é apontado o fluxo de comunicação formal descendente, a autoridade provém de topo da organização e pode revestir as formas oral, escrita ou verbal. O entrevistado E1 – Diretora Técnica, aponta os fluxos “ascendente, horizontal e descendente” E1, na sua visão todos os níveis são necessários para a comunicação com os trabalhadores. O plano de comunicação também é identificado pela mesma entrevistada como existente na organização, os restantes entrevistados não reconhecem a existência de um plano de comunicação formal. Na sua função presume que existe este instrumento, no entanto para os coordenadores apenas são identificados procedimentos e normas, que não configuram um plano ou a pretensão de desenvolver um plano de comunicação. Quando foi colocada a questão relativamente à existência de um plano de comunicação na organização, foram obtidas as seguintes respostas:

“Sim, existe” (E1)

“Desconheço qualquer plano formal de comunicação na organização” (E2)

“Se existe desconhecimento por completo o plano de comunicação, a não ser a obrigatoriedade dos documentos terem o logotipo da instituição, de mencionar a sua missão. Existem igualmente recomendações acerca da formatação dos emails e da inclusão de algumas mensagens” (E3)

“Não que eu tenha conhecimento” (E4)

“Foi identificada essa necessidade e as chefias foram envolvidas para o planeamento e a concretização do mesmo” (E5)

“Existe uma equipa de coordenadores que elaboram esse plano, tendo em conta os objetivos gerais definidos da instituição” (E6)

### **3.5.6 Perceção dos trabalhadores/coordenadores sobre a importância estratégica da comunicação interna da organização**

Na IPSS, a comunicação interna alicerça-se em instrumentos e meios comunicacionais, que são conhecidos e a sua importância é reconhecida pelos trabalhadores, pois facilitam o acesso, a transmissão e a divulgação de informação. Pudemos evidenciar através das respostas dos inquiridos:

“Penso que a organização tem consciência da importância estratégica da comunicação, e tem feitas algumas tentativas em melhorar a mesma quer a nível interno quer externo, mas enquanto não houver mudanças de fundo a nível de mentalidades, atitudes e comportamento ainda tem muito que percorrer” (E3).

“Sim, é importante, mas tem de se trabalhar de forma a melhorar. Existe ainda um caminho a percorrer” (E4).

“Sim, estão a ser dados passos nesse sentido” (E5).

“Sim, ela desempenha um papel fundamental no sucesso e no funcionamento eficaz da instituição, pode envolver o planeamento, o desenvolvimento, implantar estratégias de comunicação alinhadas tendo em conta os objetivos da instituição” (E6).

Segundo a Diretora Técnica da IPSS (E1), no que respeita à comunicação interna na organização em estudo está a percorrer um caminho para que se torne um elemento estratégico. Existe consciência por parte da Direção e coordenação que é um elemento essencial ao bem-estar organizacional e ao potencial desenvolvimento e crescimento da organização e a qualidade dos serviços prestados. A aquisição de softwares de apoio, a

previsão de elaboração de um plano de comunicação e a consciência da necessidade do envolvimento de todos os trabalhadores são pilares fundamentais para que o processo flua naturalmente, como referem:

“Estamos a trabalhar para a melhoria da comunicação, com o objetivo a curto prazo de aquisição de um software para a gestão do trabalho com o setor dos idosos que é o core da instituição. Também se prevê elaborar um plano de comunicação. Os fatores que contribuem para a melhoria da comunicação são o envolvimento de todos os intervenientes com motivação e empenho nesta melhoria” (E1).

“As ferramentas de transmissão de informação são um suporte essencial para a melhoria da comunicação interna. O que contribui para a melhoria da comunicação é a liderança cuidar da motivação e satisfação das suas equipas” (E2).

“A comunicação pode ser melhorada se for refletida e planeada, existem vários fatores que podem ajudar nesta melhoria de comunicação como ser claro, objetivos e ter bem definidos os canais e fluxos da comunicação” (E3).

“A organização tem de ser entendida como um todo, à um planeamento que se deve realizar, para cumprir com um plano de comunicação. O envolvimento dos trabalhadores é essencial neste processo de mudança para a melhoria dos meios de comunicação” (E4).

O processo de comunicação dentro de uma organização nem sempre funciona de forma adequada, pois apresenta variáveis indesejadas que interferem na forma como as mensagens se tornam diferentes no trajeto entre o emissor e o recetor (Fiske, 2002). O que os discursos salientam que existe a necessidade de planeamento e de estruturas de suporte.

Nas entrevistas realizadas conseguimos identificar os diferentes tipos de barreiras que os inquiridos assinalaram:

“Sim, existem várias barreiras à comunicação, nomeadamente pelo facto do diz que disse, pelas conversas laterais, gerando mal-estar entre os trabalhadores e por vezes conflitos” (E2),

“...a principal barreira da comunicação na organização são as conversas informais paralelas... “(E3).

“...existe uma barreira linguística, algumas vezes pouco objetiva e os trabalhadores têm dificuldade em ler e interpretar “(E4).

“Os rumores em qualquer organização existem e apenas criam instabilidade,

desconfiança, desanimo e confusão (E5)”.

Os entrevistados identificaram como principais barreiras, as pessoais e semânticas, anteriormente mencionadas por Chavienato (2021).

### **3.5.7 Satisfação e motivação dos trabalhadores/coordenadores**

De acordo com a percepção dos coordenadores confirmando os estudos anteriormente mencionados, no que respeita à satisfação e motivação deles próprios e da equipa que lideram consideram que a forma como se comunica internamente terá implicação direta na motivação, no empenho e na realização das funções diárias.

A gestão de recursos humanos participada e integrada permite agilizar o processo de transmissão de informação, fomenta a partilha de informação, promove o engajamento dos trabalhadores. A valorização das pessoas permite uma maior conexão com a organização e com os objetivos desta. O trabalhador motivado traduz-se em valor para as organizações.

A forma como a comunicação decorre tem influência na satisfação dos trabalhadores e na sua motivação, no seu empenho da sua função diária, está implícito em vários momentos das entrevistas:

“...A comunicação ou a falta dela tem implicação direta na motivação, empenho e funções diárias “(E2).

“...a forma como a comunicação decorre tem influência na satisfação, motivação e empenho dos funcionários” (E3).

“Considero sem dúvida que a boa gestão dos recursos humanos e a boa comunicação na equipa promove o bom ambiente de trabalho saudável onde os colaboradores se sentem valorizados, informados e conectados com os objetivos da instituição, esta comunicação também envolve o reconhecimento dando feedback construtivo sobre o desempenho dos colaboradores. O reconhecimento aumenta sem dúvida a motivação no seu envolvimento e participação nas atividades propostas (E6)”.

O estudo realizado confirma o estudo realizado por Vercic e Spoljaric (2020) existe uma relação significativa entre a comunicação interna e a satisfação dos trabalhadores. A comunicação organizacional deve ser tratada como um elemento-chave dentro das organizações pois tem um grande impacto com o empenho e motivação dos trabalhadores. Apesar de os meios de comunicação digital estarem em expansão, os meios tradicionais, como o discurso oral, envio de email ou reuniões presenciais, continuam a ter uma prevalência na

comunicação dentro da organização e entre departamentos. Os canais de comunicação devem ser selecionados tendo em conta as preferências dos trabalhadores. A baixa satisfação com a comunicação interna traduz-se em baixo comprometimento do trabalhador. Promover uma eficaz comunicação interna deve ser parte das estratégias das organizações.

## CONCLUSÕES

O presente trabalho de investigação teve como pergunta de partida “Qual a importância da comunicação interna numa IPSS?”, a nível pessoal é um tema de grande interesse e no contexto académico é um tema de grande pertinência devido ao impacto deste no funcionamento das organizações.

Conforme afirma Myers and Myers (1982) a comunicação interna coordena e regula as atividades produtivas, de socialização e inovação através de: reforço do espírito de equipa, liderança, motivação e influência; esclarecimento de dúvidas; resolução de problemas e tomada de decisões e gestão de conflitos e negociação.

O objetivo geral do estudo realizado foi compreender e analisar a comunicação interna de uma IPSS. Os objetivos específicos foram:

- a) caracterização da organização;
- b) caracterizar os meios e suportes da comunicação interna;
- c) conhecer a perceção dos atores organizacionais sobre a comunicação interna;
- d) analisar a satisfação dos atores organizacionais com a comunicação interna;
- e) analisar as barreiras da comunicação interna.

Foi opção para esta dissertação, reavaliar um estudo qualitativo recorrendo ao estudo de caso (Yin, 2014) numa IPSS, uma organização constituída por 64 trabalhadores, cuja média de idade se situa entre os 38 e os 47 anos, sendo maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino e predominando como grau de habilitação literária, o ensino secundário.

Os métodos para recolha de dados foram a entrevista semiestruturada e análise documental. As entrevistas foram realizadas à diretora técnica e coordenadores das respetivas valências no local de trabalho, foram gravadas e posteriormente transcritas para facilitar a análise (Coutinho, 2019), procedendo-posteriormente a análise de conteúdo (Bardin, 2011). A análise documental abrangeu os seguintes documentos estatutos da IPSS, regulamentos internos das respetivas valências e o site.

A análise dos dados obtidos revela que os entrevistados demonstraram uma grande consciencialização da comunicação organizacional, conseguem identificar claramente aspetos a ser melhorados e percebem que estas mudanças contribuem para o seu

desenvolvimento pessoal e organizacional.

O objeto de estudo foi uma IPSS no concelho da Moita, freguesia do Vale da Amoreira que tem como principal missão o compromisso de proteger o cidadão na infância, juventude, velhice e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho. Tem como visão "Seremos os melhores a cuidar de pessoas", este lema guia toda a intervenção e política de qualidade com que a direção se compromete na gestão da IPSS. O lema guia toda a intervenção e política de qualidade com que a direção se compromete na gestão da organização. A instituição compromete-se a respeitar os seguintes valores sociais e éticos: coesão, integridade, solidariedade, ética profissional, respeito pelo outro, dignidade e privacidade, partilha e espírito de equipa, competência e responsabilidade. A principal atividade da organização é o apoio a pessoas idosas ou dependentes e os apoios alimentares a pessoas com uma situação socioeconómica de grande fragilidade.

A organização em estudo tem bem definido o seu papel, a sua missão e valores, tal como os colaboradores estão comprometidos com a organização, trabalhando no sentido cooperativo e de coesão, destacando sempre a importância da comunicação eficaz entre as diferentes valências, o bem-estar que esta comunicação revela para as equipas e para a motivação e satisfação diária.

Os canais de comunicação interna são os meios utilizados pela organização para se relacionar com seus trabalhadores. Os objetivos são diferenciados, como por exemplo informar, alinhar, motivar e comprometer os trabalhadores. Na IPSS em estudo encontramos vários tipos de canais desde a comunicação oral, escrita, eletrónica, sonora e visual. No entanto existem canais mais predominantes com a comunicação oral direta entre coordenador e equipas, as reuniões de equipa e a comunicação escrita em suporte documentos oficiais e a comunicação eletrónica através de email institucional. Os fluxos das mensagens mais dominante no circuito organizacional é o descendente, situação característica em entidades deste cariz, onde existe uma estrutura de dependência, a direção do fluxo segue o padrão de autoridade das diversas posições hierárquicas, processando-se verticalmente da gestão de topo para baixo (Bihim 2004).

Os meios que foram considerados mais confiáveis são os formais. A comunicação formal é aquela que observa certos modelos e canais determinados pela organização, de modo geral, esse tipo de comunicação ocorre de maneira escrita, através do e-mail institucional, ordens de serviço e placard de informação (Rego 2007). Embora seja convergente entre os entrevistas que o discurso oral tem uma grande importância na eficácia da transmissão de

trabalho, sendo que o entendimento e esclarecimento de dúvidas, acontece naturalmente neste tipo de comunicação, acabam por ser considerados mais fiáveis.

Os trabalhadores identificaram algumas barreiras à comunicação, como os rumores e barreiras linguísticas, que determinam a ineficácia da comunicação interna e conseqüentemente na satisfação e motivação dos trabalhadores. O estudo realizado por Vercic e Spoljaric (2021) corrobora que a baixa satisfação com a comunicação interna pode resultar em redução do comprometimento dos trabalhadores, tal com a escolha dos meios de comunicação também afeta a satisfação. Vercic e Spoljaric (2020) afirma que a seleção dos canais e meios de comunicação devem ir de encontro às necessidades e preferência dos trabalhadores.

Pudemos por último concluir, que a organização tem procurado melhorar a qualidade da sua comunicação interna, acolhendo e envolvendo os trabalhadores, de modo que estes se sintam parte integrante da instituição. Este facto tem permitido à instituição prosperar e melhorar a sua eficiência e produtividade. Contudo, existem oportunidades de melhoria ao nível da inovação e desenvolvimento tecnológico na área da comunicação interna, que podem potenciar os aspetos fortes da instituição. As melhorias a implementar tornaram a organização mais capacitada para avançar na continuação dos seus objetivos de uma forma mais coesa e integrada.

A comunicação constitui não só uma ferramenta, mas antes um elemento estratégico e transformador da gestão organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- Akingbola, K. (Março de 2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. . *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, pp. 214-240.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na empresa*. Áreas editora.
- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social - Governação e Terceiro Setor*. Almedina.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, N. G. (10 de maio de 2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Média & Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, pp. 91-102.
- Chiavenato, I. (2021). *Comportamento Organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações*. Atlas.
- Coda, R. (1993). Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. *Boletim administração em pauta* (p. 75). Revista de Administração.
- Coutinho, C. P. (2019). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e*. Almedina.
- CRIVA. (17 de abril de 1985). Estatutos. *publicados no Diário da República. nº. 116, III Série*.
- Curral, L., & Chambel, M. J. (2001). Processos de comunicação nas organizações. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Mc Graw-hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Gestion 2000.
- Ferrari, M. A. (2016). *Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Summus.
- Fiske, J. (1993). *Introdução ao estudo da Comunicação*. ASA.
- Fiske, J. (2002). *Introdução ao estudo da comunicação*. Edições Asa.
- Fiúza, M. S., & Kilimnik, Z. M. (10 de 12 de 2004). Revista Administração On Line - FECAP. *Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação – Estudo de caso em Instituição de Ensino Superior*, pp. 1-17.

- Fortin, M.-F. (2009). As abordagens quantitativas e qualitativas. Em M.-F. Fortin, *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.
- Gavino, H. (2014). *O Papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na Economia Social: O caso do concelho de Peniche*. Instituto Politécnico de Santarém. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações da Economia Social.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar - Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Record.
- Gomes, G., Torrens, E. W., Schons, M., & Sorgetz, B. (abril de 2017). Cultura organizacional e inovação: uma perspetiva a partir do modelo de Schein. *Revista de Administração da UNIMEP*, p. 51 a 72.
- Instituto da Segurança Social, I. (2012). *Guia Prático – Constituição de instituições particulares de solidariedade social*.
- Katz, B. (1989). *Poder da empresa*. Clássica editora.
- Kunsch, M. M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Summus.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas*. Summus.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (1996). *Técnicas de pesquisa*. Atlas.
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes Estruturas em 5 Configurações*. Atlas.
- Mumby, D. (2001). Power and Politics. Em F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 585-623). SAGE Publications, Inc.
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. McGraw-Hill.
- Neves, J. L. (1996). Cadernos de pesquisa em administração. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*.
- Oliveira, T., & Ruão, T. (junho de 2022). Do "Efeito de Colagem" à Comunicação Estratégica no Contexto das Novas Tecnologias: Uma Análise do Museu Virtual da Lusofonia no Instagram . *Revista de cultura visual*.
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly* n°18, (pp. 515-526).

- Quintão, C. (12 a 15 de maio de 2004). Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual. (U. d. Minho, Ed.) *V Congresso Português de Sociologia - Sociedades contemporânea: reflexividade e ação*.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar*. Instituto de Sociologia da Universidade do Porto.
- Quivy, R., & Champenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. G. (2001). *Dicionário de comunicação*. Elsevier.
- Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Edições Sílabo.
- Ribeiro, J. (2008). *Manual Técnico do Formando: "Comportamento Organizacional" Capítulo 2 Comunicação*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Scroferneker, C. M. (2007). Revista Brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. *Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento*.
- Sfez, L. (2010). *A comunicação*. Instituto Piaget.
- Silva, J. S., Pinto, F. R., Rocha, J. D., & Barros, C. d. (dezembro de 2012). A relação entre comunicação interna e motivação: um estudo de caso de uma instituição de ensino superior. *Revista Expectativa*, pp. 123-143.
- Souto, K. G. (2013). *Comunicação Digital Organizacional-A Perceção dos Trabalhadores de uma Autarquia: um estudo de caso*. Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Universidade do Minho.
- Vercic, A. T. (4 de janeiro de 2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Elsevier*.
- Vivas, A., Solis, D., & Quinonez, J. (30 de dezembro de 2022). Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, pp. 2937-2953.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. (1967). *Pragmática da comunicação humana: Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. Cutrix.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 177-198.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*. Sage Publications.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Guião de Entrevista 1

### Entrevista Exploratória

Entrevistada:

Diretora Técnica da IPSS CRIVA

Segundo Quivy (2003) a entrevista exploratória tem como objetivo ajudar a constituir a problemática de investigação. A entrevista exploratória deve contribuir inicialmente para verificar a receptividade e envolvimento da organização na realização do estudo a realizar e posteriormente descobrir todos as questões a ter em conta, alargar ou retificar o campo de investigação caso seja pertinente para o estudo e para a organização.

Com o objetivo de concluir o Mestrado de Estratégia de Recursos Humanos, da Escola de Ciências Empresarias, do Instituto Politécnico de Setúbal estou a desenvolver o meu trabalho de fim de curso, a dissertação sobre a comunicação organizacional.

Este tema interessa-me por duas razões. Considero a comunicação como um instrumento fundamental para o bem-estar e o desempenho organizacional e também me interessa estudar a comunicação no CRIVA – Instituto de Solidariedade Social, pois um a grande parte dos estudos centra-se nas empresas.

Estaria o CRIVA disponível para colaborar neste estudo que tem como propósito fins meramente académicos.

Gostaria de por isso saber se era possível:

- 1) proporcionarem-me a oportunidade de fazer aqui no CRIVA;
- 2) se posso fazer entrevistas e/ou inquéritos por questionários.

Eu gostaria de me concentrar na Comunicação Organizacional interna, mas estou aberta a ouvir as suas sugestões.

Antes de mais, gostaria de saber:

- Qual é o papel da Divisão de Recursos Humanos na Comunicação Organizacional? É uma competência da DRH? Em que sentido? O que é que fazem?

- Caso não seja, qual é o departamento orientado para a Comunicação Organizacional?

Quais são os principais meios de comunicação utilizados pelo Diretor/Responsável de Recursos Humanos? ou quais os canais?

Quais os principais suportes à comunicação?

Têm intranet? Como é que está organizada?

Que conteúdos é que costumam comunicar com os trabalhadores?

Verificar a possibilidade de aplicar um uma entrevista aos coordenadores das diferentes valências da instituição.

## APÊNDICE A1

### Entrevista Exploratória Transcrita

**Entrevistada:**

**Diretora Técnica da IPSS CRIVA**

Com o objetivo de concluir o Mestrado de Estratégia de Recursos Humanos, da Escola de Ciências Empresarias, do Instituto Politécnico de Setúbal estou a desenvolver o meu trabalho de fim de curso, a dissertação sobre a comunicação organizacional.

Este tema interessa-me por duas razões. Considero a comunicação como um instrumento fundamental para o bem-estar e o desempenho organizacional e também me interessa estudar a comunicação no CRIVA – Instituto de Solidariedade Social, pois um a grande parte dos estudos centra-se nas empresas.

Estaria o CRIVA disponível para colaborar neste estudo que tem como propósito fins meramente académicos.

Gostaria de por isso saber se era possível:

**1) proporcionarem-me a oportunidade de fazer aqui no CRIVA;**

(Resposta positiva)

**2) se posso fazer entrevistas e/ou inquéritos por questionários.**

Sim, desde que com consentimento de cada um.

Eu gostaria de me concentrar na Comunicação Organizacional interna, mas estou aberta a ouvir as suas sugestões.

Antes de mais, gostaria de saber:

**- Qual é o papel da Divisão de Recursos Humanos na Comunicação Organizacional? É uma competência da DRH? Em que sentido? O que é que fazem?**

E. O CRIVA não tem uma divisão de Recursos Humanos é uma competência que está agregada ao Serviço Administrativo. A Direção delega ao Serviço Administrativo uma grande parte da informação institucional a transmitir às diferentes áreas de serviço.

**- Caso não seja, qual é o departamento orientado para a Comunicação Organizacional?**

O Serviço Administrativo mais propriamente a secretária principal que trabalha muito diretamente com a Direção tem estas competências delegadas pela Diretora Técnica.

**Quais são os principais meios de comunicação utilizados pelo Diretor/Responsável de Recursos Humanos? ou quais os canais?**

Os principais meios de comunicação são escritos, através do envio de emails, através das ordens de serviço afixadas em placars específicos para o efeito, livro de ocorrências, orientações em documentos específicos os despachos da direção. Existem ainda grupos internos através da plataforma teams e whatsapp.

**Quais os principais suportes à comunicação?**

Email corporativo, placard, redes sociais, cartazes.

**Tém intranet? Como é que está organizada?**

Não temos intranet.

**Que conteúdos é que costumam comunicar com os trabalhadores?**

Os conteúdos mais partilhados são orientações de serviço, informações acerca de atividades da instituição, projetos a decorrer, entre outras.

**Verificar a possibilidade de aplicar um uma entrevista aos coordenadores das diferentes valências da instituição.**

A instituição encontra-se disponível para colaborar no estudo a realizar e autorizada que os colaboradores possam contribuir para o mesmo, desde que seja com o respetivo consentimento de cada um.

## Declaração de Consentimento

Joana Nunes Lopes Gavinhos  
Vale da Amoreira, 20 de abril de 2023

Exmos. Senhores,  
Direção do Criva

Assunto: Pedido de autorização para realização de um estudo no âmbito do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Eu, Joana Nunes Lopes Gavinhos trabalhadora do CRIVA, estudante do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), na escola de Ciências Empresarias (ESCE) e aluna do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, venho por este meio solicitar a vossa autorização para a realização de um estudo de caso e utilização dos dados recolhidos no Centro de Reformados e Idosos do Vale da Amoreira (CRIVA) no âmbito da elaboração do estudo com o tema "Comunicação Organizacional" para obtenção do grau de mestre.

O objetivo será fazer uma investigação acerca do modo como decorre o processo de comunicação interna na Instituição e contribuir com possíveis melhorias.

A metodologia de investigação será uma entrevista semi-estruturada a realizar aos coordenadores das diferentes valências, elementos estratégicos no processo de Comunicação Interna e análise qualitativa dos resultados. Recorrendo ainda a análise dos documentos existentes na Instituição de suporte ao processo.

Será salvaguardada a confidencialidade na recolha de dados e o seu uso será exclusivo para o presente estudo, sendo a participação voluntária e dependente do consentimento dos inquiridos.

Acrescento a minha inteira disponibilidade para dar a conhecer os resultados finais deste estudo.

Agradeço desde já a atenção dispensada.  
Com os melhores cumprimentos,  
Joana Gavinhos

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Desta forma, permito a participação neste estudo e permito a utilização dos dados.

Nome: *Joana Nunes Lopes Gavinhos*  
Assinatura: *[assinatura]*  
Data: *20.4.2023*

20.4.2023

  
CRIVA  
Centro de Reformados e Idosos  
do Vale da Amoreira

## Consentimento informado, esclarecido e livre para participação em estudo de caso

No âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge a proposta da elaboração de uma dissertação cujo objetivo estudo será a "Comunicação Organizacional" aplicado ao CRIVA, o objetivo será fazer uma investigação acerca do modo como decorre o processo de comunicação interna entre as diferentes valências da Instituição e contribuir com sugestões de possíveis melhorias.

A metodologia de investigação será uma entrevista semiestruturada a realizar aos coordenadores das valências presentes no CRIVA que são alguns dos intervenientes no processo de comunicação interna e análise qualitativa dos resultados. Identificando quais os meios de comunicação e recorrendo ainda a análise dos documentos que suportam o processo.

Venho por este meio solicitar a autorização para realização de entrevista que será gravada e transcrita para que não exista nenhuma perda de informação, sendo que as gravações só são utilizadas para a apoio na transcrição e nunca serão divulgadas.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Desta forma, permito a participação neste estudo e permito a elaboração da entrevista.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Gavinhos

Nome: Ana Sofia Soares Faria

Idade: 59 anos

Habilitações: Licenciatura

Cargo/Função: Diretora Técnica

Assinatura: Ana Sofia Soares Faria

Data: 17/05/2023

Anexo: Declaração de Consentimento da Direção do CRIVA

## Consentimento informado, esclarecido e livre para participação em estudo de caso

No âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge a proposta da elaboração de uma dissertação cujo objetivo estudo será a “Comunicação Organizacional” aplicado ao CRIVA, o objetivo será fazer uma investigação acerca do modo como decorre o processo de comunicação interna entre as diferentes valências da Instituição e contribuir com sugestões de possíveis melhorias.

A metodologia de investigação será uma entrevista semiestruturada a realizar aos coordenadores das valências presentes no CRIVA que são alguns dos intervenientes no processo de comunicação interna e análise qualitativa dos resultados. Identificando quais os meios de comunicação e recorrendo ainda a análise dos documentos que suportam o processo.

Venho por este meio solicitar a autorização para realização de entrevista que será gravada e transcrita para que não exista nenhuma perda de informação, sendo que as gravações só são utilizadas para a apoio na transcrição e nunca serão divulgadas.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Desta forma, permito a participação neste estudo e permito a elaboração da entrevista.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Gavinhos

Nome: Rita Mónica Rosa Ricardo

Idade: 39 anos

Habilitações: Licenciatura

Cargo/Função: Coordenadora do Serviço de Apoio Domiciliário

Assinatura: 

Data: 27/05/2023

## Consentimento informado, esclarecido e livre para participação em estudo de caso

No âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge a proposta da elaboração de uma dissertação cujo objetivo estudo será a "Comunicação Organizacional" aplicado ao CRIVA, o objetivo será fazer uma investigação acerca do modo como decorre o processo de comunicação interna entre as diferentes valências da Instituição e contribuir com sugestões de possíveis melhorias.

A metodologia de investigação será uma entrevista semiestruturada a realizar aos coordenadores das valências presentes no CRIVA que são alguns dos intervenientes no processo de comunicação interna e análise qualitativa dos resultados. Identificando quais os meios de comunicação e recorrendo ainda a análise dos documentos que suportam o processo.

Venho por este meio solicitar a autorização para realização de entrevista que será gravada e transcrita para que não exista nenhuma perda de informação, sendo que as gravações só são utilizadas para a apoio na transcrição e nunca serão divulgadas.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Desta forma, permito a participação neste estudo e permito a elaboração da entrevista.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Gavinhos

Nome: Gina Maria Rodrigues da Costa

Idade: 55 anos

Habilitações: Licenciatura

Cargo/Função: Coordenadora do Centro de Dia

Assinatura: 

Data: 

Anexo: Declaração de Consentimento da Direção do CRIVA

---

## Consentimento informado, esclarecido e livre para participação em estudo de caso

No âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge a proposta da elaboração de uma dissertação cujo objetivo estudo será a "Comunicação Organizacional" aplicado ao CRIVA, o objetivo será fazer uma investigação acerca do modo como decorre o processo de comunicação interna entre as diferentes valências da Instituição e contribuir com sugestões de possíveis melhorias.

A metodologia de investigação será uma entrevista semiestruturada a realizar aos coordenadores das valências presentes no CRIVA que são alguns dos intervenientes no processo de comunicação interna e análise qualitativa dos resultados. Identificando quais os meios de comunicação e recorrendo ainda a análise dos documentos que suportam o processo.

Venho por este meio solicitar a autorização para realização de entrevista que será gravada e transcrita para que não exista nenhuma perda de informação, sendo que as gravações só são utilizadas para a apoio na transcrição e nunca serão divulgadas.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Desta forma, permito a participação neste estudo e permito a elaboração da entrevista.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Gavinhos

Nome: Mara Alexandra Viegas da Silva

Idade: 40 anos

Habilitações: 12ºano

Cargo/Função: Coordenadora do Serviço Administrativo

Assinatura: 

Data: 23/05/2023

Anexo: Declaração de Consentimento da Direção do CRIVA

## Consentimento Informado, esclarecido e livre para participação em estudo de caso

No âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge a proposta da elaboração de uma dissertação cujo objetivo estudo será a “Comunicação Organizacional” aplicado ao CRIVA, o objetivo será fazer uma investigação acerca do modo como decorre o processo de comunicação interna entre as diferentes valências da Instituição e contribuir com sugestões de possíveis melhorias.

A metodologia de investigação será uma entrevista semiestruturada a realizar aos coordenadores das valências presentes no CRIVA que são alguns dos intervenientes no processo de comunicação interna e análise qualitativa dos resultados. Identificando quais os meios de comunicação e recorrendo ainda a análise dos documentos que suportam o processo.

Venho por este meio solicitar a autorização para realização de entrevista que será gravada e transcrita para que não exista nenhuma perda de informação, sendo que as gravações só são utilizadas para a apoio na transcrição e nunca serão divulgadas.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Desta forma, permito a participação neste estudo e permito a elaboração da entrevista.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Gavinhos

Nome: Cátia Sofia Correia Lopes

Idade: 40 anos

Habilitações: Licenciatura

Cargo/Função: Coordenadora do Protocolo de Rendimento Social de Inserção e Ação Social

Assinatura: *Cátia Sofia Correia Lopes*

Data: *11.05.23*

Anexo: Declaração de Consentimento da Direção do CRIVA

## Consentimento informado, esclarecido e livre para participação em estudo de caso

No âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge a proposta da elaboração de uma dissertação cujo objetivo estudo será a "Comunicação Organizacional" aplicado ao CRIVA, o objetivo será fazer uma investigação acerca do modo como decorre o processo de comunicação interna entre as diferentes valências da Instituição e contribuir com sugestões de possíveis melhorias.

A metodologia de investigação será uma entrevista semiestruturada a realizar aos coordenadores das valências presentes no CRIVA que são alguns dos intervenientes no processo de comunicação interna e análise qualitativa dos resultados. Identificando quais os meios de comunicação e recorrendo ainda a análise dos documentos que suportam o processo.

Venho por este meio solicitar a autorização para realização de entrevista que será gravada e transcrita para que não exista nenhuma perda de informação, sendo que as gravações só são utilizadas para a apoio na transcrição e nunca serão divulgadas.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Desta forma, permito a participação neste estudo e permito a elaboração da entrevista.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Gavinhos

Nome: Paulo Alexandre Ribeiro Duarte

Idade: 44 anos

Habilitações: 12<sup>º</sup> ano

Cargo/Função: Coordenador do Projeto Escolhas

Assinatura:

Data: 30/05/2023

Anexo: Declaração de Consentimento da Direção do CRIVA

## APÊNDICE D – Guião de Entrevista

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado com o tema “Comunicação Organizacional”, requisito parcial para obtenção do grau de mestre, surge a presente entrevista com o objetivo de conhecer as práticas desenvolvidas e ferramentas utilizadas no Criva no que respeita ao processo de comunicação interna.

1. No ambiente de constante mudança como o que atualmente vivemos, onde a modernização tem sido fortemente impulsionada, considera que a comunicação organizacional é uma peça essencial para atribuir sentido à existência da organização e às suas transformações?
2. Quantos elementos compõem a sua equipa?
  - 2.1 Quantos são do sexo feminino e do masculino?
  - 2.2 Quais são os maiores desafios na gestão da equipa?
  - 2.3 Como estamos a falar de comunicação interna, quantas vezes é que se reúne com toda a sua equipa. Quais são os objetivos dessas reuniões? E, individualmente ou com grupos, caso seja pertinente, mais pequenos?
  - 2.4 Quantas reuniões de coordenação é que existem por ano? Quais são os seus objetivos? Na sua opinião são importantes? Porquê?
3. Na organização quem tem competências no âmbito da comunicação? Existe um departamento de comunicação?
  - 3.1 No seu departamento como é feita a organização do trabalho? (O trabalho é realizado individualmente ou em equipa? Quem define o trabalho? Este plano é feito diariamente, semanal ou mensal?)
  - 3.2 Qual o procedimento para a transmissão de informação, existe funções partilhadas entre departamentos? Quais são os desafios da comunicação entre departamentos?
4. Na comunicação interna da organização quais são os canais definidos?  
Comunicação oral/escrita/eletrónica/sonora/visual/audiovisual
  - 4.1 A organização tem Intranet?
  - 4.2 De forma muito genérica, pode dizer-me quais são os conteúdos que têm acesso na vossa intranet? RH? Formulários?
  - 4.3 Quais são as vantagens e desvantagens desta ferramenta?

5. Quais são os meios de comunicação que mais utiliza na comunicação organizacional interna?
  - 5.1 Tendo em conta apenas a equipa que gere quais são os meios de comunicação que utiliza mais frequentemente?
  - 5.2 A rede informal também é tida em conta na instituição, considera importante a existência desta rede?
  - 5.3 Quais os canais e meios de comunicação que considera que têm maior impacto, quais são os mais eficazes e porquê?
  - 5.4 No geral qual o canal e meio de comunicação com maior credibilidade para os trabalhadores? Discurso oral, email, site ou placard da instituição?
  - 5.5 Para a instituição, na sua opinião, qual é o principal meio de comunicação com os líderes e com os trabalhadores?
  
6. As mensagens podem ter várias direções e percursos, qual o fluxo de comunicação mais dominante na organização?  
Comunicação descendente/ ascendente/ horizontal/ lateral
  
7. Existe um plano de comunicação na organização? Houve alguma participação das chefias na definição desse plano?
  
8. No que respeita à Gestão de Recursos Humanos, a forma como a comunicação decorre tem influência na satisfação dos trabalhadores e na sua motivação, no seu empenho na sua função diária? Em que medida?
  
9. Existem algumas barreiras à comunicação identificadas? Como é que funcionam na organização os rumores? Podem ser fatores que motivam a mudança?
  
10. Na sua organização a comunicação é considerada um nível estratégico?
  
11. Como é que poderia ser melhorada a comunicação interna? Quais são os fatores que contribuem para a melhoria da comunicação interna?

Agradeço a atenção e tempo que me disponibilizou nesta entrevista

Nota: Solicito por favor todos os documentos que suportam todo este processo

## APÊNDICE D1 – Entrevista transcrita

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado com o tema “Comunicação Organizacional”, requisito parcial para obtenção do grau de mestre, surge a presente entrevista com o objetivo de conhecer as práticas desenvolvidas e ferramentas utilizadas no Criva no que respeita ao processo de comunicação interna.

Entrevistados:

1. Ana Sofia Faria – Diretora Técnica da IPSS CRIVA
2. Rita Ricardo – Coordenadora resposta Social Serviço de Apoio Domiciliário
3. Gina Costa – Coordenadora de Resposta Social Centro de Dia
4. Mara Silva – Coordenadora do Serviço Administrativo
5. Cátia Lopes – Coordenadora do Protocolo de Rendimento Social de Inserção e Ação Social
6. Paulo Duarte – Coordenador do Projeto Escolhas

**1. No ambiente de constante mudança como o que atualmente vivemos, onde a modernização tem sido fortemente impulsionada, considera que a comunicação organizacional é uma peça essencial para atribuir sentido à existência da organização e às suas transformações?**

E1. Sim

E2. Sim, sem dúvida.

E3. Sim a comunicação eficaz é o melhor ponto de partida

E4. Sim

E5. Sim

E6. Sim, a comunicação é um elemento central, nos processos de mudança e transformação.

**2. Quantos elementos compõem a sua equipa?**

E1. A instituição conta neste momento com 64 funcionários. A coordenação direta é com os 5 coordenadores das diferentes valências.

E2. Somos 26 elementos na equipa de SAD

E3. No Centro de Dia estão a colaborar 9 pessoas.

E4. A equipa administrativa é composta por 5 elementos.

E5. A equipa que neste momento estou a coordenar é composta por 18 elementos.

E6. Projeto Escolhas 4 elementos a tempo inteiro e 1 em regime de par-time.

**2.1 Quantos são do sexo feminino e do masculino?**

E1. Nos cuidados a pessoas predomina o sexo feminino, é algo comum nesta área de atividade.

E2. Apenas mulheres nos cuidados a idosos, ainda existe algum estigma por parte dos utentes e sobretudo das famílias.

E3. 2 homens e 7 mulheres

E4. 4 sexo feminino e 1 sexo masculino

E5. 16 elementos do sexo feminino e 2 sexo masculino
E6. No projeto somos 4 homens e 1 mulher.
<b>2.2 Quais são os maiores desafios na gestão da equipa?</b>
E1. A heterogeneidade das pessoas, temos pessoas de diferentes nacionalidades, com diferentes crenças, costumes e hábitos que é necessário gerir diariamente.
E2. A motivação para a realização das tarefas.
E3. A autonomia das pessoas para realizar tarefas e resolver pequenas questões diárias.
E4. A equipa é pequena e não sinto uma grande dificuldade na gestão da mesma.
E5. Resistência à inovação; trabalhar para manter um clima organizacional harmonioso e equilibrado; envolver todos os elementos da equipa na realização de determinadas tarefas.
E6. Motivação para o trabalho direccionada a jovens com múltiplos problemas, familiares, escolares, económicos, etc.
<b>2.3 Como estamos a falar de comunicação interna, quantas vezes é que se reúne com toda a sua equipa. Quais são os objetivos dessas reuniões? E, individualmente ou com grupos, caso seja pertinente, mais pequenos?</b>
E1. Reunião de coordenadores 1 x por mês, ou sempre que é necessário. Normalmente as reuniões tem como objetivos orientar os coordenadores a cumprir o plano de ação ou outras questões que se mostrem pertinentes. Individualmente sempre que existe esta necessidade de feedback faço reuniões.
E2. A reunião em grupo com a equipa de SAD são semanais, no entanto diariamente existe a necessidade de fazer pequenos ajustes no serviço.
E3. Temos uma proximidade muito grande, partilhamos o mesmo espaço diariamente, e é diariamente que vou coordenando a equipa.
E4. Sempre que sinto essa necessidade, muitas vezes de manhã, sentamos, planeamos trabalho e são estas mini reuniões que fazem parte do nosso dia.
E5. Está a ser realizada uma reunião geral por semestre para balanço da intervenção da equipa junto do público alvo, o principal objetivo passa pela identificação dos aspetos fortes e dos aspetos a melhorar na atuação da equipa. Pretende-se identificar quais as estratégias a utilizar para ultrapassar as dificuldades na intervenção. Existe um contato diário com a equipa a nível individual e em pequenos grupos com o objetivo de esclarecer dúvidas na realização das tarefas bem como partilha de estratégias para ultrapassar as necessidades sentidas diariamente.
E6. A equipa reúne, sempre que sente necessidade, estamos muito próximo e a qualquer momento conversamos e agilizamos ações.
<b>2.4 Quantas reuniões de coordenação é que existem por ano? Quais são os seus objetivos? Na sua opinião são importantes? Porquê?</b>
E1. Talvez 12 por ano, são momentos muito importantes de trabalho.

E2. Julgo que temos reuniões de coordenadores trimestrais, 4 por ano, ou sempre que se aproximam atividade que necessitam de uma interação de todas as equipas. As reuniões de equipa são fundamentais para que as equipas sintam o acompanhamento.

E3. 6 ou 7 por ano, que são bastante importantes para o sucesso das atividades a realizar, neste momento, reforçamos o espírito de equipa.

E4. Trimestrais, 4 por ano, mais ou menos, deviam ser mais pois considero que são muito importantes para reforço positivo das equipas.

E5. Não existe um número definido de reuniões de coordenação realizadas, atendendo que surgem de acordo com a necessidade sentida. Na minha opinião as reuniões de coordenação são importantes como momento de trabalho onde se define metas, onde se cria sinergias entre as várias equipas, resolução de assuntos pendentes, hipótese de manter todos informados em torno de decisões e perceção do clima organizacional.

E6. A reunião de coordenação não tem uma periodicidade fixa, vão de correndo de acordo com o agendamento por parte da diretora técnica, considero que são muito importantes estes momentos de trabalho, e de partilha.

**3. Na organização quem tem competências no âmbito da comunicação? Existe um departamento de comunicação?**

E1. Na organização todas valências têm competências na comunicação em diferentes níveis. Não existe um departamento específico a trabalhar as questões da comunicação.

E2. Não existe um departamento de comunicação. Existem pessoas responsáveis por algumas áreas da comunicação, nomeadamente das redes sociais e site, mas pouco explicito. Desconheço procedimentos concretos nesta área.

E3. No CRIVA não existe um departamento de Comunicação

E4. Não existe um departamento de comunicação, as competências de comunicação são da Direção e Direção Técnica.

E5. Não.

E6. Penso que não existe ninguém específico com essas competências e que seja direcionado para tal. Neste momento não existe um departamento de comunicação apesar de ser fundamental na nossa atualidade, no entanto existe a vontade de alguns colaboradores de uma forma mais formal ou informal dinamizarem a comunicação entre os setores.

**3.1 No seu departamento como é feita a organização do trabalho? (O trabalho é realizado individualmente ou em equipa? Quem define o trabalho? Este plano é feito diariamente, semanal ou mensal?)**

E1. A organização do trabalho é realizada essencialmente em equipa, existe necessidade de muito trabalho individual para se chegar até ao trabalho conjunto. Existe ajustes ao trabalho realizados em diferentes períodos temporais.

E2. O trabalho é realizado sempre em equipa, o planeamento de escalas de trabalho é mensal, relativamente ao trabalho, pode existir necessidade de alterações semanais, por alterações ao serviço, entradas ou saídas de utentes.
E3. No Centro de Dia temos um planeamento semanal de atividades, no entanto pode existir necessidades de ajustes. Existem tarefas realizadas em equipa, e outras realizadas individualmente.
E4. A organização do trabalho é planeada essencialmente por mim, e o trabalho administrativo é essencialmente individual, algumas tarefas partilhamos e fazemos em conjunto, pois existe a necessidade de ambas conhecermos bem o serviço.
E5. O trabalho é realizado individualmente ou em equipa dependendo da natureza da tarefa a realizar. O trabalho é definido pelo elemento de coordenação da equipa, embora não seja um modelo fechado, e o seu mapeamento tem vários tipos de periodicidade de acordo com o tipo de tarefas.
E6. O trabalho é organizado mensalmente e o planeamento é sempre feito em equipa cumprindo um plano anual já realizado anteriormente.
<b>3.2 Qual o procedimento para a transmissão de informação, existe funções partilhadas entre departamentos? Quais são os desafios da comunicação entre departamentos?</b>
E1. Sim existem funções partilhadas entre os diferentes departamentos. A transmissão de informação dentro e entre os departamentos tem procedimentos definidos, onde são necessários proceder a registos específicos. Existem Registos específicos com procedimentos definidos dentro e entre os departamentos
E2. Para a transmissão de informação o meio mais usado é o email. É através do email que comunico com colegas e superiores. Existem pastas (em nuvem) que nos permite partilhar informação e de facto é uma mais-valia. Não existem procedimentos explícitos e concretos para a transmissão da informação.
E3. Em relação à transmissão de informação interna recorre-se essencialmente ao email, whatsapp, existindo um livro de ocorrências onde se registam recados e diversas informações. O CRIVA tem um endereço eletrónico central para onde se centraliza grande parte da informação. São os serviços administrativos que encaminham as informações/solicitações para as diferentes respostas/serviços do CRIVA.
E4. A informação circula pela estrutura de organização – Direção – direção Técnica - coordenadores e restantes equipas.
E5. Maioritariamente a informação é transmitida pelos coordenadores às suas equipas. O maior desafio da comunicação entre departamentos é a falta de compreensão sobre a real importância de se investir na forma e com quem comunicar.
E6. Por norma quando são realizadas atividades nas várias valências existe sempre o cuidado de transmissão de informação, com reuniões de coordenação, via email ou via telefone.
<b>4. Na comunicação interna da organização quais são os canais definidos?</b>

<b>Comunicação oral/escrita/eletrónica/sonora/visual/audiovisual</b>
E1. Comunicação escrita, eletrónica, visual e audiovisual.
E2. Comunicação oral e escrita, sobretudo via email.
E3. Na comunicação interna do CRIVA estão definidos os seguintes canais: - Escritos: livro de ocorrências, despachos e ordens de serviço, comunicações à cozinha e mapas de serviços diversos. - Eletrónicos: mail e WhatsApp e sms.
E4. Comunicação Oral, escrita e eletrónica
E5. O canal mais utilizado é a comunicação escrita – via correio eletrónico.
E6. Os canais utilizados podem ser vários como por ex; reuniões presenciais, e-mails, podemos considerar as chamadas telefónicas uma forma comum de comunicação formal.
<b>4.1 A organização tem Intranet?</b>
E1. Ainda não.
E2. Sim. Temos a funcionalidade de messenger /teams que é bastante prática e eficiente, assim todas as pessoas o utilizassem, o que não se verifica.
E3. A organização tem uma intranet muito básica que se limita à troca de mails entre colaboradores e à partilha (controlada) de informação.
E4. Sim
E5. Não.
E6. Penso que não.
<b>4.2 De forma muito genérica, pode dizer-me quais são os conteúdos que têm acesso na vossa intranet? RH? Formulários? - Não se aplica a questão</b>
<b>4.3 Quais são as vantagens e desvantagens desta ferramenta?</b>
E1. Agilizar a comunicação e facilitar o trabalho
E2. As vantagens são o facto da informação chegar rapidamente e de certos assuntos de trato fácil serem resolvidos mais rapidamente. A desvantagem poderá ser a falta de formalismo em alguns assuntos.
E3. Penso que a grande vantagem para o CRIVA estará na utilização das potencialidades da intranet a nível da gestão da informação, dos processos e dos registos que diariamente são "lançados", "acrescentados", "alterados", com programas apropriados e adequados. A grande desvantagem, pelo menos numa fase inicial, será o investimento num programa informático, nos equipamentos de base (tipo tablets) e na necessidade de formação para a utilização do mesmo.
E4. A vantagem é eficaz para uma comunicação rápida, mas não é vantajosa para assuntos que carecem de análise leva ao esquecimento.

E5. Não Aplicável.
E6. Existem várias vantagens na utilização da intranet entre elas, o custo, a acessibilidade, a troca de dados, correspondência entre outros. Quanto às desvantagens o uso, a imprevisibilidade, segurança e atualizações constantes.
<b>5. Quais são os meios de comunicação que mais utiliza na comunicação organizacional interna?</b>
E1. São utilizados diferentes canais para comunicar dentro do CRIVA, como os despachos, o livro de registos e outros documentos standardizados. Nas reuniões entre coordenadores e Diretora Técnica e/ou assembleias são sempre feitos registos com a elaboração de atas. Existe ainda a comunicação por email, ordens de serviço, etc.
E2. Comunicação oral e escrita, sobretudo via email. Existe também modelos de comunicação formal, por exemplo quando comunico alguma informação superiormente, preencho um documento próprio, imprimo e vai para uma pasta para ser discutido na reunião de Direção.
E3. Como já referi anteriormente os canais utilizados na rede formal são o email e o livro de ocorrência. Existe igualmente ordens de serviço e despachos emanados da direção.
E4. Ordens de serviço, mail e verbal
E5. Dada a cultura organizacional o meio de comunicação que mais utilizo é o escrito
E6. Os canais definidos podem ser vários, o e-mail, a intranet (rede interna), reuniões, boletins informativo, estes canais podem variar de acordo com as necessidades ou a questão a comunicar.
<b>5.1 Tendo em conta apenas a equipa que gere quais são os meios de comunicação que utiliza mais frequentemente?</b>
E1. A comunicação é feita essencialmente via email ou reuniões de coordenação.
E2. A comunicação oral, livro de ocorrências e grupo whatsapp. Em breve preve-se a aquisição de um software que irá permitir uma comunicação mais eficaz na equipa
E3. Essencialmente é feita por via oral pela proximidade com a equipa
E4. A comunicações maioritariamente acontece por email, ou por vezes também por via oral.
E5. Na gestão da equipa utilizo predominantemente a comunicação oral, escrita através da utilização do correio eletrónico, e a utilização de grupo whatsapp.
E6. A equipa está muito próxima e na grande parte das vezes a comunicação é por via oral.
<b>5.2 A rede informal também é tida em conta na instituição, considera importante a existência desta rede?</b>
E1. Sim, mas não deve criar ruído e deve ser construtiva
E2. Na minha opinião, numa instituição/organização a rede formal tem de funcionar de forma clara para todos. Claro que a rede informal não deixa de ser importante no tratamento de alguns assuntos mais concretos e específicos.

E3. A rede informal tem uma grande importância na instituição. Por exemplo o Serviço de Apoio Domiciliário tem vindo a utilizar com muita frequência o whatsapp porque por vezes não tem acesso direto ao livro de ocorrência ou aos mails. É uma forma de comunicação mais rápida de transmitir informações, mas por vezes torna-se um pouco confusa pela quantidade de informações que aí vão sendo colocadas.

Existe um lado perverso na rede informal do CRIVA que está relacionado com as conversas paralelas, com " queixinhas" e alguma maledicência, por parte de colaboradores diretamente à direção técnica que parece valorizar e até fomentar este tipo de fonte de informação.

E4. Sim como complemento

E5. Sim. Esta rede é importante para agilizar a realização de tarefas desde que utilizada adequadamente.

E6. Assim como a rede formal a rede informal também é importante, pode ser feita em com conversas entre colegas, redes sociais etc...

### **5.3 Quais os canais e meios de comunicação que considera que têm maior impacto, quais são os mais eficazes e porquê?**

E1. Será a forma como a comunicação é transmitida que fará diferença, mas por norma, os meios formais, tem sempre maior impacto.

E2. Surge maior eficácia na comunicação, sempre que esta é reforçada pelas conversas com a equipa, as reuniões de equipa tornam-se fundamentais.

E3. Na equipa que estou a coordenar, a comunicação oral é a mais eficaz, porque não existem meios de comunicação digital no Centro de Dia.

E4. Os meios de comunicação mais eficazes são os formais, para que não existam dúvidas na transmissão e percepção da comunicação.

E5. Terá de ser utilizado sempre mais do que um canal de comunicação porque a informação não é recebida sempre da mesma forma, é importante saber identificar a melhor maneira de transmitir a informação a cada pessoa.

E6. A comunicação mais dominante e eficaz é a oral, o entendimento e esclarecimento de questões acontece naturalmente neste tipo de comunicação.

### **5.4 No geral qual o canal e meio de comunicação com maior credibilidade para os trabalhadores? Discurso oral, email, site ou placard da instituição?**

E1. O meio de comunicação com maior credibilidade e mais oficiosa é o placard da instituição.

E2. Sem dúvida o discurso oral.

E3. O discurso oral predomina e é o mais creível.

E4. No meu entender o discurso oral e via email são os que transmitem maior credibilidade aos trabalhadores.

E5. Na minha opinião o canal e meio de comunicação com maior credibilidade para os trabalhadores é o discurso oral porque estreita a relação entre líder e liderados.

E6. O envio de email, reforçado com o discurso oral é para mim o que se torna mais credível.

**5.5 Para a instituição, na sua opinião, qual é o principal meio de comunicação com os líderes e com os trabalhadores?**

E1. Reuniões presenciais com coordenadores.

E2. Reuniões com a equipa de SAD semanais, fundamentais ao bom funcionamento do serviço.

E3. O principal meio de comunicação é certamente a comunicação oral diária com os trabalhadores, com as lideranças utilizo um registo mais formal através de envio de email.

E4. Correio eletrónico e reuniões individuais com coordenadores.

E5. Na minha opinião o principal meio de comunicação com os líderes e com os trabalhadores é o escrito.

E6. O meio de comunicação com a liderança é mais formal, ou em momentos presenciais, em equipa mantém-se sempre a presença da comunicação verbal.

**6.As mensagens podem ter várias direções e percursos, qual o fluxo de comunicação mais dominante na organização?**

Comunicação descendente/ ascendente/ horizontal/ lateral

E1. Ascendente, horizontal e descendente

E2. Penso que dependendo dos assuntos, podem ter vários percursos e direções, de momento não consigo identificar o fluxo mais dominante.

E3. Os fluxos de comunicação são ascendentes, descendentes e laterais

E4. Descendente

E5. Na minha opinião a comunicação mais dominante na organização é a descendente.

E6. Os fluxos de comunicação são ascendentes, descendentes e laterais

**7.Existe um plano de comunicação na organização? Houve alguma participação das chefias na definição desse plano?**

E1. Sim, existe.

E2. Desconheço qualquer plano formal de comunicação na organização.

E3. Se existe desconheço por completo o plano de comunicação a não ser a obrigatoriedade de os documentos terem o logotipo do CRIVA, de mencionar a missão do CRIVA.

Existe igualmente recomendações acerca da formatação dos emails e da inclusão de algumas mensagens.

E4. Não que eu tenha conhecimento.

E5. Foi identificada essa necessidade e as chefias foram envolvidas para o planeamento e a concretização do mesmo.

E6. Existe uma equipa de coordenadores que elaboram esse plano, tendo em conta os objetivos gerais definidos da Instituição.

**8.No que respeita à Gestão de Recursos Humanos, a forma como a comunicação decorre tem influência na satisfação dos trabalhadores e na sua motivação, no seu empenho na sua função diária? Em que medida?**

E1. Sim tem uma grande importância.

E2. Sim, sem dúvida. A comunicação ou a falta dela tem implicação direta na motivação, empenho e funções diárias.

E3. Gestão Recursos Humanos...Concordo que a forma como a comunicação decorre tem influência na satisfação, motivação e empenho dos funcionários.

Quais são os canais? Qual a cadeia? A quem me dirigir para determinado assunto? Quem me vai ouvir? Quais vão ser os resultados ou consequências? São perguntas legítimas às quais todos gostamos de conhecer as respostas.

E4. Sim tem uma grande importância, neste momento a existente não parece ser a mais eficaz

E5. Certamente. Uma comunicação pouco eficaz sobrecarrega os trabalhadores e não existe capacidade para se focarem no seu core business.

E6. Considero sem dúvida que a boa gestão dos recursos humanos e a boa comunicação na equipa promove o bom ambiente de trabalho saudável onde os colaboradores se sentem valorizados, informados e conectados com os objetivos da instituição, esta comunicação também envolve o reconhecimento dando feedback construtivo sobre o desempenho dos colaboradores. O reconhecimento aumenta sem dúvida a motivação no seu envolvimento e participação nas atividades propostas

**9. Existem algumas barreiras à comunicação identificadas? Como é que funcionam na organização os rumores? Podem ser fatores que motivam a mudança?**

E1. Talvez não estejam totalmente identificadas. Mas são efetivamente potenciadoras de ruído.

E2. Sim, existem várias barreiras à comunicação, nomeadamente pelo facto do diz que disse, pelas conversas laterais, gerando mal-estar entre os trabalhadores e por vezes conflitos.

E3. Para mim a principal barreira da comunicação na organização são as conservas informais paralelas com a agravante de parecerem serem instigadas e apoiadas pela direção técnica. Para a cultura organizacional é algo que entendo como grave.

E4. Sim existe uma barreira linguística, algumas vezes pouco objetiva e os trabalhadores têm dificuldade em ler e interpretar.

E5. Sim. Os rumores em qualquer organização existem e apenas criam instabilidade, desconfiança, desânimo e confusão. Na minha opinião não são os rumores que motivam a mudança mas sim a sua não valorização.

E6. Com o stress do dia a dia e alguma sobrecarga de trabalho as barreiras na comunicação por vezes são inevitáveis, trazendo algum desconforto em algumas situações entre colaboradores, as barreiras podem ser várias como físicas, psicológicas.

**10. Na sua organização a comunicação é considerada um nível estratégico?**

E1. Sim, está tida em conta ao nível estratégico no CRIVA

E2. Na organização a comunicação até pode ser considerada estratégica, mas sem aplicabilidade concreta na prática. Neste momento existe ainda um longo caminho a se fazer relativamente à comunicação, pois os procedimentos não estão claros para todos.

E3. Penso que a organização tem consciência da importância estratégica da comunicação, e tem feitas algumas tentativas em melhorar a mesma quer a nível interno, quer externo, mas enquanto não houver mudanças de fundo a nível de mentalidades, atitudes e comportamento ainda tem muito que percorrer.

E4. Sim, é importante, mas tem de se trabalhar de forma a melhorar. Existe ainda um caminho a percorrer.

E5. Sim, estão a ser dados passos nesse sentido.

E6. Sim, ela desempenha um papel fundamental no sucesso e no funcionamento eficaz da instituição, pode envolver o planeamento, o desenvolvimento, implantar estratégias de comunicação alinhadas tendo em conta os objetivos da instituição

**11. Como é que poderia ser melhorada a comunicação interna? Quais são os fatores que contribuem para a melhoria da comunicação interna?**

E1. Estamos a trabalhar para a melhoria da comunicação, com o objetivo a curto prazo de aquisição de um software para a gestão do trabalho com o setor dos idosos que é o core da instituição. Também se preve elaborar um plano de comunicação. Os fatores que contribuem para a melhoria da comunicação são o envolvimento de todos os intervenientes com motivação e empenho nesta melhoria.

E2. As ferramentas de transmissão de informação são um suporte essencial para a melhoria da comunicação interna. O que contribui para a melhoria da comunicação é a liderança cuidar da motivação e satisfação das suas equipas.

E3. A comunicação pode ser melhorada se for refletida e planeada, existem vários fatores que podem ajudar nesta melhoria de comunicação como ser claro, objetivos e ter bem definidos os canais e fluxos da comunicação.

E4. A organização tem que ser entendida como um todo, à um planeamento que se deve realizar, para cumprir com um plano de comunicação. O envolvimento dos trabalhadores é essencial neste processo de mudança para a melhoria dos meios de comunicação.

E5. A comunicação interna é melhorada com a construção e manutenção de um fluxo de informação e com a possibilidade de capacitar e engajar os líderes para que a comunicação flua livremente.

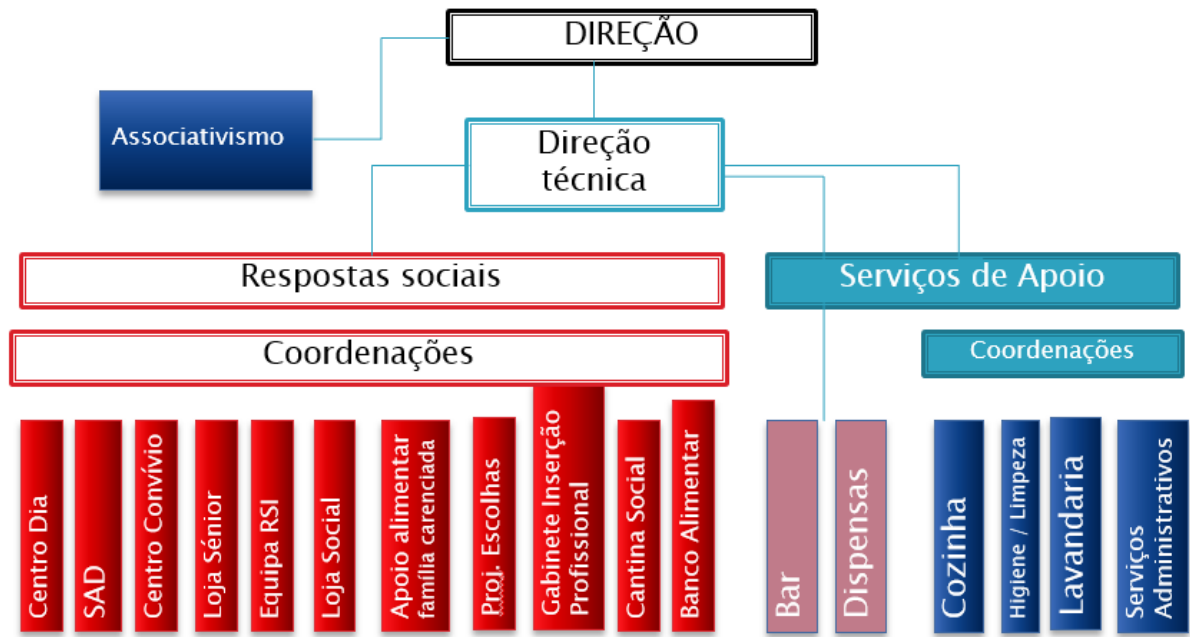
E6. A comunicação pode ser melhorada quando deixarem de existir rumores, os trabalhadores teem o direito à informação e envolvimento em todas as áreas da organização, julgo que este seria um ponto fundamental para a melhoria da comunicação, eliminação de borburinhos.

Agradeço a atenção e tempo que me disponibilizou nesta entrevista

Nota: Solicito por favor todos os documentos que suportam todo este processo

# **ANEXOS**

## Organograma do CRIVA



## Burocracia Mecanicista



**QUADRO PESSOAL CRIVA**

CODIGO	DATANASCIMENTO	IDADE	SEXO	GRAU DE ESCOLARIDADE	NATUREZA DOS VINCULOS
16	15/05/1975	48	M	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
36	20/08/1969	54	F	3º CICLO	CONTRATO SEM TERMO
42	03/09/1964	59	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
43	17/01/1981	42	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
73	07/02/1975	48	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
75	25/04/1984	39	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
87	15/04/1970	53	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
95	13/06/1974	49	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
114	14/08/1977	46	M	1º CICLO	CONTRATO SEM TERMO
180	12/05/1979	44	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
197	10/05/1969	54	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
198	14/12/1972	51	F	3º CICLO	CONTRATO SEM TERMO
229	29/02/1968	55	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
249	01/09/1977	46	F	3º CICLO	CONTRATO SEM TERMO
274	19/09/1976	47	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
276	27/04/1982	41	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
283	10/08/1983	40	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
295	10/05/1980	43	F	3º CICLO	CONTRATO SEM TERMO
298	15/01/1983	40	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
301	15/06/1974	49	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
310	02/04/1972	51	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
315	06/06/1985	38	M	MESTRADO	CONTRATO SEM TERMO
321	28/08/1992	31	M	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
324	23/11/1979	44	M	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
356	24/01/1969	54	M	3º CICLO	CONTRATO SEM TERMO
376	01/03/1990	33	M	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
380	30/11/1971	52	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
399	24/05/1971	52	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
402	09/02/1983	40	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
429	06/02/1975	48	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
430	30/12/1983	40	F	LICENCIATURA	CONTRATO SEM TERMO
437	30/03/1995	28	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
461	23/10/1988	35	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
498	20/05/1991	32	F	2º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
504	25/06/1990	33	M	3º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
516	07/03/1981	42	F	3º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
517	24/07/1960	63	F	1º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
518	21/08/1978	45	F	LICENCIATURA	CONTRATO A TERMO INCERTO
532	06/05/1989	34	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
536	29/12/1961	62	F	1º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
549	14/06/1961	62	F	SECUNDÁRIO	CEI+
551	22/10/1979	44	F	1º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
552	15/02/1963	60	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
553	30/03/1976	47	F	1º CICLO	CEI+
558	27/03/1971	52	F	1º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
564	01/06/1993	30	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
567	26/09/1996	27	F	3º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
568	27/02/1984	39	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO SEM TERMO
569	25/07/1970	53	F	3º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
575	04/07/1985	38	F	1º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
578	10/09/1982	41	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
579	08/07/1990	33	F	1º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
583	30/09/1991	32	F	SECUNDÁRIO	CEI+
584	30/01/1969	54	M	3º CICLO	CEI+
585	16/07/1993	30	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
586	25/12/1985	38	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
587	21/03/1985	38	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
588	15/07/1993	30	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
589	05/05/1997	26	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
591	12/06/1986	37	F	3º CICLO	CONTRATO A TERMO CERTO
592	06/10/1987	36	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO INCERTO
593	31/05/1993	30	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO
594	07/03/1993	30	F	LICENCIATURA	CONTRATO A TERMO CERTO
595	19/07/1976	47	F	SECUNDÁRIO	CONTRATO A TERMO CERTO