



Ana Sofia Couto Batista

**A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos:
A importância da Comunicação Interna**

Trabalho realizado sob a orientação de
Prof^a Doutora Carla Magalhães

dezembro de 2021



Ana Sofia Couto Batista

**A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos:
A importância da Comunicação Interna**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia 17 de Dezembro de 2021, perante o júri seguinte:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias (Professora Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto);

Vogais: Prof.^a Doutora Cláudia Maria Huber (Professora Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto) -Arguente

Orientador: Prof.^a Doutora Carla Marisa Rebelo Magalhães (Professora Associada da Universidade Lusófona do Porto).

dezembro de 2021

É autorizada a reprodução integral desta dissertação, apenas para efeitos de investigação,
mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

RESUMO

As Organizações Sem Fins Lucrativos, muitas vezes reconhecidas como Associações, são cada vez mais importantes e o seu desenvolvimento tem sido extraordinário. Desta forma, tem sido cada vez mais notável a influencia que estas vão tendo sobre os orçamentos de Estado nas economias modernas, assim como em distintas variáveis macroeconómicas. Devido ao ambiente complexo que se vive, não só pelo desenvolvimento da estrutura demográfica, mas também pelos desafios sociais que lhes são intrínsecos, a solicitação face a estas organizações intensificou-se.

A presente dissertação consiste num trabalho de investigação descritivo e exploratório, cujo principal objetivo é demonstrar o poder da comunicação interna numa instituição.

Sendo as instituições sistemas complexos, principalmente a nível relacional, esta é uma ferramenta que pode favorecer a unidade organizacional. A comunicação interna é uma conjuntura essencial para o bom funcionamento das organizações e um diferencial significativo num mercado cada vez mais concorrencial, pois quem comunica bem a nível interno irá comunicar muito melhor para exterior, numa mensagem única e uniforme, tendo assim a capacidade de atingir melhores planeamentos estratégicos, um trabalho de equipa mais produtiva, onde a informação flui com mais rapidez e facilidade.

Na parte da metodologia recorreu-se a uma variedade de métodos de investigação, descritiva e exploratória, que por sua vez leva a uma diversidade de recolha de dados para dotar esta investigação duma maior complementaridade.

A conclusão que é possível tirar deste estudo é que apesar de os recursos serem escassos as instituições deveriam e precisam de compreender a relevância que a comunicação detém no sucesso ou insucesso das suas atividades. Sem uma estratégia firme de comunicação e objetivos bem definidos dificilmente se consegue incluir a comunidade nas suas causas e mobilização social. O aproveitamento de recursos é praticável, mas isto só se consegue com uma profunda alteração de comportamento, a diversos níveis por parte dos responsáveis.

Palavras-chave: Organizações Sem Fins Lucrativos, comunicação interna, organização, gestão organizacional

ABSTRACT

Non-profit organizations, often recognized as associations, are becoming more important and their development has been extraordinary. In this context, the influence of these associations on state budgets in modern economies, as well on different macroeconomic variables, has become more and more notable. Due to the complex environment that we live in, not only through the development of the demographic structure, but also by the social challenges that are intrinsic to them, the demand on these organizations has intensified.

This dissertation consists of a descriptive and exploratory research work, whose main objective is to demonstrate the power of internal communication in institutions.

Since institutions are complex systems, especially at the relational level, the internal communication is a tool that can benefit organizational unity, since internal communication is an essential conjuncture for the proper functioning of organizations and a significant differential in an increasingly competitive market. Those who communicate well internally will communicate much better to the exterior, in a single and uniform message, having the ability to achieve better strategic planning and more productive teamwork, where information flows more quickly and easily.

In the methodology section, a variety of research methods were used, descriptive and exploratory, which in turn lead to a diversity of data collection to give this research a greater complementarity.

The conclusion that can be drawn from this study is that even though resources are scarce, institutions should and need to understand the relevance that communication has on the success or failure of their activities. Without a strong communication strategy and well-defined goals, it is difficult to include the community in their causes and social mobilization. The use of resources is possible, but this can only be achieved with a profound change in behavior, at various levels by those in charge.

Keywords: Non-Profit Organizations, internal communication, organization, organizational management

Índice

1. Introdução.....	1
Capítulo II–Instituições Sem Fins Lucrativos	3
2.1 O que é a uma Instituição Sem Fins Lucrativos?	3
2.2 Evolução Histórica das Instituições Sem Fins Lucrativos	3
2.3 Caracterização das Instituições Sem Fins Lucrativos	7
Capítulo III - Comunicação e Gestão Organizacional.....	9
3.1 Comunicação e a informação	9
3.2 Comunicação organizacional	10
3.2.1 Comunicação organizacional como ferramenta de gestão	14
3.2.3 As funções da comunicação	20
3.2.4 Barreiras à comunicação	22
3.3 A comunicação informal.....	24
3.3.1 Trajetos típicos e características da comunicação informal	25
3.3.2 Aspetos positivos e negativos da comunicação informal	26
3.4 Comunicação interdepartamental	27
3.5 Instrumentos de comunicação	28
3.6 Gestão do conhecimento e a tecnologia de informação	32
3.7 A importância da comunicação na atividade da gestão.....	34
3.8 Características do Plano de Comunicação Interna	38
3.9 A Comunicação nas Instituições	39
Capítulo IV – Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim	42
4.1 Apresentação	42
4.2 Missão/Visão Estratégica	42

4.3 Organigrama	43
4.4 Os públicos-alvo	44
4.5 A Concorrência	45
Capítulo V – Metodologia	45
5.1 Descrição da metodologia geral	46
5.2 Motivações de Estudo	47
5.3 Instrumentos e materiais usados.....	47
Capítulo VI – Plano de Comunicação e Ação para o público interno	49
6.1 Análise SWOT.....	49
6.2 Definição de objetivos	51
6.3 Plano de Comunicação	53
6.4 Plano de ação	54
7. Conclusão	59
8. Limitações e recomendações futuras	61
9. Bibliografia	62

1. Introdução

Nos dias de hoje, a comunicação manifesta uma influência estratégica na gestão das instituições. A presença de uma comunicação interna que seja efetivamente eficaz é considerada imprescindível para otimizar a atividade das instituições.

A comunicação apresenta, portanto, uma importância essencial. Comunicar de forma eficaz e perceber os instrumentos do processo de participação por parte do cliente interno torna-se crucial e pode levar uma instituição ao sucesso ou ao fracasso.

A comunicação interna é igualmente vital no desenvolvimento da credibilidade da instituição próximo dos seus colaboradores. Não se conquista uma imagem favorável junto dos clientes e dos mercados em que se atua, se os próprios colaboradores não possuem uma imagem positiva da instituição em que trabalham.

Quando falamos de instituições, interpelamos a comunicação como uma condicionante do êxito, pois as instituições são compostas por pessoas, que carecem de um bom nível de comunicação para se relacionarem, conviverem e compartilharem as normas e objetivos a atingir.

No entanto, percebe-se que na maioria das instituições há anomalia na comunicação interna, porque as sofisticadas estruturas institucionais sugerem que a informação tenha que percorrer um longo percurso até ao destinatário final, conduzindo, muitas vezes, à deformação da informação inicial.

Tendo em consideração que a comunicação interna é determinante para o sucesso institucional, a seleção do tema da dissertação fixa-se com o entendimento de como a comunicação interna é instruída numa instituição, e detetando falhas, propor soluções. Neste sentido, para fundamentar o propósito essencial do estudo foi estabelecido um objetivo específico: realização de um plano de comunicação interna, para posteriormente se avaliar a eficácia do mesmo.

Para que a comunicação interna opere como um autêntico instrumento de gestão, terá que ter a participação e envolvimento de todos os níveis da instituição.

A partilha da informação deverá ser oportuna e credível, precisará de usar diferentes meios em função dos seus objetivos e públicos (comunicação formal e informal, escrita e oral) e, por fim, deverá circular de uma forma fluida.

No presente trabalho, vai, portanto, ser desenvolvido o tema da comunicação interna nas instituições sem fins lucrativos e com isto pretende-se analisar diversos aspetos relativos à

sua real importância e tentar dar resposta ao problema “em que medida a comunicação interna, na instituição estudada, se processa de forma eficaz e satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores?”.

Com base no problema anteriormente referido, decidiu-se utilizar uma metodologia com vários métodos investigação (descritiva e exploratória) e para a ajuda da mesma recorreu-se a uma parte teórica que se estendeu até ao dia-a-dia na instituição. Esses métodos utilizados foram escolhidos com o intuito de dotar esta investigação de uma maior complementaridade e permitir obter dados mais abrangentes e reais.

Em termos de organização estrutural, esta dissertação está dividida em seis partes:

- **Instituições Sem Fins Lucrativas:** procede-se à caracterização e enquadramento do tema.
- **Comunicação e Gestão Organizacional:** faz-se uma abordagem aos temas comunicação e informação, comunicação organizacional, comunicação informal, comunicação interdepartamental, instrumentos de comunicação, gestão do conhecimento e a tecnologia de informação, a importância da comunicação na atividade da gestão e características do Plano de Comunicação Interna, com especial realce a temas que estão relacionados com a comunicação interna nas instituições.
- **Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim:** apresentação da instituição sobre qual o estudo se debruça, com o objetivo da criação do departamento de comunicação e perceber a comunicação existente.
- **Metodologia:** trata-se do capítulo da metodologia da investigação, a iniciar pelos objetivos que conduziram esta dissertação
- **Plano de Comunicação e Ação para o público interno:** realiza-se uma análise SWOT, definem-se objetivos, faz-se um plano de comunicação e de ação.
- **Conclusão:** direcionada às conclusões que acabam por refletir os resultados referentes às análises executadas, com base nos estudos teóricos e práticos e no trabalho desenvolvido na instituição.

Capítulo II—Instituições Sem Fins Lucrativos

2.1 O que é a uma Instituição Sem Fins Lucrativos?

Este trabalho aborda a importância da comunicação interna como uma ferramenta estratégica da gestão e no sentido de como esta pode ser trabalhada para os objetivos da instituição.

Assim, é necessário fazer uma abordagem ao conceito de instituição e de instituição sem fins lucrativos, que são o objeto de estudo deste trabalho. Estas são associações e fundações de natureza jurídica com o intuito de fazer uma mudança a nível social, e cujas arrecadações e receitas são destinadas única e exclusivamente ao património da presente instituição, no caso, sem o objetivo de acumulação de capital. Em outras palavras isto significa que aplicam todo o seu lucro de volta na respetiva entidade.

“Falar sobre este sector implica compreender de que tipo de organizações se está a tratar, pois a maioria das pessoas ou não conhece a expressão ou associa-a de forma errada a outros sectores de atividade, com dificuldades em compreender quais as suas fronteiras”

Andrade e Franco (2007)

2.2 Evolução Histórica das Instituições Sem Fins Lucrativos

“Sector Voluntário” (*Voluntary Sector*) ou “Instituições Sem Fins Lucrativos” (*Non-profit Organization*) surge através de uma expressão inglesa, que nos Estados Unidos da América é utilizada juntamente com outras expressões (Albuquerque, 2006). Em Inglaterra é usual a utilização da expressão “caridades” (*charities*), o que espelha o princípio histórico do termo e salienta o cariz de dever religioso dos primordiais feitos comunitários. Na Europa, utilizam-se termos, como: Sociedade Civil, Organizações não Governamentais, Instituições Sem Fins Lucrativos, entre outras. As estruturas sociais que nos dias de Hoje constituem o terceiro sector, surgiram na Europa, durante os séculos XVI e XVII, numa fase inicial de carácter político e religioso, até porque, os antagonismos religiosos sucedidos na Europa propiciaram que o trabalho estruturado a nível social estivesse diretamente associado ao trabalho religioso (Campos, 1966). Na fase inicial, as instituições sociais foram também influenciadas pelas ideologias dos Governos e pelas políticas nacionais vigentes. Essa organização teve pouca variação no século subsequente, mas após os anos 1800 erguem-se

as coletividades patronais e os sindicatos de trabalhadores. A ligação da comunidade e do sector privado com o Estado diversificou-se e intensificou-se. No decorrer deste período, os movimentos associativos abraçaram um método peculiar de atuação, no qual o Estado e a igreja determinaram os horizontes, os limites e as ações da sociedade civil organizada. Desta forma, devido as conexões com a igreja e o Estado, as instituições acabaram por assumir particularidades existentes nesses dois órgãos: uma hierarquia controladora e centralizada e uma participação numerosa e politizada. As alterações ocorridas na organização e no papel do Estado no decorrer dos séculos XIX e XX possuíram uma grande importância no plano das instituições sociais e na essência da ligação que estas instituem com o Estado. No entanto, o egocentrismo da visão da burguesia ascendente espelha-se no afastamento entre a sociedade e o Estado. A crise do Estado liberal, após a 1ª guerra Mundial, altera essa situação: o pensamento liberal pressupõe um papel mais ativo do Estado de bem-estar social (*WelfareState*) a nível económico, social e cultural, numa tentativa de reaproximação entre o Estado e a sociedade. Assim, as inquietações e os temas do sector privado e da sociedade civil foram escutados e incluídos nas sugestões de evolução e às políticas económicas, ambientais e sociais. A partir da 2ª guerra Mundial, penetrantes modificações económicas, sociais e políticas produziram alterações nos centros do poder, reformados procedimentos de comunicação e amplificação da produtividade industrial e agrícola. Esta nova realidade também levou a uma dilatação da pobreza, da poluição ambiental, da violência, de doenças e de conflitos sociais, políticos, religiosos e étnicos. A Terra deparou-se com uma quantidade de dilemas locais, regionais, nacionais e mundiais, que necessitavam da harmonização de um vasto movimento de dirigentes sociais. No nosso país, as experiências iniciais com particularidades da Economia Social pertencem ao reinado de D. Dinis, com a conceção de uma “Bolsa do Comércio” no ano de 1293. Posteriormente, no decorrer do reinado de D. Afonso V, aparecem as congregações leigas na qualidade de instituições voluntárias de irmãos objetivando o socorro mútuo. Numa fase inicial, caracterizaram-se pelo seu cariz associativo para a ajuda mútua em situação de carência social. Consistiu assim em instituições que compatibilizaram um carácter material com princípios espirituais. Mais tarde, aparecem as Misericórdias, resultante da junção dos princípios das congregações e das unidades, entendidas como instituições de ajuda aos mais desfavorecidos. A Misericórdia das Caldas da Rainha foi a primeira e constituiu-se sob a proteção da rainha D. Leonor em 1498, seguindo-se a de Lisboa. No término do século XV subsistiam quatro modelos de

instituições assistenciais (Sá, Isabel Guimarães e Lopes, Maria Antónia - História Breve das Misericórdias Portuguesas: 1498-2000):

- Hospitais (como alojamentos para pobres);
- Leprosarias;
- Albergarias;
- Mercearias (dever religioso de fazer o conveniente pela saúde ou alma de alguém).

Em 1578, aproximadamente um século depois, aparece outro movimento (O Celeiro de Évora) com o propósito de atribuir empréstimos em sementes nos anos menos favoráveis para os agricultores mais desprotegidos, sendo quase como um seguro de colheitas intitulado de “Monte Pio”. A Solidariedade desmarca-se do lado meramente religioso da caridade, a partir do século XVII, para se manifestar como um compromisso social da sociedade civil e do Estado. A origem da Casa Pia nos termos do século XVII pode ser reconhecida como um modelo de projeção da assistência social com base pública em Portugal. Mouzinho da Silveira, no século XIX, finda com a exclusividade da igreja como fomentadora única da Economia Social, integralmente baseada na caridade cristã, iniciando um percurso mais liberal e menos conservador. A 19 de julho de 1963, a Lei 2120 instituiu as Instituições Particulares de Assistência, que eram consideradas Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa (PCUPA) e assumiam as formas de Associações de Beneficentes, Institutos de Assistência (religiosos ou não) ou Institutos de Utilidade Local (Fundações). Resumindo, pode-se declarar que a evolução e o desenvolvimento das Organizações Sem Fins Lucrativos, entre outros fatores, deve-se:

- À terceira revolução industrial: com a produtividade do trabalho a aumentar drasticamente devido à tecnologia, provoca uma alteração no procedimento de produção, terminando com imensos postos de trabalho. A mão-de-obra sem trabalho começa a ser introduzida numa economia informal, o que, a nível social, aumenta as obrigações dos serviços do estado e diminuir a quantidade de contribuintes aptos a financiar essas despesas.

- Ao aumento do número, da abrangência e das áreas de atuação das Instituições Sem Fins Lucrativos justificado pela incerteza de que o Estado detivesse aptidão para encarar os dilemas de desenvolvimento, bem-estar social, e meio ambiente e, também, pela transformação da informação que ao possibilitar um maior e mais fácil acesso às informações, tem conduzido a sociedade a se organizar e manifestar.

- À gravidade e amplitude do que se intitulou “crise do Estado” e se abateu sobre a maioria dos Países do Mundo nas últimas décadas. Tais crises incitaram a inquirição e a

reestruturação da função tradicional do Estado, ainda que por motivos distintos nos antigos países socialistas europeus, nos países em desenvolvimento e desenvolvidos.

- Ao “Consenso de Washington” que propagava que os dilemas atuais dos países desenvolvidos e em desenvolvimento seriam solucionados através do incentivo ao comércio privado. Que ficou conhecido como sendo a “3ª via” e assim se tornou uma alternativa ao modelo americano. Com as crises sociais e financeiras sucedidas em distintas partes do Mundo, esse consentimento tem sido muito contestado. As Instituições Sem Fins Lucrativos, pelas suas particularidades, têm relevância estratégica na procura de um trilha entre o Estado e Mercado, de forma a anular parte das carências dos outros dois sectores.

2.3 Caracterização das Instituições Sem Fins Lucrativos

“Consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.”

(Salvatore apud Viltolini, 2003, p. 27)

As instituições sem fins lucrativos consistem num conjunto de organizações de grande relevância a nível social, ao mesmo tempo que vão conseguindo uma segurança económica pelos serviços prestados, pelo rendimento gerado e distribuído e pela importância que têm na evolução e desenvolvimento sustentável de muitas comunidades, especialmente numa conjuntura de globalização em que as ações económicas se desenvolvem segundo harmonias que transpõem as fronteiras. A importância das instituições sem fins lucrativos, na sociedade atual, tende a ter uma relevância crescente (Salamon et al., 1999, 2003; Franco et al., 2005; Carvalho, 2010). Numa realidade mundial caracterizada pela evolução tecnológica, pela formação dos seus elementos, pela velocidade como se comunica, as estruturas comunitárias informais mais antigas começam a desaparecer dando lugar a instituições estruturadas que trabalham para atingir os mesmos objetivos. Estes tipos de organizações começam a crescer não só em números, mas também, na maioria delas, em dimensões. Neste sentido, Drucker (1994), mencionando o caso dos Estados Unidos: “.... As organizações sem fins lucrativos desempenham uma atividade que não se limita ao mero atendimento de necessidades específicas. Um em cada dois norte-americanos adultos dedica, pelo menos, três horas semanais ao trabalho voluntário neste sector, pelo que as referidas entidades não só são o maior “empregador” dos Estados Unidos, como também exemplificam e desempenham um compromisso fundamental dos norte-americanos: ser cidadãos responsáveis dentro de comunidade”. Quanto maior a dimensão, maior a necessidade de estruturação, de metodização de sistemas, especialmente os que simplifiquem a aquisição de conhecimento que apoie uma decisão, interna ou externa, sobre o crescimento de uma instituição. Nesta conjuntura existe a necessidade de conhecimento contabilístico que responda de forma adequada à singularidade destas estruturas (Azevedo et al., 2010). Posto isto, tanto as instituições sem fins lucrativos, inclusive as não governamentais e no íntimo destas as sustentadas no voluntariado dos seus filiados, assim

como as instituições com fins lucrativos, requerem de sistemas de informação e controlo de gestão que tenham em conta a sua singularidade. No nosso país, o trabalho realizado neste âmbito não é abundante, seja em investigações ou até publicações. Na sua maioria são as próprias instituições a produzir os seus protótipos de trabalho com base nos estudos realizados em prol das instituições com fins lucrativos. Contudo, estas instituições continuam a identificar carência de informação e controlo que lhes são características e às quais esses sistemas não dão uma resposta perfeita. Existe uma escassez teórica ajustada às realidades das instituições sem fins lucrativos e de enunciação de sistemas apropriados às suas carências, pelo que há necessidade de interverter esta organização, concedendo fatos consistentes. Se cada estrutura é um contexto, nas instituições sem fins lucrativos a sua diversidade é ainda mais notória.

"A instituição sem fins lucrativos não se limita a prestar um serviço: quer que o utente final não seja consumidor, mas participante ativo, alguém que faça algo. Utiliza um serviço para provocar alterações num ser humano."

(Drucker, 1990, p. 65)

Capítulo III - Comunicação e Gestão Organizacional

3.1 Comunicação e a informação

A palavra comunicação é cada vez mais utilizada em diversas circunstâncias, para falar de variadas situações e práticas.

Quando nos vem à cabeça a expressão “comunicação” pensamos automaticamente na ideia de transmissão de informação entre mais de dois interlocutores. Este ato é normalmente associado a uma troca ou processo de partilha. “Comunicar é pôr em comum.”

No entanto, é relevante diferenciar comunicação de informação, no sentido de evitar alguns erros frequentes nas instituições, dando a falsa sensação que ao gerir informação também se está a gerir a comunicação. A designação de informação destaca-se ao nível dos conteúdos que circulam nos fluxos comunicacionais, enquanto a comunicação reside num conceito mais amplo que não está dependente da informação.

O não haver circulação de informação não significa forçosamente a falta de comunicação, mas podemos dizer que havendo falta de comunicação influencia a não passagem da informação.

“Em situação de comunicação, a nossa atenção é focalizada naquilo que é trocado: conteúdo, a mensagem”, refere Duterme (2002, p. 18).

É de extrema importância a forma como as informações são dissuadidas, a maneira como os participantes comunicam, a postura que possuem, o tom que usam, os sentimentos transmitidos, todos estes fatores estão interligados ao conteúdo trocado nas mensagens.

O conhecido esquema de comunicação tem origem em praticamente todas as teorias da comunicação existentes:

Emissor – Mensagem – Recetor

Para Duterme (2002) o propósito do emissor é garantir que a informação chega da forma mais correta e perceptível ao recetor, tendo por isso que ter o maior cuidado de mencionar o essencial do assunto e organizá-lo de forma lógica e clara, concretizando-o com o melhor método possível, no sentido de o conteúdo chegar ao destinatário com a eficácia máxima. Este assume a responsabilidade pela essência da mensagem emitida.

O objetivo do emissor, na mensagem, aliadas às características do recetor, vai possibilitar que a comunicação entre em ação.

No desenvolver desta troca de informações, surgem dinâmicas relevantes, principalmente ao nível dos sentidos imputados àquilo que é dito por cada um. As diversidades notadas são sem dúvida um fator presente e a ter em conta, especialmente nos seus teores, formas de elaboração e consequências nas atitudes dos intervenientes.

Atualmente, vivemos à base das novas tecnologias de informação e comunicação, e estas definem ainda mais a importância dos responsáveis da comunicação da organização e concedem-lhes uma força superior face aos processos “comunicacionais”.

Nas organizações, a comunicação é entendida como a transmissão de informações. No entanto, a característica de transmissão é discutida, assim que surgem as disfunções de informação. Não existindo uma política de comunicação estabelecida, a divulgação de informações diária acontece de forma natural, sem que isso seja percebido, de modo geral, os hábitos, a estrutura organizacional e a cultura acabam por “controlar” a dinâmica da informação.

3.2 Comunicação organizacional

Sem a comunicação podemos considerar que é impossível ter boas relações humanas. Para além de ser necessária uma comunicação eficiente para as relações humanas também é necessário para um negócio ter sucesso. Logo, nas instituições em que a comunicação não decorre da melhor forma estas não podem ser vistas como instituições de sucesso, consequentemente não existe uma instituição sem comunicação.

Os administradores comunicam das mais variadas formas: sejam reuniões, troca de ideias, e-mail e cartas ou até mesmo cara a cara. Há que evidenciar que cada vez mais os colaboradores dedicam uma atenção superior à comunicação e este é um dos fatores pela qual a comunicação se tornou relevante nas instituições.

Recentemente, a comunicação organizacional tem sido confirmada como uma fonte de estudo, estimulada pela multiplicidade de inquietações nos negócios modernos, nos quais os seus gestores devem possuir uma boa capacidade de comunicação, com o intuito de adquirirem a confiança dos seus colaboradores, e desta forma passarem a ter confiança na organização.

A comunicação é cada vez mais relevante nas organizações, no sentido em que influência e é influenciada. Estas são vistas como um sistema complexo que faz com que a comunicação seja minuciosamente planeada e controlada, no sentido de desenvolver a divulgação de informação útil no momento mais oportuno com o plano mais adequado.

Discutir o termos comunicação, obriga a incluir e a relacionar noções transversais a toda a área do comportamento organizacional, como, liderança, estrutura, cultura empresarial e essencialmente a motivação.

Segundo Stefano e Marin(2007, cit. in Peña, Molina, 2009) a cultura exerce um papel relevante na estabilização do clima organizacional.

Relativamente à comunicação, há sempre algo a referir, pois é através desta que começamos a compreender e a analisar o mundo, a comunidades e as suas atitudes.

Para Bilhim (2008) as variadas abordagens e aspetos avançados ultimamente têm demonstrado a relevância que a comunicação organizacional tem assumido.

É praticamente impossível falarmos sobre as instituições, sem evidenciar o papel da comunicação.

Existem diversas noções teóricas da comunicação:

“Communication is sending and receiving of messages by means of symbols and in that context organizational communication is a key element of organizational climate”, Segundo Drenth (1998, cit. in Spaho, 2011).

No entanto, para Weihrich, (1993, cit. in Spaho, 2011) “a communication is transfer of information from sender to receiver under the condition that the receiver understands the message”.

Ferreira (1986, p. 443) afirma que a “Comunicação é o ato de comunicar-se, emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionados”, ou ainda “é a transmissão de uma mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum”.

É importante realçar que uma boa comunicação entre as pessoas advém de uma compreensão e é uma prática única e até rara. Neste sentido, a comunicação interna deve ser prioritária, e deve obter uma enorme atenção e destaque, principalmente por parte da direção da instituição.

É de perceber que a comunicação consegue sincronizar, coordenar e controlar os colaboradores para que cumpram com os objetivos organizacionais, pois é pelo intermédio desta que existem as trocas de opiniões, emoções e ideias, criando assim um alicerce de confiança e compreensão mútua (Marchiori, 2008, cit in Weiler 2010).

Comunicar é conceber uma ligação e promessa “dado que os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo” (Cunha, et al., 2003, p. 354).

“A comunicação acontece no ser humano em permanência, sem se poder desligar”, afirma Ruão (1999, p. 4).

A comunicação assegura um papel fundamental no exercício de qualquer instituição. No local de trabalho agrupa o ouvir, o falar e até a comunicação não-verbal, entre outros. Está é assim um sistema contínuo e intrínseco que exige níveis de eficácia para o favorável funcionamento da instituição (Satpathy & Mohapatra, 2012).

Podemos assegurar, sem exageros, que os grandes gestores conquistam o sucesso através da sua aptidão para comunicar com as pessoas e, desta forma lhes dar a entender os objetivos propostos e o que espera de cada um dos seus colaboradores, para que estes se sintam integrados nos planos da empresa. É possível analisar que estes passam a maior parte do seu tempo a comunicar com quem consigo colabora.

A eficiência da comunicação é essencial para as instituições: porque esta é o procedimento através do qual os gestores executam o planeamento, a organização, a liderança e o controlo; e por ser a comunicação uma atividade à qual oferecem uma grande parte do seu tempo (Stoner & Freeman, 1999).

Cada vez mais as instituições se deparam com um ambiente onde a comunicação é mais complexa. Os meios de comunicação ficam mais misturados à medida que exprimem constantemente mudanças ao nível dos valores culturais e sociais que, na generalidade das vezes, não são assimilados com a velocidade apropriada às instituições.

Fomentar a compreensão dos colaboradores para a importância e a rapidez das alterações no clima organizacional é uma oportunidade indispensável para a melhoria do processo de comunicação no universo dos negócios.

O propósito principal da comunicação nas instituições é transformar os funcionários influentes, determinantes e criativos.

O objetivo da realização deste estudo, é conferir que a maioria dos profissionais das instituições se esquecem da importância de influenciar os seus colaboradores, fazem reuniões ou criam programas, mas de modo ineficaz provocando uma compreensão muitas vezes errada pela outra parte.

Este gênero de comportamento organizacional, na realidade, impede os fatores mais significativos de tornar a comunicação eficaz, e de percepção correta. Estas condições consistem na compreensão de determinados pontos, como por exemplo: quem é o recetor desejado? Que propósito tinha o emissor ao dedicar-se à comunicação? Que efeito quer causar no recetor? De que forma quer influenciar o seu comportamento?

A habilidade de comunicar de modo habilidoso e concreto é a parte essencial de tudo o que o colaborador concretiza, contudo, essencial não significa óbvio, pois o modelo de comunicação numa instituição é persuasivo quando não se percebe que ele acontece, por ser harmonioso e natural.

Uma instituição comunica de modo “perfeito”, quando os seus funcionários usam os canais de comunicação formais e informais constantemente, quer com os cargos superiores, como com os cargos inferiores, assim como os que estão ao mesmo nível.

A comunicação é comparada a um género de dança, para realizar-se, o emissor e o recetor não necessitam de realizar movimentações similares, mas requer coordenação.

Esta pode ser muito bonita, quando os participantes se mobilizam de modo sincronizado e idêntico, mas também quando agem de forma distinta, mas com harmonia. A criatividade é um fator-chave na formação de resultados comunicacionais, assim como acontece na dança. Cada dançarino tem o seu estilo distinto, mas isso não impossibilita uma adaptação aos estilos dos outros, sem que isso desassossegue a delicadeza da dança. É viável dançar a mesma dança, ingressar no mesmo estilo, sem comprometer os movimentos uniformes. Os dançarinos da comunicação transmitem com todo o corpo, os gestos, a expressão do olhar, o falado e não falado, e é da hesitação (deliberada ou não) que, normalmente apresentam movimentações graciosas, perspetivas aliciantes para autenticar uma comunicação mais eficiente.

A comunicação retrata o mecanismo circulatório da alma organizacional, mas a sua interpretação não pode ser separada do corpo que a representa.

Apesar de tudo isto, não podemos olhar para a comunicação como se fosse uma “varinha mágica” que traz ao cimo a excelência dos exercícios, ou todos os “males trazidos por Pandora” quando algo não é encarado como devido.

“No mundo empresarial, a comunicação é frequentemente considerada a causa de todos os males e o remédio suscetível de resolver todos os problemas. Tornou-se corrente (e cómodo) atribuir todos os disfuncionamentos organizacionais a um problema de comunicação”, afirma Cobin (1999, cit. in Cunha et al., 2007, p. 434).

A execução de uma boa comunicação é evidente em todos os temas de ética, realçando o respeito e o valor pelos singulares.

“Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (Cunha, et al., 2007, p. 354).

O êxito de qualquer instituição, apesar de residirmos num novo mundo profundamente tecnológico e com imensas evoluções, continua a estar concentrado no fator humano. Olhar para as pessoas como pessoas é “a condição essencial de seres humanos, que não restringe apenas os trabalhadores a serem produtivos” (Tavares, 2011, p. 119).

Simboliza estabelecer condições para que os laços criados com a instituição onde se labora seja compreendida como um local hábil para desenvolver conexões.

“A comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”, segundo Cunha et al (2007, p. 563).

As pessoas que compõem uma instituição são distintos entre si, desde o modo a personalidade ao modo de estar, sendo por isso necessário analisar meios que estimulem o respeito pela individualidade do nosso colaborador (nossos clientes internos), assim como a boa relação entre pessoas distintas.

A relação e comunicação entre pessoas, numa conjuntura onde subsiste o reconhecimento pela integridade, pela autenticidade, pelo respeito, entre outros, ajudará na criação de um agradável ambiente, dinamizador de motivação, autoconfiança e assertividade.

Posto isto, a comunicação emerge como uma ferramenta de consciencialização, necessitando de ser assimilada e percebida como valor cultural da instituição, para que seja exequível o êxito de qualquer plano executado na comunicação interna (Pereira, 2006).

3.2.1 Comunicação organizacional como ferramenta de gestão

“O propósito fundamental da comunicação numa organização é motivar e permitir que os colaboradores cumpram com os objetivos estratégicos pretendidos.”

(Lee, 1999)

É necessário perceber a complexidade que contém os métodos comunicacionais na gestão estratégica das instituições, servindo a comunicação como base para um plano de gestão bem organizado e com competência de encaminhar a instituição a encarar desafios cada vez mais competitivos na comunidade atual.

A comunicação insere-se na essência da gestão institucional, uma vez que, baseia-se nos relacionamentos interpessoais. Com base no método comunicativo, os superiores

pretendem persuadir os indivíduos a executarem as suas atividades e responsabilizarem-se na realização das metas e objetivos propostos.

Na comunicação organizacional, o fator mais importante é a conceção de relacionamentos, que poderá auxiliar a gerir e encarar as mudanças e crises institucionais, irá desenvolver a moral dos funcionários e vai cooperar nos propósitos estratégicos da instituição. “Definitely, it is not possible to make any business without good organizational communication and the employees who are the most important stakeholders of any organization” (Satpathy & Mohapatra, 2012, p. 2).

Uma comunicação eficiente é essencial para a construção de uma instituição. Se não existir comunicação pode ser entendida como uma instituição sem acontecimentos. Uma má conexão entre os superiores e os colaboradores origina choques que levarão ao enfraquecimento moral e ao inexecutável acesso aos propósitos estratégicos da instituição.

Neste sentido, a comunicação começa a ser vista como um instrumento estratégico para o desempenho da liderança e, por consequência, para a gestão dos negócios, onde cada vez mais são relevantes a participação ativa, a compreensão e a ligação dos superiores empresariais.

A comunicação interna é um instrumento de elevada importância para a evolução da instituição e dos colaboradores. Uma gestão de comunicação que tem como base a difusão da cultura, da missão e dos projetos da instituição honrando as diferenças individuais e potencializa as relações comunicacionais presente, permite à comunicação institucional exercer um papel estratégico de coordenação, apoio, gestão e controlo.

O plano de comunicação, em atividade numa instituição, estabelece um padrão importante e essencial na vida de cada instituição. Torquato (2004, cit. in Prado, 2007, p. 22) afirmava que “a comunicação só é estratégia quando trabalhada com uma afinação em todos os componentes culturais, administrativa, social e de sistema de informação”.

O mesmo autor diz ainda que gerir de forma estratégica a comunicação resulta de uma análise social, ambiental e institucional orientada pela agilidade e pela prudente compreensão das expectativas dos seus públicos.

Deste modo, o plano estratégico da comunicação institucional tem que ser fundamentado no diálogo, na partilha, na transparência que é indispensável para encarar os riscos do compromisso social e ético que se assume. Neste sentido, é essencial que os responsáveis pela comunicação, assim como os gestores prestem muita atenção para não haver quebra das regras e normas nas ações da instituição.

Nos tempos atuais, a comunicação é observada como uma ferramenta estratégica dentro de qualquer instituição, por ser um exercício contínuo de natureza estratégica, interligando todos os setores da instituição; o seu fim é criar, manter ou mudar uma imagem, caso esta seja negativa (Carolina, 2007).

A comunicação manifesta-se uma ferramenta essencial de gestão interna, esta auxilia a gestão no câmbio das informações, na firmeza da estratégia e na tomada de decisão. Ao nível do que transmite para o exterior, pode-se melhorar a imagem da instituição em duas perspetivas: a valorização da imagem dos funcionários que se encontrarão orgulhosos e motivados por fazer parte da instituição e neste sentido contribuíram para o aumento da transparência da mesma.

Percebemos de forma clara que a comunicação é desenvolvida como um instrumento que aperfeiçoa o sistema de gestão de um certo plano. Neste sentido, podemos entender, que esta é uma das utilidades da comunicação, mas para isso é necessário olhar para ela como um processo, como algo que muda pensamentos, comportamentos e estruturas. Posto isto, é a direção que tem que perceber esta importância para o seu negócio e passar essa consciência para os seus colaboradores.

As instituições que tiverem esta consciência e colocarem em prática a comunicação nesta lógica, naturalmente, estarão a crescer como instituição.

3.2.2 Comunicação interna

“A comunicação interna nunca é a primeira coisa na mente de um gestor. No entanto, nada de muito significativo será alterado sem primeiro comunicar a razão da mudança aos envolvidos ou atingidos. A comunicação interna é fundamental para criar a mudança, e a maioria das pessoas após refletir sobre este facto deveria estar preparada para o aceitar.”

(Nelson & Coxhead, 1997)

A comunicação interna é antiga e uma necessidade básica para qualquer instituição.

São Benedito de Nursia (p. 480) escreveu: “Sempre que é necessário tomar uma decisão importante dentro do mosteiro, o abade deve convocar a congregação inteira e explicar-lhes do que se trata a razão pela qual ele os deve chamar e informar-lhes é por esta

ser a forma com que Deus mostra o caminho às mentes jovens” (Bordean, Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance).

Selznick (1957, cit.in Peña, Molina, 2009) considera que a comunicação interna é composta pelos princípios culturais, e que a presença dessas práticas e culturas dentro da instituição oferece um equilíbrio organizacional.

A comunicação interna é uma necessidade básica na gestão, e não uma invenção.

Segundo Filipe (2007), a comunicação interna é um espelho da cultura institucional, pois subsiste um sistema de influência recíproca entre ambas. A comunicação é um componente do método cultural de uma instituição, pela forma como é astuciosamente compreendida e utilizada. Esta para além de ser um instrumento essencial para a apropriação e a divulgação da cultura da instituição, é a cultura que delimita o estilo de comunicação da instituição bem como os conteúdos, fluxos e meios de divulgação.

A função da comunicação interna é simplificar o procedimento de aculturação dos mais recentes membros das instituições através da partilha de modelos comuns, as realidades de cada departamento, os membros das instituições, as práticas, e a transmissão da cultura, valores, missão, e objetivos da instituição face ao envolvimento do novo colaborador na mesma.

A comunicação interna é um dos modos de uma instituição relacionar-se com o seu público principal. Este método de comunicação visa na sua forma básica motivar os colaboradores, cooperando para a evolução e conservação de um ambiente positivo, proporcionando o cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais. A comunicação interna pode ser definida como um processo comunicativo que concebe, desenvolve e evolui a instituição organizacional.

Segundo Almeida (2008, cit. in Pina, 2008) na instituição, subsiste um sacrifício de organização ao nível da comunicação, de modo a se alcançar respostas e soluções em prazo benéfico, as respostas para o exterior impõem a realização de verdadeiras missões internas, e a execução destas está ligada a prosperidade das relações não só entre os indivíduos, mas fundamentalmente, entre estes e a instituição enquanto ser moral. Estas ligações não influenciam apenas a vida dos indivíduos, elas são também a composição do ser moral – instituição. Moral porque detém uma história de valores (determinados pelas circunstâncias da sua fundação e fundadores e pelo quotidiano onde incubem as visões coletivas e individuais), uma identidade e uma personalidade.

De acordo com o mesmo autor (2008, cit. in Pina, 2010) a comunicação interna descobre a sua nascente na uniformização destas relações e está surge para as instituições conjuntamente como uma crença, uma vontade e uma necessidade:

- Uma crença, pois, é a mensageira das soluções, sendo essencial persuadir toda a hierarquia que se transformou numa obrigação a gestão da comunicação interna.
- Uma vontade porque tem que ser planeada, moderada e orientada através de opções estratégicas.
- Uma necessidade, pois, é fulcral na orientação das atividades, no atributo dos produtos e processos, no ambiente interno e na inovação.

A comunicação interna “(...) oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização” (Marchiori, 2010, p. 6).

Compete à gestão das instituições a responsabilidade de orientar a comunicação e não deve olhada como um “luxo”, apesar desta imagem ainda se encontrar fixada em muitos administradores. A comunicação tem que ser olhada como uma peça que compõe a instituição e com a mesma relevância das máquinas ou balanços sociais (Peretti, 2004). A comunicação, é o sistema pelo qual compartilhamos uma ideia, uma informação, uma atitude ou até mesmo um sentimento. Conseguimos associar à comunicação o conceito de participação. E participar é exatamente a ideia de fazer parte de um todo, porque quem se encontra solitário não tem qualquer hipótese de fazer parte desse todo, logo não é participante. Comunicar é, por isso mesmo, levar a fazer parte de um projeto comum, levando para a coletividade os interesses que dela estavam desligados, através da informação objetiva e apropriada (Dias, 2001cit. in Pina, 2006, p.14).

Segundo França e Leite (2007) a comunicação começou a ser observada como uma ferramenta importante de informação e de motivação dos funcionários na realização dos seus trabalhos.

“A Comunicação Interna deve ser entendida como um sistema de interações onde «emissor» e «recetor» se inter-influenciam e partilham significados simbólicos”, afirma Camara et al., (2001, p. 432).

De acordo com esta definição, podemos olhar para a comunicação interna como uma ligação pessoal, que é essencial e determinante para o sucesso de um grupo.

Este conceito abrange as atividades que pretendem informar o público interno, estabelecendo relações verticais nos dois sentidos, e relações horizontais no interior da instituição, com o intuito de simplificar não só a produção, difusão e orientação da informação, como também a interação e relação entre todos os envolvidos, alcançando os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à universalidade na instituição. No entanto, uma comunicação bem concretizada pratica um resultado positivo sobre o ambiente interno e, naturalmente sobre a ideia global da instituição. A comunicação, acima de tudo, deve ser consistente e coerente com a imagem que a instituição quer passar, não só para o meio externo como também, essencialmente para o meio interno. Os funcionários significam um público muito relevante para a gestão de qualquer instituição.

“Uma das características dos líderes empresariais é saber exatamente como processar a comunicação com seus públicos internos e externos e ao mesmo tempo ser firmes com os seus colaboradores, saber estimulá-los para realmente participarem da empresa. O processo de comunicação empresarial, quando bem executado, surte efeito a provoca reações positivas tanto na comunidade interna quanto na externa” (Figueiredo, 1999, cit. in França & Leite, 2007, p. 19).

Dionísio (2004, cit. in Baptista, 2009) menciona que os colaboradores necessitam de estar informados sobre as causas internas e externas que exercem influência na essência do seu trabalho como, por exemplo, o aumento da instituição, os seus serviços e os seus objetivos, sobre os demais sectores, sobre a instituição e os colaboradores na sua generalidade.

Este mesmo autor garante ainda que:

- A instituição tem que saber como envolver e motivar o seu público interno, para obter a imagem espectral no público externo.
- Os nossos colaboradores são um recurso de propagação da imagem da instituição, e que pode obter essa vantagem pela negativa se não forem incluídos.
- A coerência entre a comunicação externa e interna é essencial para que obtenha uma comunicação infalível.

A comunicação interna tem um papel decisivo na evolução de uma instituição. Uma comunicação interna convenientemente delineada e organizada, fundamentada numa forte

estratégia de comunicação, é indispensável para qualquer instituição que queria estar concentrada na motivação e moral dos seus colaboradores.

O papel da comunicação interna tende a ficar uma prioridade da gestão e não como um exercício suplementar. As reorganizações, a renovação de áreas de atividade, qualquer modificação a nível social e económico que contornam o exercício da instituição trazem imensas mudanças ao coletivo.

Não existe uma fórmula específica para se executar comunicação interna. Todas as técnicas podem ser usadas para orientar e aliciar o público externo e interno.

Conseguimos deduzir que a comunicação no interior das instituições começa a ser analisada como uma estratégia de investimento e não como um gasto extra, o que revela que a comunicação alcançou uma relevância expressiva nas instituições.

“A comunicação interna é a sombra oculta por detrás de todos os projetos de mudança cultural, sendo que a sua deficiente aplicação foi por muitas vezes identificada como um dos elementos mais destrutivos num ambiente em transição.”

(Nelson & Coxhead, 1997)

3.2.3 As funções da comunicação

É relevante esclarecer alguns princípios intrínsecos à comunicação designadamente as suas funções, uma vez que é impossível não comunicar e esta encontra-se evidente em todas as ações.

Para Stoner (1985, cit. in Ramos, 1997, p. 3) “a comunicação é a base das funções da gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à organização e controlo das pessoas e das tarefas”. Resumindo, possibilita a gestão dos indivíduos de forma a obter a sintonia e o sucesso.

De acordo com Robbins (1992, cit. in Filipe, 2007) a comunicação detém sete funções na instituição:

- Função Imagem: tem o propósito de conduzir ao público externo e interno uma imagem vantajosa da instituição;
- Função Informativa: tem como objetivo difundir o conhecimento para e da instituição;
- Função Mudança: Possibilita a mudança sólida das mentalidades, atitudes e relação, assim como a mudança de imagem.

- Função Comportamental ou Argumentista: auxilia na indicação de ordens claras e essenciais e solicita que se avance numa determinada direção;
- Função de Integração: incrementar nos colaboradores a sensação de pertença a uma equipa.
- Função Sinal: reside na projeção e multiplicação de sinas que possibilitam ao público reconhecer a personalidade e a continuidade da empresa num mesmo sentido;
- Função de Retroação: fundamenta-se no regresso das mensagens enviadas num determinado eixo, com a finalidade de certificar e autenticar a sua assimilação.

No entanto, para Robbins (2002, cit. in Filipe, 2007) a comunicação tem quatro funções essenciais no seio de um grupo ou de uma instituição:

- Motivação: a comunicação proporciona a motivação no sentido em que informa os colaboradores sobre o que ser executado, direciona sobre o que fazer para melhorar e avalia a qualidade do seu desempenho;
- Controlo: a comunicação influência no controlo das atitudes dos indivíduos das mais variadas formas, delimita quem comunica em primeiro lugar um acontecimento ou informação;
- Informação: a comunicação auxilia a tomada de decisões, já que faculta ao grupo ou pessoa individual as informações que precisam;
- Expressão Emocional: é com base na comunicação que os colaboradores manifestam as suas frustrações ou satisfação.

Myers e Myres (1982, cit. in Filipe, 2007) defendem que a comunicação detém três funções que considera primárias:

- Socialização: baseia-se nas relações humanas que se fudem nas instituições e nas formas como se estruturam quer a nível emocional como racional. É esta que influência a cultura organizacional e o clima social;
- Inovação: a comunicação institucional como meio de divulgação de inovação nas instituições, a sua coordenação e controlo;
- Coordenação e o regulamento das atividades de produção: a comunicação como uma forma de regulamentação e coordenação manifesta um papel de controlo e de organização da instituição.

Para Lite (1997, cit. in Ramos, 1997, p. 50) existem seis funções características da comunicação interna nas instituições. Esta autora explica a comunicação interna como um

meio essencial para estabelecer uma cultura organizacional e a atribui-lhe o fundamental meio harmonizador entre as pessoas que compõe a instituição e a cultura organizacional.

- Formar: promover a habilidade de comunicação dos elementos da instituição gestores da comunicação interna;
- Pesquisar: estabelecer uma política de continua observação do clima social da instituição;
- Informar: idealizar uma política de informação oral, escrita e audiovisual para dar resposta às carências de informação a nível interno;
- Motivar e Coordenar: arquitetar redes de corresponsáveis com fins orientadores, de percepção do ambiente de trabalho e clima social;
- Orientar: ouvir e consciencializar os grupos sobre as diversas configurações da empresa;
- Organizar campanhas internas: recrutar um conjunto de pessoas para estruturar sessões e campanhas de comunicação interna.

A comunicação é um tema que sempre suscitou imenso interesse aos mais variados autores que, para além de a investigarem sob as mais diferentes abordagens, muito conjecturaram sobre ela. O impacto da comunicação nas instituições verifica-se as mais variadas horizontalidades, sendo por isso complicado compreender os limites da sua função e utilidade.

3.2.4 Barreiras à comunicação

“Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar a informação (...). Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos (...)”

(Duarte e Monteiro, 2009, p. 334)

A comunicação reside precisamente no meio da nossa vida social, pois estamos constantemente a comunicar.

A eficiência da comunicação depende da sincronização entre o que o emissor quer passar e o que o recetor interpreta. No entanto, como subsistem diversos agentes de ruído,

estes conseguem afetar o processo através de obstáculos semânticos, decorrentes, entre outros, da ausência de feedback, da percepção do outro e das distrações.

Uma comunicação eficaz e fluída é uma exigência fundamental em qualquer local de trabalho. Saber passar uma mensagem, assegurando que esta vai ser percebida da forma desejada pelo recetor é, um ponto fulcral para as relações profissionais. Os obstáculos na comunicação institucional intervêm nos objetivos da instituição e complicam a harmonia no interior da mesma. A comunicação, na maioria das vezes, não é vista como devia, provavelmente pela carência de planeamento, incitando assim, o ruído, por isso a mensagem deixa de ser eficaz para se tornar ineficaz. São imensas as fontes de ruído que influenciam os princípios que constituem o sistema comunicacional. Conhecedores de que estar conjuntura pode acontecer e cientes de diversos tipos de ruídos, o emissor e recetor necessitam, de em conjunto, reconhecê-los, no sentido de dar uma solução ou alterar estratégias que auxiliem no controlo e eliminação dos mesmos.

Os fatores de ruídos são inúmeros:

“...diferentes quadros de referência, percepção seletiva e afetiva, não saber ouvir, falta de confiança, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, credibilidade da fonte, problemas semânticos, diferenças culturais, barreiras físicas, arranjos espaciais, impreparação do comunicador, estilos pessoais de comunicação, filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação, fracas primeiras impressões, género, heterogeneidade da audiência, contexto temporal, fornecimento e recebimento de “feedback”, emoções e características do canal...” (Cunha et al. 2007, p. 366-367).

A comunicação na maioria das vezes não é compreendida como necessitaria, provavelmente pela ausência de uma planificação gerando assim obstáculos.

“A comunicação é o sangue que mantém a instituição viva. É ela que transforma as ideias, os sentimentos, os planos e as decisões em ações produtivas. Porém, quando surgem barreiras que interrompem seu fluxo para certos setores, eles acabam se tornando improdutivos e “dormentes” (Rush, 2003, cit. in Tavares, 2005, p. 25).

Existem quatro interferência na comunicação, segundo Kunsch (1997, cit. in Tavares, 2005):

- Administrativas/democráticas: decorrem da forma como as instituições procedem e organizam as informações. Podem emergir complexidades com as relações de poder, posse de informações e autoridade de status.

- **Pessoais:** os indivíduos podem simplificar ou complicar a comunicação dentro das instituições, com base no estado de espírito, valores, emoções, personalidade e na atitude com que cada pessoa age face a diversos contextos.
- **Psicológicos:** estereótipos ou preconceitos que originam a alteração da mensagem.
- **Excesso de informações:** uma das obstruções mais constantes das instituições, devido há falta de triagem da informação, enchendo as pessoas com informação a mais, originando reuniões dispensáveis e um aumento de impressos.
- **Semânticas:** sucedem do uso desajustado de códigos não falado pelo recetor.
- **Fisiológica:** refere-se a obstáculos genéticos de má formação dos órgãos responsáveis pela fala.
- **Mecânica ou física:** relaciona-se com os ruídos decorrentes do ambiente, ou seja, a comunicação é obstruída por fatores físicos.
- **Comunicações incompletas e parciais:** trata-se das informações alteradas que alcançam as pessoas, originando dúvidas.

Os principais obstáculos a que as instituições estão submissas tem a ver com a falta de aptidão para comunicar e a carência na inovação e criação. Derrubar os obstáculos à comunicação com base em conversas eficientes irá possibilitar um superior nível de inovação e criatividade, despertando a partilha de conhecimentos, melhorando o fluxo de conhecimento entre todos os níveis hierárquicos da instituição (Rego, 2003).

3.3 A comunicação informal

A comunicação interna provém de dois métodos no interior da instituição, o formal e o informal. Os dois sistemas organizam de formas distintas a informação. O método formal é vertical e atravessam a hierarquia da instituição, ou seja, representam a cadeia de poder. Os sistemas informais provêm em qualquer direção, ultrapassando os níveis superiores da instituição. Por norma, os profissionais importam-se mais com o método formal, enquanto o sistema informal é colocado para segundo plano, desvalorizando assim o seu potencial (Robbins, 2012).

Para Cunha et al., (2007) existem certos elementos evidentes na comunicação informal: Esta opera fora e dentro dos locais de trabalho, formam-se com base em correspondências pessoais (formação académica, religião, política, amizade, etc.), estendem-

se aos mais variados departamentos e níveis hierárquicos, e sucedem mais quando as instituições têm canais formais. Os elementos institucionais utilizam este meio de comunicação para executarem as suas atividades, obtendo e divulgando informações.

O método informal e formal pode completar-se, no sentido em que a comunicação formal pode ser aproveitada para comprovar a comunicação informal. No entanto, também podem chocar, quando a informal é utilizada para perturbar o funcionamento da instituição, criando boatos calculados.

Segundo Robbins (2012) o boato detém três particularidades primordiais. “Primeiro, não é controlado pela administração. Segundo, é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os comunicados formais emitidos pela alta administração. Terceiro, é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que o praticam”. Robbins (2012) afirma ainda que o boato “ajuda a manter as pessoas unidas, permite aos impotentes desabafarem, transmite preocupações dos funcionários e preenche vazios no sistema de comunicação formal” (Barichello 2007, p. 4).

“...o boato é antes de mais nada, uma informação: ele traz elementos novos sobre uma pessoa ou um acontecimento ligado à atualidade. Dessa forma ele se distingue da lenda que, em geral, se refere a um fato passado. Em segundo lugar, o boato está destinado a ser aumentado. Não se espalha um boato com a única intenção de divertir ou de estimular a imaginação: nisso também ele se distingue das histórias engraçadas ou dos contos. O boato procura convencer.” (Kapferer, 1993, cit. in Barichello, 2012, p. 4).

3.3.1 Trajetos típicos e características da comunicação informal

Cunha et al., (2007) acham de que os itinerários de comunicação informal são específicos de instituição para instituição, no entanto, Davis (1953, cit. in Cunha et al., 2007) caracteriza-os da seguinte forma:

No trajeto linear os indivíduos transmitem informação de pessoa para pessoa, e quanto maior for a trajetória da mensagem, maior será perigo de deformação. No percurso “tagarelice” o sujeito titular da informação difunde-a a todas os indivíduos com quem comunica. A influência da informação oral pode ser demorada, no entanto o correio eletrónico alargou a porção de recetores possíveis do “tagarela”, a rapidez da propagação da mensagem pode ser quase instantânea. O trajeto probabilístico distingue-se pela casualidade das transmutas, isto é, um individuo difunde a mensagem num suporte aleatória e um outro individuo transmite do mesmo, e assim progressivamente.

O trajeto aglomerado é o que mais se sucede: o primeiro constituinte da corrente difunde a informação junto de sujeitos particulares e não com quem contacta; isto é, existe uma seleção intrínseca neste método de comunicação.

3.3.2 Aspetos positivos e negativos da comunicação informal

As cadeias de comunicação informal eram normalmente identificadas como sendo prejudiciais para as instituições. Entretanto, com base nos benefícios associados, as instituições predispõem-se a acolher com mais periodicidade este sistema de comunicação. Cunha et al. (2007) revelam determinadas vantagens associadas a comunicação informal:

A rapidez com que se difundem, a fidedignidades e a força com que acontecem fazem com que este método de comunicação se transforme conveniente para a transmissão de informações urgentes não planeadas, possibilita o conhecimento dos factos que as mensagens e documentos oficiais não mencionam.

Arrisca a transformar-se numa utilidade para o clima institucional. Possibilita a dispersão e o abrigo de informação perto de um subliminar número de indivíduos de diversos níveis hierárquicos e de distintos departamentos. Revela-se um meio e um conforto, aliviando o stress ou pressão que os meios formais não possibilitam. Deve ser encarado como um suplemento da comunicação formal, que ajuda a superar os constrangimentos desta, auxiliando no desbloqueio de processo formal perlongado e simplificando a tomada de decisão.

A realidade desta comunicação não ser redigida, transforma este género de comunicação suscetível a distorções e equívocos de interpretação. Estas distorções conseguem incitar resultados negativos na vida profissional e pessoal de quaisquer membros institucionais, tais como:

- Deliberações institucionais podem levantar mexericos sem razão;
- Boatos podem destruir carreias;
- Incertezas de fuga de comunicação;
- Discórdias departamentais ou pessoais podem estabelecer um obstáculo à coordenação e cooperação do trabalho.

Através do autor referenciado podemos confirmar que pode existir riscos que pode levar aos destinatários não receberem ou não entenderem a mensagem de forma como era esperada.

Em suma, concluímos que a comunicação informal está explícita em todas as empresas, só com a diferença que esta pode variar de empresa para empresa.

3.4 Comunicação interdepartamental

Apesar do Universo atual em que residimos, as instituições continuam a encarar com complexidades de gestão e relação interdepartamental. Cunha et al. (2007) afirma que decorrem de cinco características específicas:

- Situam-se em pontos físicos separados;
- Executam serviços distintos;
- Os objetivos dos departamentos podem ser sujeitos a alterações devido aos objetivos institucionais;
- Algumas vezes, os departamentos de orçamento e contabilidade são também autónomos;
- Os colaboradores de distintos sectores habitualmente estão desligados pela estrutura de autoridade.

Não existir eficiência na comunicação departamental pode levar a efeitos desastrosos, assim como: departamentos diferentes a passar informações opostas para o exterior, surgindo conflitos devido a sobreposições de responsabilidades ou até nenhum deles manifestar a responsabilidade do acontecimento. Estas contrariedades na comunicação são agravadas pelas seguintes conjunturas:

- Distância físicas enfraquecem a eficiência da comunicação;
- Departamento distintos, prioridades distintas e próprias;
- Departamentos diferentes, comunicação característica dentro de cada um deles;
- Padrões de verificação podem complexificar entre os departamentos.

Segundo Clappitt (cit. in Cunha et al., 2007) existem quatro estratégias para enfrentar estas barreiras: reunir os elementos dos diversos departamentos em volta dos valores e objetivos da instituição, dar primazia à colaboração interdepartamental, esclarecer procedimentos e condutas institucionais para orientar discórdias entre os distintos departamentos.

Concluímos que é necessário ser prudentes com este meio de comunicar porque, em determinadas condições pode operar de forma benéfica ou não, quer a nível interdepartamental ou até institucional.

3.5 Instrumentos de comunicação

Na necessidade de transmitir uma mensagem, as instituições podem escolher entre os quatro géneros de comunicação que existem, mais concretamente, a comunicação oral que pode ser associada à comunicação não-verbal, a comunicação escrita, a comunicação audiovisual e a comunicação eletrónica.

3.5.1 Comunicação oral

A comunicação oral pode ser considerada económica e direta, uma vez que é reservada a um número limitado de indivíduos. Com tudo, este tipo de comunicação é incerto, devido a existir a probabilidade de a mensagem ser corrompida no momento da sua transmissão, e é volátil, pelo facto de não deixar uma prova.

Westphalen (1901, cit. in Sá, 2008) refere que a comunicação oral deve ser constantemente assistida por um elemento escrito, como por exemplo comunicados ou memorando, que citam diretrizes e proporcionam esclarecimentos; placares informativos; revista ou jornal interno e por último um “flash informativo”, composto por uma ou duas páginas que cede a informação mais significativa da comunicação (Soares & Sá, 2008, p. 27).

Clampitt (1991, cit. in Baptista, 2009) cita determinadas ferramentas de comunicação oral que podem ser usados na comunicação interna:

- Face-a-face: este é o recurso de comunicação mais abundante, abrange um combinado de alusões tais como: visuais, movimentações corporais, pronunciação e olfato. Contudo, este elemento dirige também a mal-entendidos, na medida em que transporta sentimentos e emoções e, pode manifestar uma configuração de conversa informal ou conversa formal individual;
- Telefone: uma alternativa a comunicação face-a-face, apesar de ser menos abundante por não existir a difusão de comunicação visual;
- Discurso: é o meio de comunicação oral descendente que oferece um contacto direto entre os todos os elementos participantes, criando uma relação;

- Reuniões: quer sejam conferências, formações, trabalhos de grupo ou departamentais, é o meio que além de misturar colaboradores e chefes, institui a comunicação nos dois sentidos.

3.5.2 Comunicação não-verbal

“A palavra falada é responsável por apenas 7% da comunicação, o tom e a inflexão responsáveis por 38% e a linguagem corporal por 55%. Assim, e utilizando uma expressão muito comum, é necessário “percorrer a mensagem”. “Falar a mensagem” não é suficiente”.

(Dunmore, 2002)

A comunicação não verbal é uma mensagem silenciosa que pode manifestar-se através de variadíssimas formas, como por exemplo, com gestos, contacto visual, expressão facial, tom de voz, até mesmo pela forma de se vestir, entre outras formas. Este género de comunicação segundo estudos realizados pesa cerca de 90% na imagem que se dá aos recetores.

O usufruto conveniente de uma mensagem não-verbal é um agente elementar para a poder comunicacional. Conforme o autor “as pessoas altamente expressivas comunicam por intermédio das suas expressões faciais, da voz e dos gestos – de todo o corpo. Esta capacidade permite-lhes emocionar, inspirar e cativar os outros” (Goleman, 1998, cit. in Cunha et al., 2007, p. 447).

Porém, tendo em com os distintos aspetos característicos e a complexidade do processo pode concluir-se que esta comunicação pode ser melhorada e aprendida.

Goleman, (1998, cit. in Cunha et al., 2007) explica alguns dos carizes mais relevantes:

As mensagens não-verbais podem ser propositadas ou não. Por exemplo, um administrador pode-se sentar propositadamente no topo da mesa no decorrer de uma reunião, no sentido de realçar a sua posição. No entanto, um candidato a um posto de trabalho pode de forma inocente passar uma imagem negativa junto da empresa, com base na sua forma de vestir.

Subsistem também, mensagens não-verbais que permanecem fora do controlo dos sujeitos, como as expressões faciais, a transpiração (ansiedade, nervosismo), ou a postura

corporal rígida (tensão, nervosismo). Na maioria das vezes existe a dificuldade em ocultar determinadas emoções, por exemplo, as suas expressões (faciais, gestos, tom de voz, olhar, etc.) não equivalem à mensagem que se tenciona passar.

Estas dificuldades prendem-se com o facto de as palavras acompanharem as reflexões delineadas, e as expressões se orientarem pelos sentimentos instintivos e emoções.

A mensagem não-verbal, normalmente, não detém uma interpretação única incitando confusões ou equívocos. Esta dificuldade é potenciada pela existência de culturas distintas.

Westphalen (1901, cit. in Sá, 2008) afirma que a comunicação escrita ostenta as seguintes particularidades:

- É tradicional;
- É imediata, pois qualquer individuo o pode fazer;
- É rica, por permitir a disseminação rápida, e para um alargado número de indivíduos.

Assim, como mencionado anteriormente, este meio de comunicação é o testemunho do que foi falado. Sendo que, patenteia certos inconvenientes, como: pode ser “traíçoeira”, porque não é pelo facto de a mensagem ser escrita que resulta e “perigosa”, por existir a tendência para sobrecarregar os cooperantes com as informações.

A utilização deste meio é o menos dispendioso de comunicar, apesar dos inconvenientes apresentados. Apesar de ter uma propagação restrita pode ser usada por todas as instituições, independentemente da sua proporção. Todavia, deve ser utilizada com prudência.

A comunicação pode ser dificultada ou simplificada, dependendo de quem a emite e de quem a recebe, assim como das conjunturas. As instituições necessitam ter em consideração estas variáveis, de forma a oferecerem uma melhor comunicação e conexão entre os diversos departamentos. Segundo Teixeira (2005), a gestão das instituições ostenta os seguintes meios de comunicação escrita:

- Jornal da empresa: habitualmente utilizado em instituições de grande extensão e tem como intuito a transmissão de informações acerca de evolução da empresa, novos produtos ou serviços e política, assuntos que despertem o interesse dos colaboradores. Este elemento de comunicação auxilia também na promoção de valores e cultura institucional, assim como no desenvolvimento do espírito de equipa.

- Afixação de comunicados e avisos: esta ferramenta é normalmente usada pelos gerentes, quando tencionam transmitir informações que lhes interessam, apesar que estas comunicações podem não ser lidas por todos os colaboradores. As instituições correm também o risco de manter determinada informação afixada durante demasiado tempo, tornando-se desatualizada.
- Comunicações nas folhas de remunerações: ponderadas como um meio suplementar de comunicação para a divulgação de informações essenciais, assegurando que todos irão ter acesso.
- Relatório anual: além de exibirem as contas da instituição, inclui dados acerca da atividade da mesma durante o ano.

3.5.3 Comunicação eletrónica

Atualmente uma das formas de comunicação que cada vez mais frequente em diferentes áreas de atividade é o teletrabalho, este fornece uma variedade e uma nova oportunidade de relacionamento entre fornecedores e clientes.

Esta comunicação, a eletrónica, tem contribuído no aumento do volume das comunicações, devido a permitir transmitir um elevado número de informações rapidamente para os colaboradores, clientes e fornecedores.

O correio eletrónico, é um meio importante uma vez que possibilita enviar e receber mensagens a qualquer hora e para qualquer parte do mundo, independentemente do volume de informação.

Uma das variantes da comunicação eletrónica é a videoconferência que permite reuniões entre os indivíduos de diferentes localidades geográficas, para além disso também possibilita que se economize em tempo de viagens e nos custos financeiros.

A maioria das organizações muito dificilmente conseguiriam fazer o seu trabalho sem o correio eletrónico, uma vez que o seu uso é cada vez mais progressivo e generalizado.

Alguns dos benefícios do correio eletrónico são: um meio de comunicação muito rápido (em comparação o correio normal é mais lento), é barato, permite o envio rápido de um grande volume de informação, para vários destinatários a baixo custo, em qualquer parte do mundo, o emissor e o recetor não têm de estar envolvidos ao mesmo tempo na comunicação, os indivíduos podem receber e ler as mensagens sem perturbar o fluxo de trabalho, ou seja, podem ser enviadas ou lidas nos momentos livres, isto permite que haja uma melhoria na

gestão de tempo, assim as pessoas eliminam custos de tempo e recursos ao dispensar o envio de faxes, cópias de ofícios, preparar correio normal, entre outros.

Apesar de apresentar algumas vantagens comparativamente aos outros meios de comunicação, Cunha et al., (2007) expõem alguns riscos e desvantagens:

- Complexidades na regulamentação da percepção dos interlocutores, devido à carência do contacto visual, expressões faciais e gestos;
- Pelo facto de ser um elemento de baixo custo, pode elevar a uma utilização escusada, originando um acréscimo de mensagens banais, levando-nos ao “lixo” comunicacional;
- A inexistência de privacidade nas instituições, a informação fica toda registada nos computadores, levando a diversas oportunidades de outras pessoas acederem aos aparelhos eletrónicos;
- Pode ainda distanciar os colaboradores dos seus serviços, usando-as para fins não institucionais.

3.5.4 Campanhas e programas de comunicação

Durante o ano, as instituições têm a hipótese de alinhar uma série de ações com o intuito de motivar e sensibilizar os seus colaboradores. Estas ações são executadas com o objetivo de comunicar-lhes de alguma uma mensagem, estas campanhas podem ser consideradas como um meio de comunicação interna.

Alguns exemplos de campanhas e eventos que podem ser apontados como meios de comunicação interna são campanhas de segurança, programa de portas abertas para os funcionários e seus familiares, um projeto de integração de novos colaboradores, entre outros.

Concluindo quero dar a conhecer os diversos géneros de comunicação existente, com isto mostrar que não existe um género de comunicação mais eficaz ou até mesmo melhor que o outro, todos os tipos devem e podem ser utilizados dependendo do intuito da mensagem e do intuito da organização.

Em suma, todos os tipos podem ter vantagens ou desvantagens se não forem adequadas e utilizadas coerentemente.

3.6 Gestão do conhecimento e a tecnologia de informação

A gestão do conhecimento é a junção de meios e processos que tem como objetivo criar, utilizar e difundir conhecimento nas organizações, rentabilizando o conhecimento explícito como implícito e gerir de forma a aumentar a competitividade.

Com as mudanças dos mercados, surgem novas tecnologias e com isto a concorrência aumenta e alguns produtos tornam-se ultrapassados da noite para o dia. Normalmente as empresas de sucesso são as que de forma consistente criam conhecimentos novos e os passam para toda a organização e incorporam em novas tecnologias e produtos.

Com o aparecimento da era da informação, emergiram alterações sociais e económicas. Nesta era, é essencial observar as instituições como sociedades humanas, e estas conquistarem a inteligência que o conhecimento coletivo, representa uma diferença competitiva no mercado concorrencial. A gestão do conhecimento tem conquistando terreno, sendo hoje, uma ferramenta participante na estratégia das instituições. “Os trabalhadores do conhecimento, ao contrário dos trabalhadores manuais do fabrico, são proprietários dos meios de produção: transportam esse conhecimento na cabeça e podem, por isso, levá-lo com eles” (Drucker, 1998, p. 11). É essencial conceber um ambiente que promova os indivíduos a pesquisar e partilhar os seus conhecimentos.

O conhecimento é distinto de outros recursos. Torna-se constantemente ultrapassado, no sentido que o saber inovador de hoje é a ignorância de amanhã. E o saber que interessa está predisposto a rápidas e inesperadas mudanças (Drucker, 1998, p. 11).

De acordo com Sousa (2000) as instituições concordaram que um aglomerado de informação não lhes oferece valor adicionado. A informação só após ser examinada, tratada e distribuída, se torna vantajosa. Nesse momento, será transformada em conhecimento disponível e vantajoso a toda a instituição. O conhecimento, quanto mais consistente e atualizado permanecer, mais influente será a instituição e os colaboradores perante os clientes (internos e externos).

Chiavenato (2004) menciona que ainda recentemente, se julgava que o relacionamento entre as instituições e as pessoas era turbulento e antagónico. Pois os objetivos das instituições eram contrários aos objetivos pessoais dos colaboradores. Considerava-se que os resultados conquistados era do género “ganha-perde”, isto é, uma parte leva tudo, não sobrando para a outra. Existindo recursos limitados, considera-se que se uma parte auferir mais, hipoteticamente, será à custa da outra. Atualmente, a maneira mais favorável das instituições alcançarem os seus objetivos é auxiliar os colaboradores a obterem os seus objetivos privados, ficando assim, ambas as partes a beneficiar. A alternativa “ganha-

ganha”, necessita negociação, comunicação e esforço coletivo, mas é o recurso perfeito no “jogo” de interesses em causa. Viver na era do conhecimento, tem forçado as instituições a ter uma visão e ação estratégica mais alargada. As instituições já entenderam que todo o sistema produtivo só se concretiza com a participação integrada de todos os parceiros (acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, etc.). Cada um dos envolventes coopera com a sua quota-parte, na expectativa de conquistar um retorno pela sua participação.

Os colaboradores necessitam de ser encarados como parceiros das instituições. Pois, são eles os “fornecedores” de habilidades, competências e conhecimentos nomeadamente, o mais relevante contributo para as instituições: a inteligência que oferece resoluções racionais e fornece valor e orientação aos objetivos gerais. Nesta base, os colaboradores são a parte integrante do capital intelectual da organização (Chiavenato, 2004, p. 8).

Ao longo do tempo podemos observar que a Tecnologia da Informação foi avançado e em alguns momentos é difícil acompanhar. Se aproveitarmos este avanço a Gestão do Conhecimento poderá melhorar, ganhar impulso, e com isto ganhar um forte aliado pois é criado um cenário favorável ao seu crescimento. Podemos dizer que as novas ferramentas que apoiam o desenvolvimento da gestão facilitam o acesso à informação, acesso rápido e simples, facilita a partilha de informações, entre outras coisas. Com este avanço possivelmente existirá um aumento de aprendizagem, a nível individual como coletivo. No mundo dos negócios já existe a noção do poder do Conhecimento e com isso acha que a Tecnologia da Informação poderá ser uma forte aliada, pois faculta um ambiente estruturado e eficiente, desenvolver processos e proporcionar o desenvolvimento da gestão.

Em sumo, ao longo deste ponto podemos perceber que a gestão do conhecimento é uma vantagem competitiva, pois cria um conhecimento que é usado e transmitido com prol do sucesso das organizações. Na nova era da gestão do conhecimento, este tem de ser trabalhado de forma a ser gerado novo conhecimento, ou seja, um processo de renovação constante.

Os autores mencionam afirmam que uma base para a rápida atualização do conhecimento é a Tecnologia de Informação, criando um impulsionamento na gestão e no acesso à informação e ao conhecimento.

3.7 A importância da comunicação na atividade da gestão

O maior estímulo às relações-públicas resultou de uma descoberta da escola de Harvard, gerido por Elton Mayo entre 1924 e 1927 que consistiu na constatação de que as

relações humanas possam ser um agente de fertilidade laboral. Aproveitando este princípio como ponto de partida chegou-se à conclusão de que o equilíbrio das relações entre os elementos de uma instituição beneficia a sua atividade. Através da análise destes elementos, especialistas em relações públicas consideram que com base nestas relações alcança-se uma interiorização da filosofia da instituição pelos colaboradores na qual o componente mais significativo é: compreender o sentido social e económico dessa filosofia. O profissional das relações públicas é envolto num alargado meio de atividade, desde a comunicação interna aos quadros superiores da instituição para comunicar eventos, executar *press-release*, etc. (Bordean, 2012). No entanto, este fator não inviabiliza o uso de publicidade interna. Algumas instituições optam por publicitar em meios principais de comunicação da sua área, não só para vender e divulgar os seus serviços e produtos, mas especialmente para conceder aos colaboradores o sentimento de pertença e orgulho. Existem ainda outras práticas internas, como: e-mails gerais e acolher novos colaboradores. A nível interno são beneficiadas as ligações pessoais mais do que a comunicação em massa. Qualquer que seja o esforço para expandir uma instituição necessitará de ter em ponderação a perspetiva humana da sua evolução, a comunicação real e competente é a única forma de harmonizar forças; afirmando, que o sucesso da instituição depende disso. O gestor é a figura com poder dentro da instituição que apresenta um ou mais papéis de gestão reconhecidas pelo famoso administrador francês H. Fayol assim como estabelecer regras, planejar, coordenar e controlar. Os sistemas de comunicação interna que envolvem os gestores são os que fazem a conexão entre as chefias e os colaboradores bem como entre as chefias do mesmo nível. No dia-a-dia o gestor deve utilizar a informação que compila das diversas fontes institucionais. Os processos de comunicação auxiliam os gestores na tomada de decisões e no desempenho das suas funções para atingir dos objetivos propostos. O planeamento da comunicação interna é um método através do qual o gestor incrementa um procedimento de difusão de informação a um elevado conjunto de colaboradores no interior da instituição. É uma ferramenta de organização do trabalho a todo o nível de chefia e possibilita a aquisição da informação necessária.

A comunicação é essencial para os gestores porque:

- É uma atividade no qual os gestores gastam muito tempo, por isso é conveniente para eles a otimização da mesma.
- É uma ferramenta essencial para que a liderança seja estável.

- É uma arte que manifestará necessariamente a existência da determinação do gestor.
- Bem instituída garante uma organização eficaz.

Profissionais de comunicação consideram que o agente mais relevante que compromete a harmonia entre a origem e o recetor são as modificações que ocorrem entre a codificação e a decodificação. As comunicações mais estáveis são aquelas em que o método de codificação e decodificação são homogéneos. Tornando-se heterogénea a comunicação é corrompida. N. Viner denominou este dilema de “entropia”, isto é o método de comunicação humana predispõe-se a espalhar.

No interior da instituição, os papéis exercidos pelos gestores com base na comunicação são:

- Papel informativo: divulgação e monitorização da informação;
- Papel decisório: resolução de falhas, responsabilidade pelos recursos e negociações;
- Papel interpessoal: comunicação da instituição aos colaboradores, motivação e influencia, criação e manutenção de ligações internas.

Para desenvolver estas funções, o gestor apoiar-se-á nos seguintes elementos da comunicação:

- Direção e formação: estes elementos da comunicação mencionam o formato com que os gestores asseguram que os indivíduos e respetivos departamentos atuam de forma contínua no desenvolvimento dos objetivos da instituição. As instruções e decisões são essenciais nos processos de desenvolvimento e formação de novos elementos, mantendo assim uma conexão interna entre os exercícios individuais.
- Influência e aconselhamento, orientação e persuasão: com base nestas funções executa-se modelo caraterístico de verificação da informação e dos comportamentos dos elementos da instituição.
- Informativas: as instituições fomentam e carecem de interações com o ambiente externo no qual ele atua e interno entre as suas integrantes e elementos. É constantemente imposto ao gestor o controlo dos dois tipos de comunicação: a externa e a interna que transitam por canais de comunicação informais e formais.
- Integração e manutenção: estas utilidades da comunicação devem ser observadas com base nas seguintes caraterísticas: consolidação da condição operacional

através da fluidez informativa; a adequada aplicação e meios de comunicação impedindo informação inútil e diminuição do rendimento dos gestores; seleção e constatação do conteúdo; inclusões das partes num todo mencionando e contextualizando da forma como devem atuar (Bourdean, 2012).

Deste modo, através da comunicação, os gestores mantêm os colaboradores esclarecidos e atraídos pela estratégia da instituição, no seu procedimento e nos seus desafios; assegurando-se de que todos os elementos da instituição cooperam no sentido de descobrir as práticas mais favoráveis para atingir os melhores resultados e desta forma, alcançar os objetivos da instituição. A comunicação é o meio pelo qual se pode motivar os colaboradores e influenciar as suas atitudes e comportamento. A comunicação institucional desencadeia diversos fatores externos e internos. Os elementos internos, que mais autoridade exercem na comunicação são:

- A localização, os componentes e níveis hierárquicos facilitam ou obstruem a comunicação. Além que o nível de formalidade e centralização também afetam o processo de comunicação;
- A operacionalidade e a configuração do sistema de informação influenciam a velocidade da transmissão das mensagens, a sua qualidade e quantidade;
- O modelo de cultura institucional influencia a comunicação nos seus elementos mais primários: normas tradicionais e pré-estabelecidas que têm de ser obedecidas.
- O modelo de gestão afeta o nível da customização da comunicação: gestores que optam pelo modelo “autoritário” fomentam a comunicação na orientação descendente de submissão absoluta dos colaboradores; os que acolhem o modelo “democrático” e que apelam à participação usam a comunicação verbal escrita e não-verbal (Bourdean 2012).

Concluindo para a existência de uma boa comunicação é preciso obedecer a umas regras que são: quantidade (a informação transmitida deve ser na quantidade exata, nem mais nem menos), qualidade (com veracidade), relacional (a mensagem adequada ao propósito da comunicação), significância (mensagem importantes para situações específicas), estilo (clareza, consciência e consistência na mensagem), recetividade (adaptar mensagem às características e ao nível de conhecimento do recetor). Deduzimos que a comunicação é importante para todas as atividades de gestão, seja ela interna ou externa, pois a comunicação

desempenha funções de grande vitalidade dentro da organização e fora dela. Os gestores usam a comunicação pois consideram um aliado para atingir os seus fins e objetivos junto do cliente externo e interno.

3.8 Características do Plano de Comunicação Interna

“Ações/atividades de mudança comportamental são na maior parte dos casos demasiado subtis para serem exequíveis. Na realidade, as pessoas terão querer assumir esse comportamento, e só o farão se vislumbrem algum tipo de satisfação e realização individual ao longo do caminho. Por sua vez, isto só será possível se as suas necessidades, tanto a nível de recursos como a nível da qualidade do seu trabalho, forem tidas em conta desde a fase inicial do planeamento”.

(Wood, 1995)

Atualmente existe muita concorrência, ou seja, é fundamental que as instituições tenham um bom plano de comunicação interna para que ligado às outras políticas da empresa, consigam também chegar de uma forma mais eficaz e consistente ao colaborador, mas também ao consumidor/ cliente. Segundo Jardillier (cit. por Ramos, 1997) para existir um plano de comunicação deve:

- Ser traçado de acordo com um plano geral e de objetivos específicos;
- Ser multidirecional, determinar-se interna e externamente, transversalmente, de cima para baixo e de baixo para cima;
- Ser instrumental, devido a ser acompanhado de dispositivos, indicadores e instrumentos de comunicação, que devem ser selecionados de acordo com os objetivos;
- Ser flexível, podendo assim incluir a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam benéficas;
- Ser adequado e incluir sistemas de informação que sejam capazes de ser geridos e adaptados de acordo com as necessidades específicas de cada área organizacional;

A comunicação é um procedimento continuo, com objetivos de longo prazo, como tal o plano de comunicação definido para a empresa deve ser revisto e acompanhado

regularmente, de maneira a fazer possíveis adaptações às mudanças que possam surgir, concebidas pelo comportamento do consumidor, pela concorrência ou por qualquer outra ocorrência que afete o ambiente da instituição.

Para Almeida (2000) existe e apresenta cinco princípios do plano de comunicação interna:

- Clareza em oposição ao hábito do secretismo;
- Simplicidade leva mais rapidamente à ação;
- Rapidez garante o interesse e é uma forma de evitar a criação de rumores;
- Duração dos suportes;
- Realismo porque os suportes não resolvem tudo.

3.9 A Comunicação nas Instituições

“A comunicação deverá ser a guardiã dos valores da organização, da marca e reputação e deverá moldar a cultura e os comportamentos, bem como tem como grande responsabilidade capacitar (empower) os 52 indivíduos, com o intuito de os levar a agir (advocacy), e assim, se tornarem parte activa nas tomadas de decisões.”

(Eiró-Gomes & Lourenço, 2009, p. 1490)

Vivemos num Mundo de constantes transformações e mudanças e a análise da comunicação nas instituições tem-se demonstrado um meio com um gigantesco potencial de crescimento, como já referido anteriormente. A comunicação institucional “está a ser encarada como algo fundamental e uma área estratégica” (Kunsch, 2012, p. 13). Ao mesmo tempo que nos damos conta destas alterações, conseguimos também verificar que a comunicação nas instituições públicas está a modificar-se e a abraçar novas estratégias, adaptando-se à realidade da atualidade. Muitos autores ainda estudam e continuam a examinar a influência que a comunicação ostenta e qual é a função que esta matéria pode executar nas instituições quer privadas, quer públicas e destas observações pode-se concluir que “a instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum, graças a um trabalho conjunto com os meios de comunicação” (Kunsch, 2012, p. 15) este é reforçado passado dois anos num trabalho que a investigadora desenvolveu em

conjunto com a investigadora Teresa Ruão: “(...) a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar. A comunicação seria, assim, a organização.” (Ruão & Kunsch, 2014, p. 7). Contudo, embora exista diversa bibliografia e provas dadas da utilidade que a comunicação tem, ela continua, ainda, a ser observada quase como um suplemento que pode ser dispensado, ao invés de ser utilizada como um instrumento de gestão. “A comunicação foi, e ainda é, muitas vezes considerada o parente pobre do marketing e da gestão, isolada numa missão de segunda ordem, quando a sua função é transversal e respeita tudo e todos na organização” (Gonçalves, 2005, p. 504). Apesar de ainda existir instituições que se encontram mais reticentes devido a ainda não compreenderem bem as vantagens de uma comunicação eficaz, a maioria das instituições já começa a identificar as vantagens das ferramentas de comunicação, mas inquietação com “a questão da comunicação pública vem merecendo nos últimos anos grande interesse tanto por parte de estudiosos como do mercado, sobretudo da administração pública” (Kunsch, 2012, p. 17) e é aqui que se começa a definir realmente qual é a importância e qual é o papel que a comunicação tem nas instituições públicas. Uma vez que a comunicação assume um papel fundamental nas organizações, mas é através da aposta numa comunicação pública, em conciliação com a comunicação organizacional, que reside a “chave” para a sobrevivência das instituições públicas, que são, atualmente, alvo de uma quase total desconsideração por parte dos cidadãos.

“Carecemos de uma estratégia de comunicação adequada. Temos pouca capacidade para transmitir problemas muito importantes para a sociedade, ou as pessoas não nos conhecem ou têm a imagem errada, várias são as vezes que não conseguimos captar o seu interesse.”

(Fundação EsplaiapudDurán-Bravo, 2010, p. 10-11)

“Assegurar a perenidade de uma associação implica uma estratégia de desenvolvimento na qual a comunicação ocupa um lugar vital”.

(ThierryLibaert, Jean-Marie PierlotCommunicationdesAssociations, 2009:38)

Após toda a análise acerca das Instituições Sem Fins Lucrativos, a sua interligação com a comunicação e o estudo empírico acerca desta, decidi debruçar-me sobre uma dessas instituições, fazendo um levantamento teórico e prático da mesma e posteriormente, realizar

um levantamento de tópicos relevantes para a execução de um plano de comunicação e ação para o seu público interno.

Capítulo IV – Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim

O conteúdo apresentado durante este capítulo foi criado por mim e por outros elementos da instituição, com base histórica e apoiado em documentos internos, para a execução do novo site institucional da associação.

4.1 Apresentação

A Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas foi fundada em Sandim, a 13 de setembro de 1903. Designada como uma Mutualidade e uma Instituição Particular de Solidariedade Social, de utilidade pública, que na extensão dos seus objetivos primordiais, fundamentalmente através da entreaajuda e quotização dos seus Associados, exerce, no benefício destes e das suas famílias, fins de auxílio mútuo de proteção social e desenvolvimento humano, nos termos previstos nos seus Estatutos.

4.2 Missão/Visão Estratégica

Compõem objetivos essenciais da ANSE Sandim a concessão de benefícios de Segurança Social e de Saúde, destinados a reparar as consequências da constatação de factos incertos referentes à vida e à saúde dos seus Associados e suas famílias e a antecipar a verificação desses factos, promovendo o bem-estar, a qualidade de vida e a cidadania daqueles.

4.3 Organigrama

O organigrama da instituição não contemplava o Departamento de Comunicação.

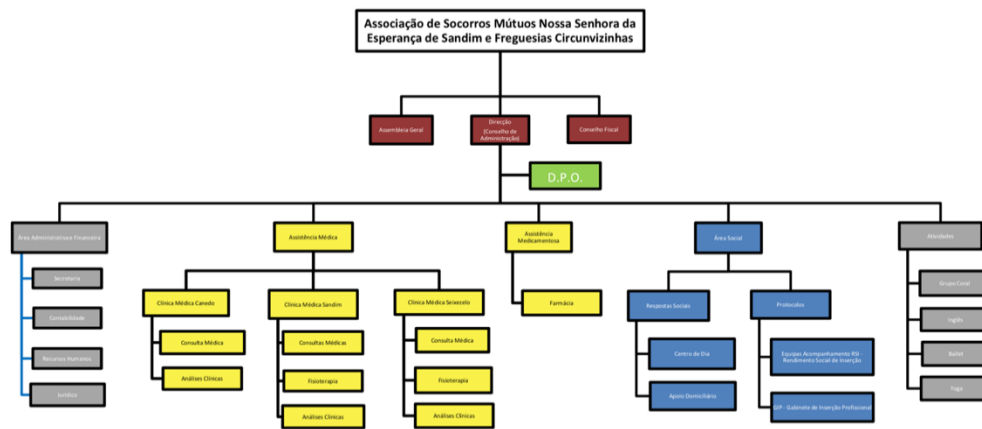


Figura 1- organigrama

No entanto, com a noção da importância que a comunicação exerce nas instituições e com a vontade de mudança, existe o seguinte organigrama.

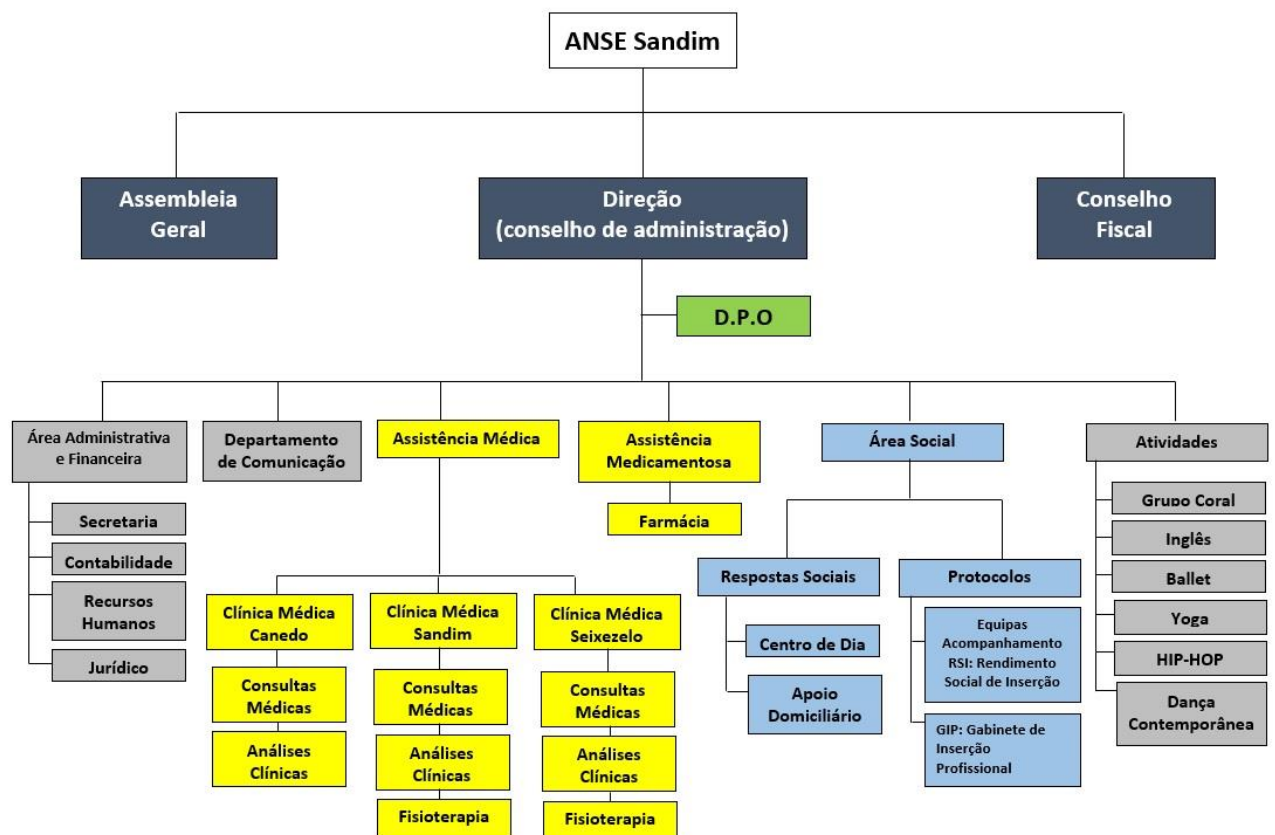


Figura 2- Organigrama atualizado

4.4 Os públicos-alvo

A Associação procura com a sua atividade contribuir para que o Mutualismo seja um fator de Progresso Social, tendo como base o vértice da Solidariedade, Verdade e Justiça. Procurando, com o seu contributo, dar um novo impulso ao Voluntariado Social e de parceria com outras entidades e organismos, assumindo em conjunto a sua quota de responsabilidade no desenvolvimento de ações comuns de âmbito social e humanitário.

SFAM (*Subsídio de Funeral e Assistência Médica*): quem pode usufruir desta modalidade com consultas de Clínica Geral, Especialidades e Tratamentos de Fisioterapia são os associados até 50 anos os quais podem agregar familiares (filhos até 16 anos, cônjuge e pais ou sogros a partir dos 51 anos. Esta modalidade tem 5% de desconto na Farmácia só para o associado.

Assistência Medicamentosa: quem pode usufruir desta modalidade são os associados a partir dos 51 anos com consultas de Clínica Geral, Especialidades e Tratamentos de Fisioterapia, mas sem agregar familiares e sem subsídio de funeral. Esta modalidade também tem 5% de desconto na Farmácia.

Solidariedade Associativa: esta modalidade direciona-se a quem não for associado das anteriores modalidades e só pretender ter acesso à Farmácia. A quota é de 1€ anual e não tem desconto na Farmácia.

Além destas modalidades pré-definidas, a Associação também presta auxílio à restante comunidade através do serviço de Rendimento Social de Inserção e Gabinete de Inserção Profissional, com o apoio alimentar, apoio habitacional e resposta profissional. Conta ainda com Centro de Dia e Apoio de Serviço Domiciliário, tendo como público-alvo idosos e adultos com problemas específicos que necessitem de ser apoiados e acompanhados, quer a nível de higiene, como nível intelectual.

4.5 A Concorrência

Podemos considerar que todos os géneros de clínica médica e centros de dia são nossos concorrentes, e apesar de termos serviços diferenciados das que nos rodeiam, dá para realçar os centros de dia da nossa zona, o Olival Social, a Associação de Solidariedade Social de Crestuma e a Solidariedade Social de Lever, sendo que estes dois últimos trabalham muitas vezes como nossos parceiros. Relativamente à área médica podemos realçar o Centro Médico de Vila Maior, Clínicas Dentárias Locais e gabinetes privados de fisioterapia.

Apesar destas ameaças aos nossos serviços, somos a única instituição que contempla todos os serviços a preço benéfico para os associados, assim como um acompanhamento privilegiado e diário, como atividades de estimulação cognitiva, aos utentes do centro de dia que se encontram em casa devido à pandemia, sendo uma vantagem face aos concorrentes.

Capítulo V – Metodologia

O objetivo no qual se baseia a realização desta dissertação foi demonstrar o poder da comunicação interna numa instituição.

5.1 Descrição da metodologia geral

Neste estudo para se conseguir responder ao objetivo de partida acima mencionado, recorreu-se a uma pesquisa teórica e à conjugação com a prática, ou seja, um estudo de campo. A presente dissertação pode ser classificada como sendo uma investigação descritiva e exploratória.

Trata-se de uma investigação de caráter descritivo, uma vez que esta por norma é caracterizada como sendo usada para se realizar uma análise minuciosa e descritiva relativamente ao objetivo do estudo, pois esta pesquisa tenta encontrar formas de explicar determinado tema e assim acaba por fornecer mais informações (DIANA, J.). Segundo Gerhardt e Silveira (2009), esta pesquisa pretende descrever factos, características, funções e fenómenos de determinada realidade, mas por vezes estes tipos de estudos podem ser criticados por conterem a descrição exata dos fenómenos e factos, estes não podem ser verificados através da observação, para além disso às vezes os investigadores recorrem a questionários, entrevistas e isso pode levar a um pouco de imprecisão acerca dos dados devendo ser necessário um exame crítico acerca dos dados recolhidos.

Uma pesquisa exploratória procura analisar o problema de forma a conter informações para que o estudo seja mais preciso, este tipo de investigação pode ser construído com apoio em hipóteses e intuições. Esta pesquisa é realizada com a tentativa de gerar estudos futuros ou definir que o que se está a observar pode ser explicado através de uma teoria já existente (Juliana Diana). Segundo o autor Yin (2005), trata-se de uma pesquisa exploratória quando por norma se conhece pouco sobre o objetivo e a realidade do estudo e procura-se dados com o intuito de se esclarecer e delimitar os fenómenos. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) esta pesquisa tornar o tema mais claro ou até mesmo criar hipóteses, esta pesquisa pode ser feita através de pesquisas bibliográficas ou estudo de caso, como por exemplo entrevistas a pessoas experientes com o objetivo do estudo.

Segundo Juliana Diana a pesquisa descritiva contém dados quantitativos enquanto a pesquisa exploratória recorre a dados qualitativos. Segundo Tiago Azevedo (2016), os dados quantitativos têm uma visão prática e realista aos dados que documentam, em oposição com dados qualitativos, o que explica as informações em um processo mais abstrato. Os dados quantitativos podem ser usados como uma ferramenta de modo a medir dados em muitas

áreas, como por exemplo álgebra na matemática. O uso dos dados quantitativos e dos dados qualitativos complementam-se, os qualitativos usam elementos linguísticos, descrições e adjetivos para descrever objetos e imagens.

5.2 Motivações de Estudo

A dissertação foi desenvolvida com base na criação do departamento de comunicação na “*Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas*”, departamento este que não existia, apesar de a instituição empregar mais de 100 funcionários e operar em diversas áreas sociais. Durante todo este processo foi notório a falha existente a nível da comunicação em termos gerais, mas a grande falha detetada foi sobretudo na comunicação interna.

O interesse pela elaboração desta dissertação surgiu no âmbito do estágio realizado através do IEFPP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), que apoia jovens à procura do seu primeiro emprego e pelo interesse da instituição na aquisição de um elemento que executasse este trabalho de forma experimental, pois não tinham a certeza se seria uma mais-valia para o dia-a-dia da instituição. No final dos 9 meses de trabalho em conjunto foi mútuo o interesse em continuar a desenvolver esta mudança na mentalidade da instituição e assim elaborar um plano de comunicação a médio/ longo prazo, ficando a meu cargo o departamento.

5.3 Instrumentos e materiais usados

Para a execução deste projeto recorreu-se, na sua maioria, a livros e estudos já realizados sobre a área das Instituições Sem Fins Lucrativos, sobre a Comunicação Interna e sobre como esta pode ser adaptada e aplicada ao Terceiro Sector.

Além da investigação teórica, o trabalho no terreno, o contacto diário com a direção, com os colaboradores e com os associados nos mais distintos sectores da instituição foram a mais-valia para a realização desta dissertação.

Conseguiu-se tirar conclusões devido ao trabalho no terreno, uma vez que ao longo deste tempo foi possível a realização de várias reuniões com a direção e até mesmo com os representantes dos setores de atividade da instituição (anteriormente referenciado, no ponto 4.3- organigrama), para além disso o contacto informal com colegas e utentes/ associados tornou-se uma mais-valia.

O relativo estudo foi realizado com foco em 70 indivíduos, com a idade compreendida entre os 20 e 60 anos de idade. A amostra principal está inserida nos colaboradores a tempo inteiro da Associação Mutualista Nossa Senhora da Esperança.

A realização da pesquisa qualitativa foi com o intuito de se conseguir ter uma melhor compreensão da envolvente e dos objetivos do estudo. O objetivo do estudo foi demonstrar o poder da comunicação numa IPSS, mostrou a importância de recolher, perceber e analisar as opiniões dos diversos setores de atividade, ou seja, dos colaboradores, e também da percepção dos associados acerca da instituição e assim perceber com mais profundidade o tema em estudo, as particularidades deste e assim compreender de que forma o adaptar à nova realidade e melhorar a comunicação.

Capítulo VI – Plano de Comunicação e Ação para o público interno

6.1 Análise SWOT

A sigla SWOT quer dizer “*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*”, que em português significa “Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças”, devido à metodologia que usa há quem o refira como o modelo de Harvard. A análise SWOT é uma ferramenta que ajuda a fazer um diagnóstico estratégico da empresa, onde é possível fazer um diagnóstico/estudar a nível interno e externo, os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças da empresa e comparando com o meio envolvente.

Analisar as forças da instituição é algo necessário para ver de que maneira esta se destaca no mercado, se alcançou os objetivos que pretendia e como, para continuar a investir e a trabalhar para melhorar cada vez mais. Ao verificar os pontos fracos devemos verificar o motivo por que acontece tal coisa e trabalhar de forma a tornar um ponto forte, as fraquezas tanto podem ser a nível interno, como por exemplo a comunicação com os colaboradores, como a nível externo, não conseguindo passar a mensagem que se pretendia.

As oportunidades dependem dos fatores externos, as empresas não conseguem controlar, daí a importância de estudar o que acontece à volta da nossa instituição, estas são essenciais para nos dar uma visão empreendedora e com isso ajudar a empresa a progredir, ou seja, atrair clientes ou aumentar o interesse nos produtos ou serviços prestados pela instituição. As ameaças são igualmente fatores externos, ou seja, incontrolláveis, estas necessitam de uma grande atenção pois estas influenciam o funcionamento da empresa negativamente e após a identificação destas elaborar planos para conseguirmos que estas não nos afetem.

Após realizada esta análise temos uma visão mais detalhada acerca da nossa instituição, o que torna mais fácil perceber o que necessita mais da nossa atenção, o que pode ser melhorado e o que é preciso/continuar a investir.

Forças:

- Tempo de existência;
- Espaço físico;
- Diversificação de serviços;
- Valores praticados.

Fraquezas:

- Falta de padronização de Identidade Visual;
- Ausência de informação sobre alguns dos serviços prestados;
- Falha de como é direcionada a comunicação, porque atualmente a mesma era realizada pelos diretores de serviços dos sectores, existindo o departamento específico da comunicação não existe a necessidade de haver essa falha;
- Falta de material institucional estruturado;
- Ausência de comunicação interna e falha em alguma externa.

Oportunidades:

- Destaque na área de atuação;
- Boas capacidades de atuação;
- Diversidade de serviços prestados;
- Departamento de Comunicação para desenvolver estratégias de atuação em conjunto com a Direção, a nível interno e externo.

Ameaças:

- Existência de outras clínicas e centros;
- Receio das pessoas se deslocarem, devido ao estado atual do país;
- Variação Económica (mais ou menos associado);
- Opinião Pública sobre o atendimento.

Na conjuntura atual do país, a ANSE Sandim encontra-se na linha da frente, prestando auxílio aos mais idosos, apoio às famílias, principalmente a nível do Programa com o Banco Alimentar e rendimento de inserção profisisonal. Neste momento, acaba também por ser um

apoio aos centros de saúde da zona que não conseguem consultar toda a gente. Este é um elemento chave para a instituição que tenta crescer, evoluir e manter os seus colaboradores.

Na área de atuação, não existe nenhuma instituição ou clínica que consiga oferecer todos os serviços aos cidadãos que nós facultamos, sendo nosso sócio ou não. Apesar de trabalharmos de forma direta com os nossos sócios e com preços significativos, também conseguimos prestar apoio a quem não o sejam, sendo por isso um ambiente seguro para que as pessoas possam procurar sempre que necessário.

Para retirar estas conclusões executei investigação teórica e passei pelos diversos sectores abordando colegas e clientes nos diversos serviços.

6.2 Definição de objetivos

O principal objetivo deste estudo é a elaboração de um Plano de Comunicação. O passo principal na conceção de um Plano de Comunicação é a definição dos seus propósitos. Temos que elucidar o porquê da sua execução, como também harmonizá-los com a visão e os objetivos da instituição.

Objetivos do Plano de Comunicação Interna:

- Estreitar relacionamentos com os públicos de interesse, assegurando boas relações internas, motivar os colaboradores e estreitar vínculos nas relações hierárquicas;
- Criar e preservar um fluxo na comunicação institucional;
- Proporcionar uma maior e melhor visibilidade, transmitindo uma boa imagem da instituição aos diversos públicos;
- Transmitir a cultura e valores institucionais;
- Criar e elevar o sentimento de pertença nos colaboradores;
- Desenvolver a importância da comunicação interna.
- Captar um maior número de associados e Maior utilização dos serviços que se dispõe, também no núcleo interno.
- Aumentar o número de visitas e seguidores nos canais sociais, demonstrado que a união e trabalho trazem resultados.

- Conseguir maior visibilidade da instituição: que os meios de comunicação publiquem pelo menos 2 artigos/notícias sobre a instituição e serviços, transmitindo a sensação de orgulho.

Visão estratégica da ANSE Sandim:

- Incrementar nos colaboradores a ideia da instituição e um sentimento de orgulho nas consecuições da instituição ao mesmo tempo que se fomenta uma forte cultura institucional.

Numa fase inicial é essencial esclarecer o que se irá comunicar. Para além dos conteúdos essenciais ao exercício da instituição, existe mais conteúdo relevante a comunicar que “edifica” o colaborador para a sua vida institucional. Neste sentido, os conceitos principais a comunicar são:

- Conteúdo referente aos valores da instituição:
 - Lealdade;
 - Transparência;
 - Autenticidade;
 - Igual tratamento;
 - Valorização.
- Conteúdo referente aos atributos da Instituição:
 - Acessível;
 - Confiança;
 - Proactiva;
 - Evolução.
- Conteúdo referente à vida e políticas institucionais:
 - Mudanças institucionais;
 - Política de trabalho;
 - Novos serviços;
 - Atividades de responsabilidade corporativa;
 - Política de condições de trabalho;
 - Código de conduta;
 - Contratações e despedimentos;

- Recrutamento.

6.3 Plano de Comunicação

Nestes últimos tópicos apresentam-se os tópicos principais em que se irá sustentar o plano de comunicação e de ação futuro para a Instituição estudada.

O plano de comunicação interna incorpora os seguintes tópicos:

- Visão e objetivos estratégicos;
- Noções básicas para comunicar.

Plano de comunicação ao pormenor:

- Divulgação da cultura, valores e vida institucional;
- Aumento do sentimento de pertença dos colaboradores
- Criação de um bom ambiente de trabalho;
- Aumento da relevância da comunicação interna.

Os instrumentos de comunicação interna a implementar:

- **Revista Interna, “O Mundo ANSE”** – Seria um instrumento trimestral, distribuída de forma gratuita pelos colaboradores. Com um layout sólido com a imagem da instituição, quer nos pormenores básicos (tipo de letra, cor, etc.) quer a utilização de papel reciclado, para se associar à política ambiental da instituição. A revista seria dividida em 7 partes: ANSE no geral, Atividades, Clínicas, RSI, GIP e Centro de Dia/SAD, e interesse geral/atualidade. O objetivo desta será manter todos os colaboradores informados acerca da verdade da instituição.
- **Código de conduta** – Manual a ser entregue na admissão do colaborador para o universo ANSE.
- **Plataforma de intranet** – Rede interna onde estarão disponíveis distintos modelos de informação e ficheiros importantes para a atividade da instituição. Mapa de férias, aniversários dos colaboradores, notícias sobre a empresa, código de conduta, modelo de comunicação, Templates com a imagem ANSE,

benefícios dos colaboradores e a apresentação dos mesmos. Neste mesmo local poderá constar as notícias sobre as entradas e saída de colaboradores, etc.

- **Quadros informativos** – colocar em todos os setores um quadro de afixação de informações que se pretende que sejam visíveis a todos os colaboradores.
- **Manual de acolhimento** – Portfólio que inclua a história, organização e políticas da instituição, assim como alguns brindes (canetas, fitas, bloco de apontamentos, são alguns exemplos).
- **Programa de integração “ANSE Júnior”** – a comunicação do que a instituição é, da sua cultura, valores e projetos deve ser transferida aos seus colaboradores desde o primeiro dia, neste sentido, todos os colaboradores são convidados a um dia de formação com o responsável de comunicação e responsável máximo, definido pela direção.

6.4 Plano de ação

Após o delineamento dos objetivos para a conceção de um plano de comunicação interna, sucedem-se as medidas a tomar para alcançar o sugerido. O plano que se segue tem em conta os propósitos identificados, a visão estratégica da ANSE Sandim e os conceitos principais anteriormente definidos como importantes para a “edificação” do colaborador ANSE.

1º Objetivo: Estreitar relacionamentos com os públicos de interesse, assegurando boas relações internas, motivar os colaboradores e estreitar vínculos nas relações hierárquicas -O primeiro passo para que um colaborador se sinta confortável dentro da instituição é o bom ambiente de trabalho. Garantir boas relações dentro da ANSE é a alicerce para estimular os colaboradores no sentido de um projeto comum.

Para alcançar este objetivo, é proposto à ANSE que estabeleça ligações de amizade, de companheirismo e de equipa. A confraternização fora dos sectores da instituição, sem divisões, sem separação dos cargos é um bom meio para fundar estas relações. É proposto então a criação do “Dia ANSE”, um dia fora das instalações para convívio anual, onde todos os colaboradores serão convidados. Esta dinâmica de “*Day Out*” todos os anos terá um tema

e lugar distinto e no decorrer da atividade serão executadas atividades em grupo. Estes devem ser constituídos por elementos de diferentes departamentos, de forma a se estabelecer ligação intra e interdepartamentais.

É também necessário olhar para a ANSE no seu topo, nesse sentido e para se estabelecem laços de entreaajuda e espírito de equipa na liderança, para que os diversos sectores “remem” todos no mesmo sentido, é também proposto a criação de um dia anual de convívio em específico para os diretores de cada sector.

2º Objetivo: Criar e preservar um fluxo na comunicação institucional – Na gestão de uma instituição é essencial ter informação não só do que acontece no meio circundante desta, mas também do que acontece no interior da mesma. A comunicação deve ser multidireccionada, pelo que quer os gestores como os colaboradores devem cambiar informações referentes às atividades desenvolvidas para que a instituição institua entre todos os colaboradores um espírito e trabalho de equipa.

Atualmente, a melhor forma de circular informação é com base nas novas tecnologias. A “intranet” é o método principal e ao qual se devia dar algum foco. Sendo esta ferramenta uma plataforma on-line, é possível ser atualizada a qualquer momento, permitindo que a informação se espalhe de forma mais rápida por toda a instituição. Utilizando esta estratégia o espaço e tempo são transpostos, e pode-se reunir, em tempo real, colaboradores separados a nível geográfico, nacional ou internacional, circular documentos, entre outros elementos.

3º Objetivo: Proporcionar uma maior e melhor visibilidade, transmitindo uma boa imagem da instituição aos diversos públicos—Uma comunicação bem executada tem uma consequência positiva sobre o ambiente interno, e de forma natural sobre a imagem geral da instituição. A imagem que uma instituição pretende passar para o exterior tem que começar a ser edificada a nível interno. Os recursos humanos e a imagem corporativa (logotipo, símbolos, tom de voz, entre outros exemplos) são dois elementos fundamentais para que a comunicação da instituição seja infalível nos variados públicos. Se os colaboradores não entendem o que é a instituição, será muito difícil os associados entenderem. Posto isto, é fundamental que se garanta um bom ambiente interno e uma coesa e clara propagação da cultura e dos valores aos colaboradores.

O bom ambiente, as boas relações internas e a difusão do que é a instituição estão protegidas com a execução do 1º e 2º objetivo.

Uma instituição com uma vigorosa identidade corporativa aproxima-se dos seus públicos-alvo de uma forma mais eficaz. Esta noção é a figura mental que o indivíduo tem de uma instituição, representa o que pensa dela. A imagem é passada fundamentalmente através da marca, esta que é a imagem da instituição que opera não só para o cliente, como também a nível interno. A imagem corporativa influencia diversos sectores da instituição, desde o incentivo à venda de produtos/serviços, angariação dos melhores colaboradores, é influente no meio financeiro e origina o sentimento de confiança entre os múltiplos públicos-alvo.

Neste sentido, é necessário certificar que a imagem corporativa da ANSE Sandim é sólida com os seus valores e com o que deseja passar aos distintos públicos-alvo.

4ºObjetivo: Transmitir a cultura e valores institucionais –é essencial que exista uma divulgação coesa e clara, junto dos colaboradores, referente à missão, à cultura, aos valores e planos da instituição. E para isso ser enraizado, nada melhor que essa divulgação se inicie logo à entrada de um novo colaborador.

A disseminação do que é a instituição tem de se realizar desde o primeiro dia. Para esse efeito, sugiro a partilha de um Kit de Boas-Vindas que inclua a história, organização e políticas da instituição, assim como alguns brindes (canetas, fitas, bloco de apontamentos, são alguns exemplos). De forma complementar ao Kit de Boas-Vindas, sugiro que exista um programa de integração “ANSE Júnior”, a ser realizado de 6 em 6 meses, onde se irá juntar todos os novos colaboradores numa sessão de 1 dia presidida pelo responsável máximo, identificado pela direção. Neste dia, os novos colaboradores irão receber formação básica sobre todos os departamentos, é ainda transmitido o sentimento de pertença face à ANSE e são construídas pontes entre os colegas dos diversos sectores e difundido o espírito ANSE.

É ainda sugerido, que se faça um pequeno inquérito de satisfação dos participantes do “ANSE Júnior” para obter feedback e neste sentido melhorar o que for necessário no programa de integração.

A divulgação da cultura, valores e vida corporativa tem que ser contínua e firme ao longo do percurso do colaborador da ANSE. Com a criação do “Dia ANSE” para além da construção de laços informais e a nível pessoal, deseja-se também disseminar a cultura institucional, visto que nesse dia devem estar presentes os valores da instituição (Lealdade; Transparência; Autenticidade; Igual tratamento; Valorização).

A cultura, valores e vida corporativa devem também ser difundidos nas publicações internas, como na revista mensal, que deve contar com a colaboração de todos os setores, criando um espaço de União e Partilha.

5ºObjetivo: Criar e elevar o sentimento de pertença nos colaboradores – Os Elementos Humanos de uma instituição são uma ferramenta importante de comunicação devido ao seu papel significativo na transferência dos valores da instituição e na conceção de ligações emocionais com os clientes. Neste sentido, e para manter os colaboradores motivados, é essencial que as medidas referentes à criação, manutenção e aumento do sentido de pertença sejam coerentes e contínuas.

Os canais de comunicação on-line exprimem cada vez importância na comunidade e nas instituições, e como tal, não se deve fechar os olhos a estas modificações e inovações. Redes sociais e blogs são cada vez mais aproveitados, não só por Seres individuais, como também pelas empresas. Deste modo, estas plataformas são cada vez mais aproveitadas para conservar ligações entre os colaboradores e exibir um pouco da instituição aos seus públicos-alvo.

É então sugerido, que se crie uma rede social interna que assista como um elo de ligação entre os colaboradores, por exemplo um grupo privado de partilha no facebook ou grupo de WhatsApp com todos os elementos. A presença desta ferramenta on-line auxiliaria na manutenção de contactos, partilha de experiências e serviria também para a circulação de informação.

6ºObjetivo: Desenvolver a importância da comunicação interna – Com o estudo e execução deste trabalho confirma-se que a comunicação interna é fundamental para todas as organizações.

O plano proposto tem como propósito essencial comunicar de forma eficaz e eficiente com todos os colaboradores. É necessário apreciar se todas as propostas acima mencionadas estão a obter os efeitos espectáveis. Por isso, o plano estruturado tem que ser acompanhado e revisado de forma periódica, no sentido de se realizarem prováveis ajustes às modificações que possam surgir.

Para garantir a execução do 6º objetivo, é proposto a concretização de inquéritos de satisfação referente ao nível de comunicação que existe, à propagação de informação, canais de comunicação presente, entre outros.

Outra sugestão para intensificar a influência da comunicação interna é inserir os colaboradores na mesma, isto é, criar reuniões bimensais para trocar e partilha de ideias, e criar uma área interna onde se possa fazer perguntas, dar sugestões e expor ideias de forma anónima para não embaraçar a participação dos colaboradores na vida institucional.

7ºObjetivo: Captar um maior número de associados e Maior utilização dos serviços que se dispõe, também no núcleo interno – Para garantir o funcionamento da instituição é necessário a manutenção e a inscrição de associados. Neste sentido, devemos começar pelo público interno, demonstrando aos nossos colaboradores as vantagens que têm ao ser nossos associados, para que estes possam passar a mensagem com conhecimento de causa.

8ºObjetivo: Aumentar o número de visitas e seguidores nos canais sociais, demonstrado que a união e trabalho trazem resultados – um complemento ao objetivo 5. Os canais de comunicação on-line exprimem cada vez importância e como tal, devemos utilizar as redes sociais para criar ligações e exibir um pouco da instituição. Se o público externo observa uma equipa unida e unificada no trabalho, terá mais curiosidade em saber mais e procurar, com o intuito de encontrar um melhor atendimento e acolhimento.

9ºObjetivo: Conseguir maior visibilidade da instituição: que os meios de comunicação publiquem pelo menos 2 artigos/notícias sobre a instituição e serviços, transmitindo a sensação de orgulho – este último ponto é sem dúvida, o conjugar de todos os pontos. Uma equipa que se vê valorizada e noticiada pelo seu trabalho fazer a diferença, irá investir mais, para que o mesmo continue a ser reconhecido, criando orgulho e satisfação no trabalho executado.

7. Conclusão

Baseada na revisão teórica desenvolvida, constatamos que o percurso a percorrer para que estas organizações entendam que a comunicação é fundamental para o seu desenvolvimento ainda é longo.

A comunicação e os seus planos estruturados devem residir numa posição central da estratégia principal da instituição e deve derivar do esforço conjunto dos diversos setores que compõem estas instituições sem fins lucrativos. Esta é essencial para a obtenção dos meios indispensáveis ao bom funcionamento das Instituições, de forma que estas continuem a realizar a sua missão: auxiliar os mais desfavorecidos na resposta dos seus problemas sociais. Mas isto só é alcançado se a comunicação utilizada apontar para a colaboração do bem-estar da comunidade.

A ligação institucional é cada vez mais relevante para a subsistência destas associações, e para que esse elo associativo seja estabelecido e fortalecido constantemente até se adquirir uma melhor participação e ligação da Sociedade Civil com as instituições, é essencial que estas adotem uma comunicação apropriada para os distintos públicos que se pretende abranger.

Na presente dissertação, tentou-se dar resposta à questão “em que medida a comunicação interna, na instituição estudada, se processa de forma eficaz e satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores?”

Para isso, recorreu-se a uma metodologia com uma variedade de métodos de investigação (descritiva e exploratória) que por sua vez leva a uma diversidade de recolha de dados para dotar esta investigação duma maior complementaridade.

Não se pode declarar que se encontrou uma resposta absoluta para a questão deste estudo, isto porque a Associação estudada só agora está a criar uma política de comunicação e a integrá-la na estratégia da instituição, mas pode-se considerar ser um bom caminho para a mudança de mentalidade pretendida com este estudo.

Assim, consegue-se afirmar que na instituição estudada, começa a existir uma percepção de como uma comunicação, convenientemente estruturada, preparada e forte, pode cooperar expressivamente para o sucesso desta.

Verifica-se uma evolução, no entanto, estas associações necessitam de se adaptar a esta nova realidade e colocar alguém com competências específicas a exercer esta função. Isto, porque o profissional de comunicação deixa de ser um simples transmissor de informação, e começa-se a exigir que este comunique, que é algo bem distinto de informar, necessita de formação e preparação.

Está na altura de as instituições sem fins lucrativos se demarcarem da resistência à mudança e do tradicionalismo que ainda as caracteriza e não as deixa progredir. Os públicos começam a modificar-se, e a participação da comunidade é cada vez mais persuadida pelas estratégias de comunicação usadas e pela divulgação das ações.

O grande problema de trabalhar este tipo de instituições é que se vive muito o dia-a-dia, e a resolver situações reais da comunidade, deixando para segundo plano tudo o resto. Essa é a grande batalha que tenho no trabalho diário, enquanto responsável de comunicação da associação, mas ao mesmo tempo muito gratificante e desafiante.

Com este estudo tentou-se apresentar que, apesar existam recursos escassos, estas instituições precisam de compreender a relevância que a comunicação detém no sucesso ou insucesso das suas atividades. Sem uma estratégia firme de comunicação e objetivos bem definidos dificilmente se consegue incluir a comunidade nas suas causas e mobilização social. O aproveitamento de recursos é praticável, mas isto só se consegue com uma profunda alteração de comportamento, a diversos níveis por parte dos responsáveis.

A comunicação é sem dúvida uma área de atuação com infindos caminhos para se estudar e se desenvolver projetos.

8. Limitações e recomendações futuras

Uma vez que foi notório a falta da realização de um questionário, poderia ter uma análise mais eficaz e real da situação atual da instituição estudada.

Com a realização desse questionário, o plano de comunicação seria real e não apenas umas noções do que se pode fazer para ultrapassar uma suposta falha, que não temos uma prova real, que possa apresentar para demonstrar que realmente existe.

9. Bibliografia

- ALMEIDA, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Práxis.
- ANA, C. (2018). Os Indicadores de Performance Social e de Liderança como Fatores de Desenvolvimento no Terceiro Setor: O Caso Particular da 3ª Idade no Concelho de Felgueiras. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão*.
- AZEVEDO, T. (2016). Diferença entre dados qualitativos e dados quantitativos | Psicoativo ★ Universo da Psicologia. Acesso em: <https://psicoativo.com/2016/08/diferenca-entre-dados-qualitativos-e-dados-quantitativos.html>
- BARROS, Carlos Pestana e SANTOS, José C. Gomes (1997) – *As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal* – Editora Vulgata – Lisboa.
- BARTOLI, A. (1991). *Communication et Organisation, Por une Politique Générale Cohérente*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- BELO RODRIGUES SANTOS, T. (2017). *A Comunicação Estratégica Digital no Contexto de uma Associação Sem Fins Lucrativos - A Vida Ama-me*.
- BRANCO, A. (2011). *Comunicação Associativa e Democracia Organizacional*. Acesso em: <http://run.unl.pt/handle/10362/7159>
- CAMPOS, M. T. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. 71. Acesso em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>
- CARECHO, J., & GOMES, D. (2017). *Plano de comunicação: Coimbra Business School / ISCAC*. Acesso em: http://biblioteca.esec.pt/Opac/Pages/Search/Results.aspx?Database=10200_GLOBAL&SearchText=AUT=%22Carecho, Joana Beatriz Couceiro de Brito%22
- CARVALHO, João M. S. (2005) – *Organizações não lucrativas* – Edições Sílabo - 1ª Edição, Lisboa.
- CHARNET, E., MARIA, E., OLIVEIRA, Q. DE, & CAMARINI, G. (1999). *Evolução e história das organizações sem fins lucrativos*. 2321–2323.
- CIRIEC (2000), *As Empresas e Organizações do Terceiro Sistema – Um Desafio Estratégico para o Emprego, Acção Piloto «Terceiro Sistema e Emprego» da Comissão Europeia*, INSCOOP, Lisboa

Código das Associações Mutualistas (1990).
<https://www.cases.pt/codigodasassociacoesmutualistas/>.

CRAVEIRO, C. (2006). *Parte II– metodologia de investigação*. 202–249.

DIANA, J. Quais as diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa.
Acesso em: <https://www.diferenca.com/pesquisa-descritiva-exploratoria-e-explicativa/>

DIAS, P. L. (2018). A supervisão da atividade financeira no terceiro setor: o caso das associações mutualistas. *CEDIPRE Online*, (32).

DIONÍSIO, P., LENDREVIE, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

DRUCKER, Peter F. (1990) – *As Organizações Sem Fins Lucrativos – Difusão cultural* – Lisboa.

DUTERME, CLAUDE (2008), *A Comunicação Interna na Empresa*, Piaget

ENGEL GERHARDT, T., & TOLFO SILVEIRA, D. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1ª ed.). Rio Grande do Sul, Brasil: Editora do UFRGS.

ESTANQUEIRO, ANTONIO (2019), *Saber Lidar com as Pessoas*, Editorial Presença

ESTUDO, I., & MONDEGO, C. (2013). *Comunicação Organizacional aplicada ao Terceiro Sector Contributos para a compreensão das IPSS*.

FERNANDES, E. (1991). *Sociopsicologia das Empresas e Organizações*. Porto: Elca Editora.

FERREIRA, G. (2017). *Organizações sem Fins Lucrativos e a Economia Comportamental: o nudge como ferramenta para aumentar a captação de recursos*. Universidade Católica Portuguesa. Acesso em: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/31363/1/Tese GoncaloGuimaraesDuraes Ferreira.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/31363/1/Tese%20GoncaloGuimaraesDuraes%20Ferreira.pdf)

FERREIRA, R. Fernandes (2006) – *As Instituições do Terceiro Sector – Revista OTOC*

FRANCISCO, L. (2012). *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders*. 408.

FRANCO, Raquel Campos (2000) – *O Marketing nas Organizações Sem Fins Lucrativos*.

GITLEMAN, L. (2014). Evolução histórica das organizações do terceiro setor no Brasil: aspectos legais, formato jurídico, certificações e desafios atuais. In *Paper Knowledge. Toward a Media History of Documents*.

GONÇALVES VENTURA, M. (2012). Estratégias de Comunicação Interna (Mestrado em Assessoria de Administração). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

GUTIERREZ FORTES, Waldyr (1959), Relações Públicas - processos, funções, tecnologias e estratégias. 2ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

JOSÉ, J., CURVELLO, A., CASTRO, B., BRASÍLIA, A., & DE, J. (2016). *O Plano de Comunicação Interna: da formulação à implantação pela área de Recursos Humanos de uma Empresa Pública do Distrito Federal*. 91. Acesso em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/15504>

LAMBERT, R., LOUSA, A., & PEREIRA, P. A. (2000). Técnicas de Organização Empresarial, Bloco I. Porto: Porto Editora.

LAMPREIA, J. M. (1992). Comunicação Empresarial. Lisboa: Texto Editora.

LAMPREIA, J. MARTINS. Assessoria de Imprensa nas Relações Públicas. 2ª ed. rev. e ampl. – Publicações Europa-América

LEONELLO, J., & COSAC, C. (2008). *O associativismo como alternativa de desenvolvimento local e sustentabilidade social*. Acesso em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/joaocarlosleonelloeclaudiamariadahercosac.pdf>

Lisboa: Escolar Editora.

MARQUES, S. R. C. (2014). A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais. *Universidade Católica*, 1–195. Acesso em: [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE - Sara Marques.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf)

MARTINS, M. M. (2014). *Plano de Comunicação Interna do Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE*. 121.

MEERNAN SCOTT, David. As novas Regras de Marketing e Relações Públicas. - Ideias de ler

MENAN, M. G. (n.d.). *A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES*.

MENDES, V. (2008) – Como constituir uma Associação – Guia Prático das Associações, Legis Editora – 3ª Edição – Porto.

NUNES, F., RETO L. et al (2001) – O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades, Programa Pessoa – Linha de Acção “Estudos e Investigação”, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP)

PENTEADO, J.R. Whitaker. Relações Públicas nas Empresas Modernas. 5ª ed. – Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

PEREIRA PITACAS, J. (2009). Utilidade Social e Eficiência no Mutualismo (Mestrado em Economia e Política Social). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

PERLES, J. B. (2007). *Comunicação: conceitos, fundamentos e história*. Acesso em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>

PIO, DIRCEU (2017), A Força Transformadora da Comunicação Interna, Simplíssimo

PITACAS, J. (2020). O novo Código das Associações Mutualistas: fundamentos. *Jornal De Negócios*. Acesso em: <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/economia-social/detalhe/o-novo-codigo-das-associacoes-mutualistas-fundamentos>

REGO, ARMÉNIO (2016), Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática, Edições Silabo

RODRIGUES, ADRIANO DUARTE (1990), Estratégias da Comunicação, Editorial Presença.

RODRIGUES, F. (2007) – Gestão de Associações, Livrododia Editores, Torres Vedras

SÁ, M. (2018). *Estratégia de Comunicação de uma Associação sem fins lucrativos: a Associação Gap Year Portugal Dissertação*.

SÁ, ISABEL GUIMARÃES e LOPES, MARIA ANTÓNIA, *História Breve das Misericórdias Portuguesas: 1498-2000*

SANTOS, ANTÓNIO J. (2008), Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos,

SEBADELHE, P. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. 1–116.

SERPA GARCIA, C. (2014). Governança no Terceiro Setor: Fatores facilitadores e constrangedores (Mestrado em Sociologia). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

SILVA, VIVIAN SOUZA DA; MACEDO, DANIELA; ESTENDER, ANTÔNIO CARLOS; BARBOSA, L. (2015). *Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários*. Acesso em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13422124.pdf>

TAVARES, SANDRA (2019), *Comunicar Com Sucesso*, Oficina do Livro

TEIXEIRA, Sebastião (1998) – *Gestão das Organizações*, Editora McGraw-Hill de Portugal, Alfragide.

VAN DEN BERG, GERBEN & PIETERSMA, PAUL, *Os principais modelos de Gestão, Atual*

VILLAFANE, JUSTO (1998), *Imagem Positiva, Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*, Edições Sílabo, Lisboa.