



## VISÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES AUTÁRQUICAS – ESTUDO DE CASO

Strategic vision of internal communication in municipal organisations – case study

MARLENE LOUREIRO<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal

---

### KEYWORDS

*Internal communication  
Strategic communication  
Municipal communication  
Organisational communication  
Organisations  
Employees  
Communication*

---

### ABSTRACT

*In modern society, communication is a sine qua non condition for the success of organisations and internal communication plays a fundamental role in organisational effectiveness. In municipalities, which are also organisations, communication is fundamental and should therefore be valued, particularly internal communication. In this sense, this research explores the importance of internal communication in municipal organisations. Thus, it was defined as the objectives were: to characterise the internal public of the organisation; to identify the communication flows; to characterise how communication flows; to identify and analyse the existing internal communication tools; to identify the positive and negative aspects of internal communication; to evaluate how internal communication works and to contribute to the increase in studies in the area of organizational communication.*

---

### PALAVRAS CHAVE

*Comunicação interna  
Comunicação estratégica  
Comunicação autárquica  
Comunicação organizacional  
Organizações  
Funcionários  
Comunicação*

---

### RESUMO

*Na sociedade moderna, a comunicação é uma condição sine qua non do sucesso das organizações e a comunicação interna assume um papel fundamental para a eficácia organizacional. Nos Municípios, também eles organizações, a comunicação é fundamental, devendo, por isso, ser valorizada, nomeadamente a comunicação interna. Neste sentido, esta investigação explora a importância da comunicação interna nas organizações autárquicas. Assim, definiu-se como objetivos: caracterizar o público interno da organização; identificar os fluxos de comunicação; caracterizar como flui a comunicação; identificar e analisar as ferramentas da comunicação interna existentes; identificar os aspetos positivos e negativos da comunicação interna; avaliar como funciona a comunicação interna e contribuir para o aumento de estudos na área da comunicação organizacional.*

---

Recebido: 11/ 05 / 2022

Aceite: 05/ 07 / 2022

## 1. Introdução

Este estudo exploratório centra-se na importância da comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações autárquicas, centrando-se num estudo de caso, nomeadamente uma câmara municipal do Norte de Portugal. Para contextualizar esta investigação é importante sublinhar que a comunicação é uma condição básica da vida social, e admitindo que as organizações são compostas por pessoas, então facilmente se afirma que a comunicação é vital no contexto organizacional (Almeida, 2003; Cunha *et al.*, 2007). Por isso, é importante planejar a comunicação de uma organização, traçar um ou mais objetivos e escolher as melhores estratégias para o/os alcançar. Por isso, a partir daqui assume-se fundamental explorar os conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna e comunicação autárquica.

### 1.1. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é o tipo/processo de comunicação que acontece no contexto de uma organização, seja esta pública ou privada. Ruão (2001) refere que é através da comunicação que a organização conjuga as funções dos indivíduos, grupos e entidades envolvidas no sentido de alcançar os objetivos propostos e assim permite a formulação de uma personalidade autónoma. Acrescenta ainda que a comunicação é “fundamental à institucionalização da actividade de toda e qualquer instituição”. Assim, segundo Ruão *et al.* (2014), a função da comunicação organizacional é produzir saber sobre o papel da comunicação no processo de organizar, por sua vez, é tarefa do profissional de relações públicas desenvolver o conhecimento sobre os modos de estabelecer relações com os públicos, interno e externo. Temos tendência a entender como comunicação organizacional toda a comunicação que existe dentro de uma empresa, ou seja, as reuniões, o envio de e-mails, os telefonemas e/ou as apresentações.

Quando nos referimos à comunicação organizacional, temos de considerar que esta envolve uma multiplicidade de públicos e membros, quer os internos, quer os externos (clientes, fornecedores, líderes e/ou colaboradores). Ou seja, a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos. Para que a comunicação organizacional seja eficaz, tem de cumprir as seguintes quatro funções: i. controla, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização; ii. motiva os colaboradores ao esclarecê-los sobre o que devem fazer, e ao dar-lhe feedback do grau da sua realização; iii. vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem; iv. fornece a informação necessária à tomada de decisão (Robbins, 2005). Sendo assim, o sucesso da empresa irá depender da forma como a comunicação organizacional flui. Segundo Almeida (2003), a comunicação organizacional subdivide-se em diversas tipologias, dependendo dos diversos stakeholders com quem interagem. Nesse sentido, e segundo o mesmo autor, a comunicação organizacional subdivide-se em diversas tipologias: comunicação comercial, financeira, institucional ou comunicação interna.

Para Kunsch (2006), deve existir uma relação entre essas tipologias de comunicação com intuito de atingir a eficácia, eficiência e efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações.

A comunicação é vista pelas organizações como um fator importante uma vez que, por meio dela, podem alcançar os seus objetivos. Nesse sentido, cada vez mais, as organizações preocupam-se e dedicam mais tempo à comunicação, com o intuito de alcançar melhores resultados junto do seu público (Caetano & Rasquilha, 2007). A nível organizacional, a comunicação não é apenas a transmissão de mensagens, mas sim, a criação de um ambiente comum entre dois lados que trocam informações. É através desta troca que a empresa se posiciona no mercado, de modo a distinguir-se da concorrência. No contexto social e das organizações, a comunicação estratégica assume um papel relevante para a atividade próspera da empresa, dadas as incertezas e transformações contemporâneas, tornando-se mais próximas e “atualizadas” junto dos interlocutores. Deste modo, a comunicação estratégica é um conceito que tem vindo a ser explorado como um paradigma emergente capaz de aglutinar todas as modalidades e dimensões da comunicação ao nível das organizações.

Tendo em vista uma perspectiva mais racional e clássica acerca da comunicação organizacional estratégica, Kunsch (2016) afirma que esta está relacionada com a visão pragmática da comunicação, tendo como finalidade a eficácia e os resultados. É através da comunicação estratégica que, as organizações se alinham estrategicamente, através do planeamento estratégico e de gestão, com os objetivos gerais da instituição e com a sua cultura organizacional. A comunicação estratégica é, assim, resultado do pensamento estratégico contínuo entre os colaboradores nos diversos departamentos e níveis organizacionais através de processos de comunicação recíproca. Assim sendo, a comunicação estratégica é a comunicação ajustada à estratégia global de uma empresa, de modo a destacar e a reforçar o seu posicionamento estratégico. Nesse sentido, a comunicação estratégica é o conjunto de ações que conduz à mudança de atitudes, alternando comportamentos no público interno, construindo uma cultura forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para atingir os objetivos.

## **1.2. Comunicação interna**

Investir num bom relacionamento com o público é extremamente importante para que uma empresa ganhe a confiança e visibilidade por parte do mesmo. Porém, essa relação irá depender da comunicação interna (Tavares, 2005). A comunicação interna é um conjunto de ações que visam facilitar a transmissão da mensagem estratégica dentro de uma organização. A comunicação interna é um conjunto dos processos comunicativos que permitem manter informado o público interno, facilitando a relação e a interação entre os diversos atores organizacionais e o consequente desenvolvimento da organização. Este tipo de comunicação destina-se exclusivamente aos membros da mesma organização, isto é, quer o emissor, quer o receptor fazem parte da mesma instituição.

Como comunicação interna podemos também assumir que qualquer comportamento é comunicação, ou seja, se um colaborador estiver parado a ouvir e não esteja a partilhar informação verbalmente, a sua linguagem corporal é em si mesma comunicação. É impossível não haver comunicação dentro de uma organização e os colaboradores estão em constante comunicação. É devido a este facto que nasce a ideia de conceito da organização, ou seja, é a partir daquilo que se considera ser a organização que os colaboradores filtram o seu comportamento adequando-o ao que consideram ser a essência e realidade da organização. Por conseguinte, a comunicação interna é responsável pela difusão da visão, missão e valores da organização aos trabalhadores. É através dela que se consegue solidificar a cultura organizacional através das funções de cada colaborador e do entendimento dos objetivos organizacionais, promovendo-se assim, o vínculo dos colaboradores aos princípios da organização (Machado, 2012).

A comunicação interna é imprescindível numa organização visto que é esta que possibilita a troca de informação entre os colaboradores, mas sobretudo por funcionar como ferramenta de coordenação entre os diferentes departamentos e membros, alinhando assim, os objetivos pessoais com os da empresa, promovendo assim a consolidação da cultura organizacional. Assim, e segundo Araujo, Simanski e Quevedo (2012), apesar das várias funções da comunicação interna na organização, a sua principal função é humanizar as relações de trabalho. Por sua vez, Likely (2008), as principais funções da comunicação interna são: i. comunicar - no sentido de promover canais e veículos que facilitem a distribuição da informação; ii. educar - formar os gestores e supervisores para que possam comunicar melhor; iii. agente de mudança - quando facilita as mudanças organizacionais que viabilizem a mudança de atitudes e comportamentos nas pessoas; 12 iv. consultoria e aconselhamento - quando são desenvolvidas ações de comunicação que tragam melhorias ao negócio, promovendo a produtividade e qualidade e, reduzindo o dinheiro, tempo e esforço; v. estratégia relacional - que visa a criação de novas estratégias, de gestão, melhoria de relacionamento com os diversos stakeholders e dar sugestões. É através das funções enumeradas, que se deve pensar na comunicação interna como ferramenta estratégica para a organização. Em suma, os resultados da organização, dependem de uma comunicação interna bem sucedida para que as informações fluam e os objetivos da organização sejam conhecidos por todos os colaboradores.

## **1.3. Comunicação autárquica**

Segundo a Constituição da República Portuguesa, as autarquias locais são consideradas parte da “organização democrática do Estado” e define-as como “pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas” (art. 234, alíneas 1. e 2.) Por sua vez, as autarquias locais são pessoas coletivas de população e território, correspondentes aos agregados residentes em diversas circunscrições do território nacional, e que asseguram a prossecução dos interesses comuns resultantes da vizinhança mediante órgãos próprios, representativos dos respetivos habitantes (Amaral, 2005,481).

A comunicação que se pratica nos municípios difere dos restantes tipos de comunicação na medida em que possui particularidades, ferramentas, métodos e objetivos específicos. De antemão, deve-se elucidar de que, todas as decisões tomadas nos municípios, afetam diretamente a vida dos seus municípios. O facto de existirem mandatos com prazos definidos, que em Portugal são de quatro anos, torna-se um entrave à comunicação na medida em que não é possível pensar a mesma a longo prazo. É nesse intervalo de tempo, que corresponde ao ciclo eleitoral, que o município constrói uma imagem e transmite aos seus municípios mensagens acerca das medidas ou decisões tomadas. Os municípios são considerados por Asencio Romero (2006) uma espécie de empresas multiserviços dada a diversidade de áreas de intervenção, o que exige que a sua comunicação seja coesa e organizada. Em jeito de síntese, a imagem de uma organização é o resultado da acumulação de perceções que um indivíduo adquire ao conhecer as suas diferentes facetas. Não se forma só pelas suas campanhas publicitárias, pelas declarações dos seus principais porta-vozes ou pelos comentários que se fazem na Imprensa. Também influenciam os detalhes que penetram na mente do observador de forma consciente ou inconsciente (López, 2008).

A comunicação autárquica é definida como um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais caracterizadas pela estrutura institucional do município, seja a Câmara Municipal, a Assembleia Municipal ou o Presidente da Câmara Municipal. É uma atividade coerente porque se assume como um recurso que o município, enquanto instituição, utiliza para solucionar problemas e atingir objetivos concretos. Por sua vez, é uma ação contínua, na medida em que acompanha diretamente as atividades públicas do município, concretizadas de uma forma permanente enquanto as necessidades e as expectativas político-administrativas que satisfazem, se

fizerem sentir quotidianamente nos concelhos (Camilo, 1998). Camilo (1998) diz-nos ainda que a comunicação autárquica visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos, assumindo-se assim, como o meio de ligação entre a autarquia e os demais agentes sociais, sejam eles munícipes, investidores, comunicação social, instituições públicas ou organizações privadas.

Segundo Camilo (1998), a comunicação autárquica pode distinguir-se em três áreas distintas: a comunicação política municipal, que corresponde ao órgão político Assembleia Municipal; a comunicação administrativa ou a comunicação de produto municipal, inerente à Câmara Municipal; e a comunicação político-administrativa municipal, que gira em torno da figura do Presidente da Câmara. A comunicação política municipal é formada pelas atividades comunicacionais que visam estimular a participação política nas atividades dos órgãos políticos municipais. Neste tipo de comunicação é necessário disponibilizar meios de comunicação adequados para permitirem a expressão de uma opinião pública municipal (Camilo, 1998). A comunicação administrativa ou a comunicação de produto municipal trata-se da comunicação que visa vincular as expectativas e as necessidades coletivas dos munícipes, com a divulgação dos serviços públicos disponíveis para as satisfazer as suas necessidades (Camilo, 1998). Por fim, a comunicação político-administrativa define-se por estratégias de comunicação que visam estimular a participação pública nos temas municipais, à semelhança da comunicação política municipal, tendo por referência os valores técnico-administrativos subjacentes ao ideal do serviço público (Camilo, 1998).

## 2. Objetivos

Esta investigação tem como objetivo geral explorar a importância da comunicação interna nas organizações autárquicas, partindo da seguinte pergunta de investigação: “Qual a importância da Comunicação Interna como ferramenta estratégica nas organizações autárquicas?”. Procurando responder a esta pergunta, fez-se a análise de um estudo de caso com os seguintes objetivos: (1) caracterizar o público interno da organização; (2) identificar os fluxos de comunicação; (3) caracterizar como flui a comunicação; (4) identificar e analisar as ferramentas da comunicação interna existentes; (5) identificar os aspetos positivos e negativos da comunicação interna; (6) avaliar como funciona a comunicação interna dentro da autarquia.

## 3. Metodologia

Para alcançar estes objetivos acima elencados, este estudo exploratório parte de um estudo de caso – análise da comunicação de um município do Norte de Portugal (Mondim de Basto). As técnicas de recolha de dados adotadas para alcançar os objetivos de investigação enunciados no ponto anterior foram: o inquérito por questionário e a entrevista.

Tendo como objetivo entender a visão dos colaboradores da organização sobre a comunicação interna da autarquia, o inquérito foi realizado a quarenta e cinco colaboradores (de um universo de 130 trabalhadores) da Câmara Municipal de Mondim de Basto, trinta e um dos quais do sexo feminino e os restantes do sexo masculino. As suas idades variam de acordo com as faixas etárias apresentadas, sendo que nove colaboradores têm entre 26 e 35 anos, vinte e seis entre os 36 e 45 anos, seis entre os 46 e 55 anos e, por fim, quatro têm mais de 56 anos. Relativamente ao grau académico dos colaboradores, catorze deles têm o ensino secundário, vinte e um têm licenciatura e dez mestrado. Em relação ao tempo de serviço na organização, contabilizado em anos, distribuiu-se da seguinte forma: dois trabalham na empresa há cerca de um ano; dois trabalham na empresa no intervalo de tempo de um a dois anos; seis no intervalo de dois a quatro anos; dois há mais de quatro anos e os restantes trinta e três há mais de seis anos. No que tange ao departamento de serviço de cada colaborador, dois trabalham na presidência, dois no gabinete de apoio à presidência, três no gabinete municipal de proteção civil, dois no GSIP, seis no DAF, também seis no DPOT, sete no DAT, três no DCT e, por fim, catorze no DSS.

A entrevista, realizada ao vice-presidente da Câmara Municipal de Mondim de Basto, tem como intuito de entender a visão do vice-presidente da Câmara, responsável pela comunicação do município, sobre a comunicação interna da instituição. O vice-presidente do município exerce há onze anos esta função, é fotógrafo de profissão e tem 43 anos.

Com os dados obtidos podemos comparar e confrontar a visão dos trabalhadores da autarquia com o ponto de vista da chefia da organização sobre a eficácia da comunicação interna dentro da autarquia.

## 4. Resultados

### 4.1. Resultado do inquérito aos funcionários

Relativamente ao grau de satisfação com o município onde trabalho, trinta e sete inquiridos (82%) mostram-se satisfeitos, sete muito satisfeitos (16%) e um insatisfeito (2%).

No referente aos conhecimentos acerca da missão, valores e objetivos da instituição (*vide*: gráfico 2), à qual nove dos inquiridos concorda totalmente (20%), vinte e oito concordam (62%), seis nem concordam nem discordam (13%) e os restantes dois discordam (4%).

Questionada a amostra sobre a valorização que a autarquia atribui à comunicação interna: trinta e seis

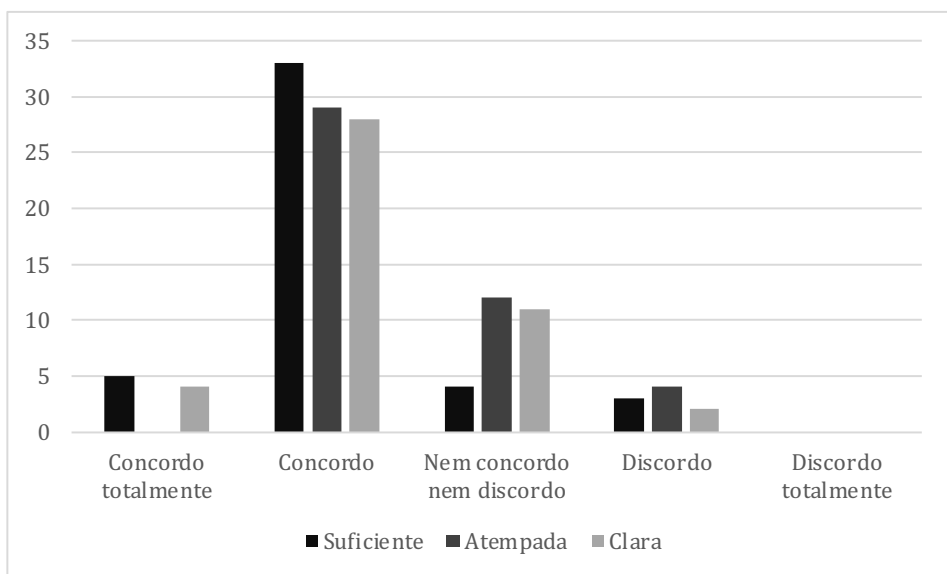
colaboradores afirmam que o Município de Mondim de Basto valoriza a comunicação interna (67%), onze não concordam nem discordam com essa valorização (24%) e apenas quatro discordam (9%).

Sobre a afirmação “A comunicação interna fá-lo sentir parte vital da instituição”, seis colaboradores afirmam concordar totalmente (13%), vinte e seis concordam (58%), dez não concordam nem discordam (22%) e três dizem discordar (7%).

Quando questionados sobre se recebiam e/ou possuíam as informações necessárias para conseguirem realizar as suas tarefas: trinta e três deles concordaram (73%), seis concordaram totalmente (13%), quatro não concordaram nem discordaram (9%) e dois colaboradores discordaram (4%).

Em relação à informação que os colaboradores recebem, esta foi classificada de acordo com três aspetos: a quantidade, o tempo e a qualidade, que correspondem a informação suficiente, atempada e clara, respetivamente. Nesse sentido, trinta e três dos colaboradores afirmam ser suficiente, cinco concordam totalmente, quatro não concordam nem discordam e três discordam. Vinte e nove colaboradores concordam que a comunicação é atempada, doze não concordam nem discordam e os restantes quatro discordam; por fim, a clareza da informação é reconhecida por vinte e oito colaboradores, quatro concordam totalmente, onze nem concordam nem discordam e dois discordam (Figura 1)

**Figura 1.** Opinião dos colaboradores face à informação que recebem



Fonte: elaboração própria.

No atinente à quantidade de informação que circula na organização ser adequada: vinte e nove afirmaram concordar (64%), dois concordam totalmente (4%), sete discordam (16%) e os restantes sete não concordam nem discordam (16%).

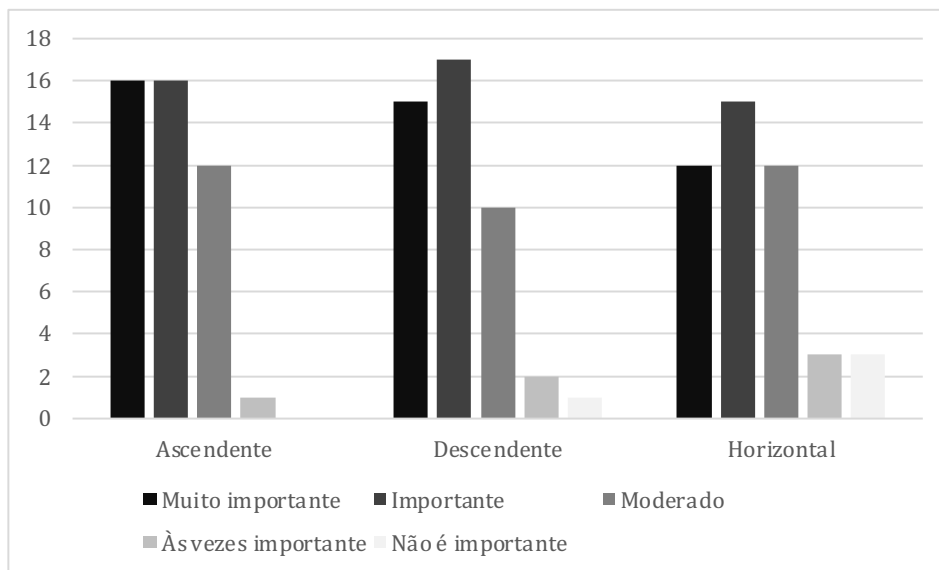
No que respeita à informação da capacidade financeira da instituição, trinta e quatro colaboradores afirmam possuir essa informação (65%), três dizem não ter conhecimento dessa informação (7%) e os restantes oito não concordam nem discordam (18%).

Na questão seguinte “São dadas informações sobre metas alcançadas ou falhas da organização? (vide: gráfico 9), vinte e quatro dos inquiridos diz concordar (53%), um concorda totalmente (2%), dez não concordam nem discordam (22%), nove discordam (20%) e um discorda totalmente (2%).

Sobre a importância dos fluxos de comunicação existentes na Câmara Municipal, divididos em três grupos, referentes aos fluxos de comunicação presentes na organização (figura 2): no que respeita ao fluxo ascendente, dezasseis dos colaboradores afirmam ser muito importante a comunicação dos colaboradores até à presidência, dezasseis consideram importante, doze classificam como moderado e um como às vezes importante; o fluxo descendente é considerado por quinze dos inquiridos como muito importante, dezassete classificam como importante, dez como moderado, dois às vezes importante e um colaborador não o considera relevante; por último, o fluxo horizontal, entre departamentos, é considerado por doze colaboradores como muito importante, quinze afirmam ser importante, doze classificam como moderado, três consideram às vezes importante e outros três inquiridos não o consideram importante.



**Figura 2.** Importância dos fluxos de comunicação organizacional para os inquiridos



Fonte: elaboração própria.

No atinente à eficiência dos fluxos de comunicação utilizados pela organização, um dos quarenta e cinco inquiridos respondeu que concordava totalmente (2%), vinte e sete deles concordam (60%), onze estavam indecisos (24%), e seis discordavam (13%).

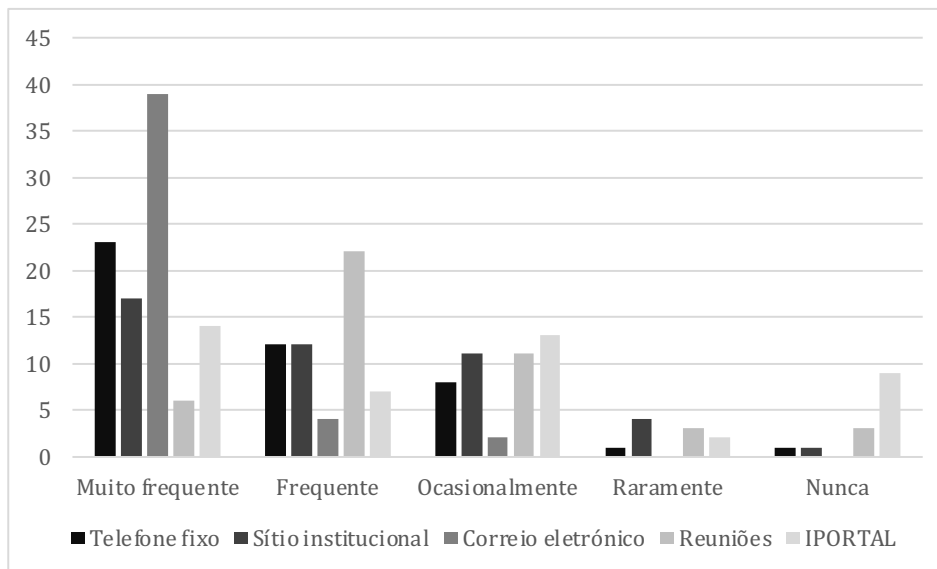
No que concerne à existência de entreajuda e facilidade de contacto entre os diversos departamentos: dois dos quarenta e cinco colaboradores afirmam concordar totalmente (4%), trinta e dois concordam (71%), seis nem concordam nem discordam (13%), quatro discordaram (9%) e apenas um discorda totalmente (2%).

Em relação à falta de comunicação/informação entre os colaboradores, a maioria dos inquiridos (64%) afirmam existir ocasionalmente, treze afirmam ser frequente (24%), um afirma ser muito frequente (2%) a falta de comunicação e informação e os restantes seis dizem que raramente acontece (11%).

Quando questionados sobre a falta de comunicação/informação entre a chefia e os colaboradores: oito dos quarenta e cinco inquiridos dizem ser frequente (18%), um aponta como muito frequente (2%), vinte e um deles afirmam existir ocasionalmente (47%), catorze dizem ser raro (13%) e um diz que nunca existe falta de comunicação entre os colaboradores e a chefia (2%).

No que diz respeito à frequência com que os colaboradores usam os meios de comunicação interna (figura 3): o telefone fixo é utilizado com muita frequência por vinte e três dos quarenta e cinco colaboradores, frequente por doze, oito afirmam usar ocasionalmente, um raramente e o outro colaborador diz nunca utilizar; o sítio institucional é frequentemente utilizado por doze colaboradores, muito utilizado por dezassete, onze colaboradores usam ocasionalmente, quatro raramente e um nunca utiliza; no que tange ao correio eletrónico, este é muito frequentemente utilizado pela maioria dos inquiridos (trinta e nove), frequentemente utilizado por quatro e ocasionalmente consultado por dois inquiridos; as reuniões são frequentemente utilizadas como meio de comunicação por vinte e dois colaboradores, muito requisitadas por seis, ocasionalmente por onze, raramente por três e nunca para três colaboradores; por fim, o IPORTAL, programa de gestão documental, é frequentemente utilizado por sete dos quarenta e cinco inquiridos, muito utilizado por catorze colaboradores, ocasionalmente utilizado por treze, raramente por dois e nunca utilizado por nove.

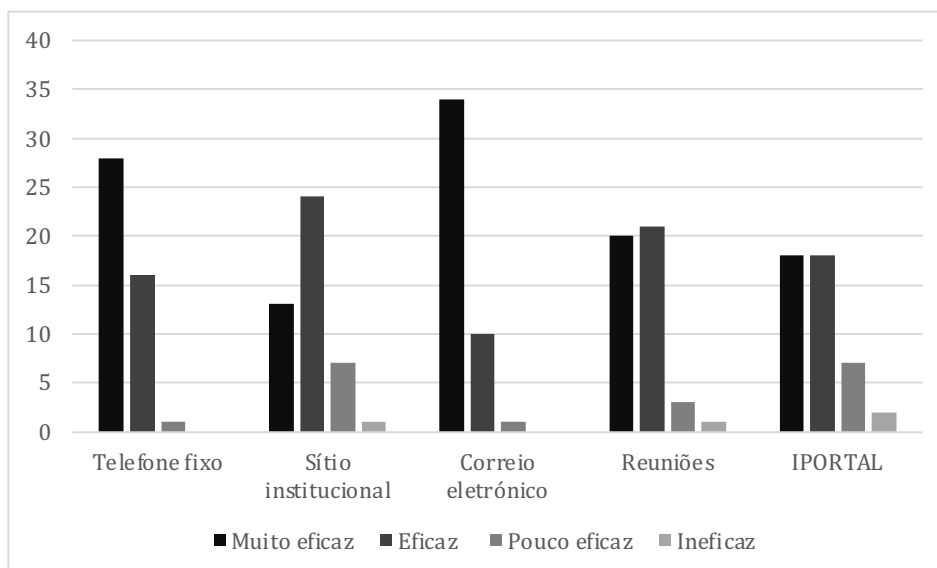
**Figura 3.** Frequência de utilização dos meios de comunicação interna pelos colaboradores



Fonte: elaboração própria.

Quando deparados com a questão sobre a eficácia de cada meio de comunicação interna utilizado pelo município, as opiniões dividiram-se da seguinte forma: o telefone fixo é considerado muito eficaz pela maioria (vinte e oito), eficaz por dezasseis colaboradores e pouco eficaz por um; o sítio institucional é apontado por treze colaboradores como muito eficaz, eficaz por vinte e quatro, pouco eficaz por sete e ineficaz por um; o correio eletrónico é à semelhança do telefone fixo encarado pela maioria (trinta e quatro) como muito eficaz, eficaz para dez dos inquiridos e considerado pouco eficaz por um; as reuniões são tidas como muito eficazes por vinte colaboradores, eficazes por vinte e um, pouco eficazes por três e ineficazes para um dos inquiridos; por fim, o IPORTAL, é considerado muito eficaz por dezoito colaboradores, eficaz por também dezoito, pouco eficaz por sete e ineficaz por dois (figura 4).

**Figura 4.** Opinião dos inquiridos relativamente à eficácia dos meios de comunicação interna da organização



Fonte: elaboração própria.

À questão “Considera os meios utilizados para transmissão de mensagens adequados?”: doze dos quarenta e cinco colaboradores afirmam concordar totalmente (27%), trinta concordam (67%), dois estavam indecisos (4%) e apenas um discorda totalmente (2%).

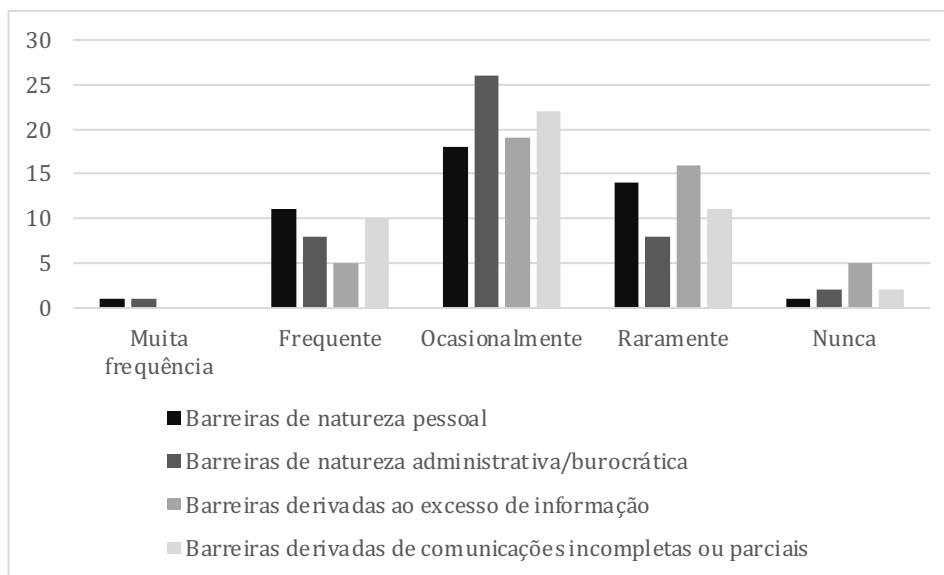
Acerca da existência da comunicação informal na organização: trinta dos inquiridos (a maioria), concorda com a sua existência (67%), setes concordam totalmente (16%) e oito colaboradores nem concordam nem discordam (18%).

No que se refere à presença de rumores/conflitos na organização: dezassete colaboradores alegam concordar com a presença dos mesmos (38%), dois concordam totalmente (4%), vinte mostram-se indecisos (44%), quatro discordam (9%) e os restantes dois discordam totalmente (4%).

Quando abordados se os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios da organização, a maioria (trinta) dos inquiridos mostra-se indecisa (67%), nove concordam (20%), dois concordam totalmente (4%), três discordam (7%) e um discorda totalmente (2%).

Na questão em que foram requeridos para classificar com que frequência existiam barreiras de comunicação na organização (figura 5), os resultados foram os seguintes: um colaborador refere ser muito frequente existir barreiras de natureza pessoal, onze apontam como frequente, dezoito ocasionalmente, catorze raramente e um diz nunca existir; vinte e seis colaboradores afirmam existir ocasionalmente barreiras de natureza administrativa burocrática, um colaborador diz ser muito frequente este tipo de barreiras, oito apontam como frequente, oito como raras e dois dizem não existir; as barreiras derivadas do excesso de informação são classificadas como frequentes por cinco inquiridos, dezanove dos colaboradores dizem ser ocasionais, dezasseis afirmam que raramente existem e cinco dizem nunca existirem; por fim, as barreiras derivadas de comunicações incompletas ou parciais são apontadas por dez colaboradores como frequentes, vinte e dois inquiridos dizem existir ocasionalmente, onze raramente e os restantes dois afirmam nunca existirem.

Figura 5. Tipos de barreiras à comunicação (elaboração própria).



Fonte: self-made.

Sobre se entendiam a comunicação interna como uma ferramenta estratégica para alcançar os objetivos da instituição: cinco deles afirmaram concordar totalmente, onze concordaram e os restantes (29) não concordam nem discordam.

Em suma, a maioria dos colaboradores mantém-se alinhado com a missão, valores e objetivos da organização, o que os faz sentir parte vital da mesma. Quando questionados acerca da valorização da comunicação interna por parte da Câmara Municipal, as opiniões dos inquiridos dividem-se, sendo que apenas metade deles afirma que a organização a valoriza. A grande maioria dos colaboradores afirma receber as informações necessárias para conseguirem realizar o seu trabalho. Os mesmos consideram essa informação suficiente. Por sua vez as opiniões dividem-se no que diz respeito à clareza e antecipação da informação. Os inquiridos valorizam todos os fluxos de comunicação, destacando-se uma ligeira discordância no que tange ao fluxo horizontal, isto é, o fluxo de comunicação entre departamentos. Ainda assim, os colaboradores concordam com o fluxo de comunicação mais utilizado pela instituição (vertical descendente). No que diz respeito à frequência de utilização e à eficácia dos meios de comunicação interna, destacam-se o correio eletrónico e o telefone fixo. No entanto, todos os colaboradores concordam com os meios de comunicação interna utilizados pela instituição. Grande parte dos inquiridos afirma existir comunicação informal na instituição e, quando questionados acerca da presença de rumores e conflitos na organização, a maioria dos inquiridos prefere não se manifestar, o que também se verifica quando questionados se os conflitos são resolvidos de forma adequada através de canais de comunicação próprios. Os colaboradores afirmam ainda existir na organização os quatro tipos de barreiras de comunicação, no entanto a que menos ocorre no seu ambiente laboral são as barreiras derivadas do excesso de informação. Quando deparados com a questão-problema que deu origem a esta investigação, sobre encarar a comunicação interna como ferramenta estratégica,



a maioria dos colaboradores preferiu não se manifestar.

#### **4.2. Entrevista**

A entrevista realizada ao vice-presidente da Câmara Municipal de Mondim de Basto é constituída por treze questões, das quais a maioria é de carácter aberto, tendo também questões de carácter fechado com o intuito de entender a visão do vice-presidente face à comunicação interna da instituição. Seguem-se as perguntas e as respostas da entrevista:

P: O que entende por comunicação interna? E qual a sua importância para a organização?

R: A comunicação interna enfim, refere-se a todo, imagino eu, fluxo de informação que tem haver com as atividades, os projetos, os objetivos e os resultados da instituição e reconheço-lhe enorme importância.

P: Existe, neste momento, algum plano de comunicação interna na organização?

R: Não.

P: Na sua opinião, considera os colaboradores comprometidos com o Município?

R: Diria que só parcialmente.

P: Qual o fluxo de comunicação predominante no Município? Porquê?

R: O fluxo de comunicação predominante é o fluxo digamos direto, vertical, portanto desde neste caso a presidência, as chefias e os técnicos superiores até aos auxiliares portanto uma comunicação direta e depois entre alguns serviços o recurso a outros tipos de tecnologias como é o caso do email, o sistema de gestão de informação e enfim, os canais normais.

P: Quais são os meios de comunicação interna utilizados pelo Município?

R: Os referidos anteriormente.

P: Qual o mais utilizado para transmitir as informações aos colaboradores? Essa informação passa diretamente do presidente ou é o departamento de apoio à presidência que trata?

R: Eu diria que logo a seguir, diria o email mas, digamos o presencial, o pessoal, direto. É assim, digamos que não há um percurso definido, alguma das vezes ele segue diretamente da presidência, outra das vezes tal como eu disse anteriormente, segue aquilo que é a estrutura vertical da instituição, passando pelas chefias e depois aos colaboradores.

P: Na sua opinião, qual é o meio de comunicação interna mais apreciado pelos colaboradores? Porquê? Vantagens?

R: Não terá tanto a ver com as vantagens, tem a ver com as condições, não é? (Pergunta retórica) Nós temos, eu diria, dois grupos que são completamente distintos, que é o grupo dos colaboradores que trabalham no interior e portanto diariamente estão em frente a um posto de trabalho composto por um computador e aí privilegiamos as vias de comunicação eletrónicas, mas depois temos um segundo grupo que é o que nós chamamos trabalhadores do exterior, que normalmente não contactam tão regularmente com. Esse tipo de ferramentas, seja o computador ou equipamento portátil e então aí temos que privilegiar as soluções presenciais.

P: Em que situações e de que forma os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos contactam os seus superiores hierárquicos?

R: Diretamente! Comunicação direta.

P: Há espaço para a comunicação informal no Município?

R: (pensativo) Formalizado diria que não, não!

P: É comum existirem conflitos e/ou rumores?

R: Sim!

P: Sente que existem barreiras no processo de comunicação interna? Se sim, enumere-as.

R: Sim, barreiras e também o facto de ela não estar formalizada, portanto acho que uma coisa levaria à outra, aqui encontrar o que é a causa e o que é o efeito, mas pronto, o facto de ela não estar formalizada pode também levar a que hajam essas barreiras.

P: Se tivesse de caracterizar o ambiente de trabalho, de que forma o faria?

R: Enfim, é um ambiente de trabalho eu diria dentro de aquilo que é natural nas organizações, é um ambiente de trabalho com momentos de algum bom relacionamento, boa disposição, mas também com momentos de conflito e algum stress. Nem o colocaria como sendo um excelente ambiente de trabalho, mas também não é um péssimo ambiente de trabalho.

P: Vê a comunicação interna como uma ferramenta estratégica? Justifique.

R: Acho que sim, que é uma ferramenta estratégica visto que contribui para o sucesso da empresa, neste caso para a confiança dos munícipes.

É perceptível, através das respostas apresentadas, que o vice-presidente, apresenta total consciência da visão dos colaboradores face à organização, considerando-os parcialmente comprometidos com o município. No que concerne ao tema de investigação, é notório que o entrevistado tem conhecimento da importância da comunicação interna nas organizações, embora o município não detenha qualquer plano de comunicação interna. Quando questionado acerca do fluxo de comunicação predominante no município, este afirmou ser a comunicação vertical descendente, isto é, aquele que flui do topo da hierarquia-presidência para a base- colaboradores. Por sua vez, quando questionado acerca de em que situações e de que forma os colaboradores podem contactar com os superiores hierárquicos, este afirma que o podem fazer através do contacto direto. No que tange aos meios de comunicação utilizados na organização esses são o telefone fixo, o correio eletrónico, o sítio institucional, o IPORTAL, as reuniões e a comunicação direta. O entrevistado diz-nos que o meio de comunicação utilizado depende da mensagem e do colaborador a que se destina, dividindo os colaboradores do município em dois grupos, o interno e o externo. Nesse sentido, os canais de comunicação privilegiados para o primeiro grupo são as vias de comunicação eletrónica, por sua vez, para o segundo grupo é privilegiada a comunicação direta visto que os mesmo não têm diariamente acesso a esse tipo de equipamentos. Quando questionado acerca da presença da comunicação informal na organização, Paulo Mota diz-nos que esta não é “formalizada”, no entanto afirma existirem conflitos e/ou rumores na instituição. O entrevistado caracteriza o ambiente organizacional como natural das instituições, isto é, que oscilam entre momentos de boa disposição, stress e algum conflito. No que diz respeito às barreiras no processo de comunicação interna, estas estão presentes na organização e são justificadas pelo entrevistado estado como sendo naturais dada a ausência de um plano de comunicação interna formalizado. Por fim, quando deparado com a última questão, o vice-presidente considera a comunicação interna como uma ferramenta estratégica dada a sua contribuição para o sucesso da instituição.

#### 4. Discussão

Assim no que diz respeito à cultura organizacional, são-nos dados três níveis necessários para entender a cultura organizacional: artefactos, valores e pressupostos básicos. Em relação ao primeiro nível, os artefactos, ou seja, aquilo vê ou sente em relação à organização, tendo como exemplo a questão “A comunicação interna fá-lo sentir parte vital da instituição?”, percebe-se através do questionário implementado, que a maioria (58%) dos colaboradores se sente como parte vital da instituição. Este resultado é corroborado pela resposta do vice-presidente ao afirmar que os colaboradores só estão parcialmente comprometidos com o Município. O segundo nível, que diz respeito às normas, valores e estratégias de uma organização, tomando como exemplo a questão “Conhece e partilha informações sobre a missão, valores e objetivos da instituição?”, trinta e sete dos quarenta e cinco inquiridos afirmou conhecer e partilhar. Os pressupostos básicos, que dizem respeito aos sentimentos e pensamentos, os mesmos inquiridos, quando questionados acerca do grau de satisfação com a empresa na qual trabalham, trinta e sete mostram-se satisfeitos, sete satisfeitos e apenas um insatisfeito. Pode-se concluir que, todos os níveis necessários para entender a cultura organizacional são reconhecidos pela maioria dos inquiridos, revelando-se assim uma cultura sólida, visto que é aceite, interiorizada, adotada e partilhada parcialmente pelos departamentos e membros da organização.

Relativamente à comunicação interna, dos quarenta e cinco inquiridos, 51% deles responderam que concordavam com o facto do Município valorizar a comunicação interna da organização, que também é reconhecida pela presidência, mas que ocasionalmente existem falhas na comunicação entre os colaboradores, reconhecida por 64% dos inquiridos.

Em relação à comunicação entre os colaboradores e a presidência (comunicação ascendente), 67% dos inquiridos afirmam existir falta de comunicação, sendo essa percentagem referente aos níveis que variam de ocasionalmente a muito frequente. Em contrapartida, o vice-presidente afirma na entrevista que existe facilidade para os colaboradores comunicarem diretamente com a presidência.

Por sua vez, quando questionados acerca da importância dos fluxos de comunicação existentes na organização, a maioria dos inquiridos considera os três fluxos importantes ou muito importantes. Contudo, o fluxo horizontal é, dos três, o menos relevante, visto a divergência nas respostas e, o fluxo descendente (aquele em que a comunicação flui do topo da hierarquia para a base) é considerado pelo vice-presidente como o predominante na organização, sendo considerado eficiente por 60% dos participantes do estudo. A comunicação interna burocrática, ou

seja, aquela que é utilizada apenas como instrumento de trabalho, é a mais abundante na organização, tendo em consideração a quantidade de informações necessárias para os colaboradores conseguirem realizar o seu trabalho. Por sua vez, a maioria dos inquiridos também consideram a informação suficiente, atempada e clara.

A comunicação interna da Câmara Municipal de Mondim de Basto faz-se por intermédio de diversos meios, sendo que os considerados mais utilizados, eficientes e adequados pelos colaboradores são as novas tecnologias aplicadas em processos de comunicação digital, tais como o correio eletrónico e o telefone fixo. Por sua vez, o vice-presidente, para além de considerar o correio eletrónico como o meio de comunicação mais utilizado, destaca, de seguida, a comunicação oral, visto este ser um método mais natural, tradicional, informal e económico, que chega a todos os níveis hierárquicos e grupos de trabalho.

No que concerne à comunicação informal na organização, isto é, a comunicação que se estabelece fora do sistema convencional e que envolve informações que representam linhas de poder e de atividade não oficiais na Câmara Municipal, esta é vista como recorrente, tendo-se só absterido da sua presença 18% dos inquiridos. Na entrevista, o vice-presidente corrobora a opinião dos inquiridos, afirmando existir comunicação informal. Por sua vez, a presença de rumores ou conflitos na organização é confirmada na entrevista. Já nos inquiridos também é evidenciada a sua presença por dezanove dos inquiridos e vinte deles preferiu não opinar. Nesse sentido, 67% dos colaboradores não concordam nem discordam que os conflitos sejam tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios da organização, ao que se conclui que a comunicação interna com função facilitadora (refere-se à comunicação enquanto ferramenta de gestão de conflitos) não está a ser utilizada ou explorada pelo município. De forma a firmar essa ausência, o vice-presidente, quando questionado acerca do ambiente da instituição, classifica-o como nem sendo um excelente ambiente de trabalho, mas também não é um péssimo ambiente de trabalho, justificando-se com os momentos de boa disposição, stress e conflitos.

Relativamente às barreiras de comunicação, que são entendidas como os problemas que interferem na qualidade da informação e conseqüente comunicação interna, os colaboradores afirmam existir ocasionalmente na organização. A presença de barreiras na instituição é confirmada pelo vice-presidente, justificando-as com o facto de a comunicação interna não estar formalizada. Importa ainda dizer que a barreira derivada do excesso de informação é, das quatro, a que menos ocorre na organização.

Por último, a nossa amostra não parece ter consciência da função estratégica da comunicação interna, já que 67% dos inquiridos não se manifestou positiva ou negativamente. Ao invés, o vice-presidente afirma ser consciente da importância da comunicação interna como ferramenta estratégica para, no caso, estabelecer uma relação de confiança entre a instituição e os colaboradores. Por tudo o que foi mencionado e demonstrado através das respostas ao inquirido e à entrevista, conclui-se que a Câmara Municipal de Mondim de Basto, efetivamente, é uma organização que considera a comunicação interna importante mas não faz uso da mesma, ou melhor dizendo, não a tem oficialmente formalizada, o que se pode justificar pelo facto de o Município de Mondim ser uma instituição pequena, quando comparada com outros municípios, onde existe uma maior facilidade de contacto direto entre os departamentos e a presidência. Outro dos motivos que pode justificar o facto da comunicação interna não estar oficializada é o facto de existirem mandatos com prazos definidos de quatro anos, tornando-se um entrave à comunicação, na medida que não é possível pensar a mesma a longo prazo.

Em jeito de síntese, o sucesso da Câmara Municipal irá depender da forma como a comunicação interna flui, dos seus veículos e instrumentos de comunicação, e é neste aspeto que a comunicação estratégica apresenta relevância, sendo esta o conjunto de ações que conduz à mudança de atitudes, alterando comportamentos no público interno, construindo uma cultura forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados.

## 5. Conclusões

Podemos verificar que os colaboradores do município apenas se encontram parcialmente alinhados com os ideais da organização e, conseqüentemente, com a cultura organizacional. A comunicação interna é a principal responsável pela difusão desses ideais, pela troca de informação entre os colaboradores e sobretudo por funcionar como ferramenta de coordenação entre os diferentes departamentos e membros, alinhando assim os seus objetivos pessoais com os da empresa, promovendo a consolidação da organização. A ausência da comunicação interna formalizada no município em estudo pode-se justificar pelo facto de este apresentar uma dimensão reduzida, onde há uma maior facilidade de comunicação dos colaboradores com os superiores hierárquicos através de um telefonema ou de uma conversa informal. Por sua vez, esta facilidade de contacto pode estar na origem de grande parte das barreiras de comunicação identificadas, bem como dos conflitos e rumores presentes na organização. A comunicação estratégica é o conjunto de ações que conduz à mudança de atitudes no público interno, construindo uma cultura forte e abrangente, na qual todos se sintam motivados e integrados para atingir os objetivos da instituição. Assim, o facto de os colaboradores não concordarem nem discordarem com a questão referente à comunicação interna como ferramenta estratégica deve-se, sobretudo, ao facto de a mesma comunicação não alcançar todos os colaboradores, isto é, nem todos os colaboradores se encontram alinhados com os objetivos do município. O sucesso do município irá depender da forma como a comunicação interna flui. Nesse sentido,

a organização deverá repensar a sua comunicação, mais concretamente, formalizar a comunicação interna e priorizar os canais e meios de comunicação formais, reduzindo assim as barreiras de comunicação e os conflitos, o que consequentemente fortalecerá a cultura organizacional e implicará mais objetivos alcançados.

Desta forma, apesar das limitações deste estudo exploratório, nomeadamente pelo facto de se centrar num estudo de caso e a amostra ser reduzida, os objetivos propostos foram mormente alcançados. Não obstante, pensamos que este estudo pode ser o ponto de partida para outras investigações do mesmo género, por forma a conseguir demonstrar a importância da comunicação interna nas organizações públicas e privadas, nomeadamente nas organizações autárquicas.

## Referências

- Almeida, Vítor (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Áreas Editora.
- Amaral, D. F. (2005). *Código do procedimento administrativo*. Livraria Almedina. Portugal.
- Araujo, D. C., Simanski, E. S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e trabalhadores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, 9: 47-64. Summus Editorial.
- Asensio Romero, P. (2006). *El libro de la gestión municipal*. Diaz de Santos.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação*. 3.ª ed. Quimera.
- Camilo, E. (1998). *Estratégias de Comunicação Municipal. Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios*. Universidade da Beira Interior.
- Camilo, E. (2006). *Para uma Planificação do Trabalho Comunicacional nos Municípios*. Universidade da Beira Interior.
- Camilo, E. (2010). *Ensaio de Comunicação Estratégica*. LabCom Books.
- Cardoso, C. (2011). Como Gerir a Comunicação. *Como Gerir Bem a Sua Autarquia*. OmniSinal. 179-191.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH. Portugal.
- Kunsch, M. (2006). *Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). Editora Saraiva.
- Kunsch, M. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial.
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic Communication Management*, 12(3), 15.
- López, A. (2008). *Si no comunicas no existes la comunicación en las fundaciones*. Asociación Española de Fundaciones.
- Machado, M. (2012). Comunicação interna no contexto de instabilidade das relações de trabalho. *Contemporânea*, 10(1), 1-15.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Ruão, T. (2001). O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor. *Actas do II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, pp. 01-30. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R. & Ribeiro, P. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta*. Relatório de um debate (pp. 16-39). CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Tavares, R. (2005). *A Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: um estudo de caso de uma empresa brasileira*. Dissertação de Mestrado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.