

**Contributos da Comunicação Interna para a Eficiência
do Serviço Público. Estudo de Caso na Câmara
Municipal de Ferreira do Alentejo**

Maria Manuela Gonilho Pina

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Comunicação Estratégica**

Versão corrigida e melhorada após defesa pública

Março, 2024

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, área de especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Alda Magalhães Telles.

Agradecimentos

Termina hoje mais um grande e enriquecedor desafio que ao longo dos últimos dois anos me permitiu consolidar conhecimentos nesta área da comunicação. E porque o conhecimento nunca é demais, saio deste processo com a certeza de que agreguei muitas ferramentas que serão muito úteis na minha vida profissional e pessoal. O trabalho apresentado nas próximas linhas só foi possível graças aos que de uma forma ou outra me acompanharam neste percurso.

Quero, por isso, agradecer em primeiro lugar à minha orientadora Professora Doutora Alda Magalhães Telles por todo o apoio e disponibilidade. Também à Professora Doutora Ivone Ferreira que acompanhou parte deste processo. Foi, para mim, um privilégio contar com a vossa orientação neste caminho.

Ao Presidente da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, Dr. Luís Pita Ameixa, que desde a primeira hora mostrou total abertura, quer na disponibilidade para a realização da entrevista quer nas autorizações para todas as consultas necessárias ao longo desta investigação.

Aos meus colegas, trabalhadores do Município, que prontamente aceitaram participar no inquérito e foram um garante na transmissão do mesmo.

Aos meus amigos que acreditaram sempre em mim, por vezes até mais do eu própria. Obrigada pelo vosso apoio, incentivo e paciência.

Claro que não posso deixar de agradecer aos meus pais que são dois seres humanos extraordinários e que do alto dos seus 70 anos fazem questão de acompanhar e estar sempre presentes. Sem o vosso apoio, a todos os níveis, eu não teria certamente chegado até aqui.

Por fim, ao meu filho João, o que foi mais penalizado com as ausências. Apesar da tenra idade (10 anos), foi capaz de não só compreender, como ainda ser uma voz de incentivo. És um grande miúdo com o coração no lugar certo.

Muito obrigada!

Contributos da Comunicação Interna para a eficiência dos Serviços Públicos.

Estudo de caso na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo

Maria Manuela Gonilho Pina

Resumo

Na sociedade do século XXI a comunicação é indispensável à vida das organizações e engloba várias dimensões, fluxos e canais, bem como diversos intervenientes entre os quais os mais variados tipos de públicos. Neste plano, a comunicação interna assume uma função estratégica na eficácia organizacional, particularmente no trabalho de alinhar o discurso, ideias e perceções do público interno com os propósitos gerais da organização. Uma função que se estende às autarquias locais, enquanto organizações de natureza pública. A tarefa de informar, motivar e envolver o público interno nos objetivos de uma organização é complexa e depende de uma comunicação capaz de garantir clareza, coerência e um *engagement* de funcionários e colaboradores.

Considerando a importância estratégica da comunicação interna no contexto organizacional, especialmente em entidades públicas, a presente dissertação propõe fazer uma análise à comunicação interna de uma autarquia local (Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo), no sentido de tentar compreender a sua influência na colaboração entre funcionários e departamentos, e, por conseguinte, a forma como afeta a qualidade dos serviços prestados ao público.

Tendo em conta esta premissa, o trabalho começa por uma revisão de literatura que explora conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna e comunicação autárquica, que fornecem uma base para a investigação. A metodologia adotada envolve a aplicação de um estudo de caso, com a utilização de entrevista, análise documental, observação direta e um inquérito para recolha e análise de dados e em que será efetuada uma caracterização da comunicação interna na autarquia com destaque para os canais utilizados e a perceção dos funcionários sobre a qualidade dessa comunicação.

Procuramos, com este estudo, não apenas compreender o estado atual da comunicação interna na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, mas também oferecer recomendações práticas para fortalecer essa comunicação, a colaboração interna e, conseqüentemente, garantir uma maior eficiência na prestação dos serviços aos munícipes.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação autárquica, *stakeholders*, serviço público.

Abstract

In 21st century society, communication is indispensable to the life of organizations and encompasses various dimensions, flows and channels, as well as different stakeholders, including the most varied types of public. In this respect, internal communication plays a strategic role in organizational effectiveness, particularly in aligning the discourse, ideas and perceptions of the internal public with the general purposes of the organization. This role extends to local authorities, as organizations of a public nature. The task of informing, motivating and involving the internal public in an organization's objectives is complex and depends on communication that is able to guarantee clarity, coherence and employee engagement. Considering the strategic importance of internal communication in the organizational context, especially in public entities, this dissertation proposes an analysis of the internal communication of a local authority (Ferreira do Alentejo City Council), to try to understand its influence on collaboration between employees and departments, and therefore how it affects the quality of services provided to the public. Taking this premise into account, the work begins with a literature review that explores concepts of organizational communication, internal communication and municipal communication, which provide a basis for the research. The methodology adopted involves the application of a case study, using interviews, documentary analysis, direct observation and a survey for data collection and analysis, in which internal communication in the municipality will be characterized, with emphasis on the channels used and employees' perceptions of the quality of this communication. The aim of this study is not only to understand the current state of internal communication in Ferreira do Alentejo Town Hall, but also to offer practical recommendations for strengthening this communication, internal collaboration and, consequently, ensuring greater efficiency in the provision of services to citizens.

Keywords: Organizational communication, internal communication, municipal communication, stakeholders, public service

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I: A Comunicação nas Organizações Públicas.....	4
1.1 Comunicação Organizacional.....	5
1.2 Comunicação Interna.....	8
Funções da Comunicação Interna.....	8
Canais de Comunicação Formal e Informal.....	10
Fluxos de Comunicação.....	12
Barreiras à Comunicação.....	13
Capítulo II: Comunicação Interna nas Autarquias Locais.....	16
2.1 Comunicação Autárquica.....	16
2.2 Comunicação Interna nas Autarquias.....	18
Capítulo III: Metodologia.....	21
3.1 A Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo.....	21
3.2 Estratégia Metodológica.....	23
Análise Documental.....	24
Observação Direta.....	25
Inquérito.....	25
Universo e Horizonte Temporal.....	27
Entrevista.....	29
3.3 Hipóteses em Investigação.....	29
Capítulo IV: Análise e Discussão de Resultados.....	31
4.1 Dados Recolhidos com o Questionário por Inquérito.....	31
Caracterização do Público Interno.....	31
Caracterização da comunicação interna.....	36
Avaliação da comunicação interna e do serviço prestado ao público.....	40
4.2 Dados apurados com a entrevista ao presidente da câmara.....	47

4.3 Discussão dos Resultados	50
Conclusão	52
Bibliografia.....	56
Lista de Figuras	61
Lista de Gráficos.....	61
Lista de Tabelas	61
Anexos	62
Anexo I – Transmissão de Informação aos Funcionários	63
Anexo II – Sistema de Gestão de Informação Interna	66
Anexo III – Sessões de Informação e Reuniões de Equipa	67
Anexo IV – Inquérito por questionário	69
Anexo V – Cálculo da margem de erro.....	76
Anexo VI – Entrevista	77
Anexo VII – Declaração de Consentimento	81

Introdução

A percepção de que os serviços públicos são morosos e ineficazes e que os funcionários públicos nem sempre estão à altura de dar uma resposta adequada às solicitações dos munícipes parece ter-se generalizado na sociedade. A demora, a falta de respostas ou a indisponibilidade de quem está atrás de um balcão de atendimento ao público são frequentemente mencionados (em relatos, notícias ou queixas), como motivos de descontentamento por parte de quem recorre aos vários serviços públicos, contribuindo para uma visão desfavorável quer dos funcionários públicos quer das próprias instituições. Dados publicados pelo Portal da Queixa¹ dão conta que 10 por cento das mais de 200 mil reclamações apresentadas durante o ano de 2023, tiveram como alvo os serviços e a administração pública. No caso particular das autarquias a ineficiência nos serviços de limpeza e manutenção de espaços públicos e o mau atendimento, caracterizado por demoras ou ausência de resposta, são os principais motivos de insatisfação apontados pelos cidadãos.

Como se justifica este cenário, num setor cuja missão geral é, precisamente, servir o público?

Considerando que a resolução dessas questões depende de vários fatores, é relevante destacar que são pessoas que realizam diariamente as tarefas operacionais ou estão num balcão de atendimento ao público em entidades cuja missão é servir a comunidade.

Nas últimas décadas, as organizações de natureza pública têm vindo a enfrentar uma série de desafios, incluindo a procura crescente por serviços públicos de qualidade, a gestão das expectativas dos cidadãos por maior transparência e participação e até a própria evolução nas tecnologias de informação. A qualidade do serviço prestado por uma organização pública pode estar dependente de diversos fatores sendo que a comunicação assume um papel preponderante. Cidadãos cada vez mais exigentes e atentos requerem a utilização estratégica da comunicação por parte das entidades. Nesse sentido, as organizações tendem a centrar atenções e a dedicar mais tempo e espaço à comunicação que assume um caráter estratégico tendo em conta a relação entre diferentes públicos. Enquanto processo de criação de conhecimento, que possibilita o diálogo e a construção da realidade organizacional (Marchiori, 2010), a comunicação

¹ Dados divulgados em <https://portaldaqueixa.com/news/consumidores-registaram-mais-de-200-mil-reclamacoes-em-2023>

deve também ser avaliada pela forma como acontece internamente. A qualidade e eficácia da comunicação interna pode contribuir para moldar a percepção, a colaboração e, conseqüentemente, a eficiência dos serviços prestados por uma organização pública, nomeadamente, pelas autarquias locais. Neste cenário, a comunicação interna assume um papel decisivo na estratégia de comunicação dos municípios, particularmente na função de alinhar o discurso, as ideias e as percepções do público interno com os propósitos gerais da organização, dada a sua capacidade de fomentar a interação e colaboração entre departamentos ou promover o *engagement* dos colaboradores. Tão importante quanto servir a população de um concelho é garantir a coesão interna e conseqüentemente a coerência da mensagem, bem como a reputação da entidade. É certo que as tomadas de decisão são responsabilidade dos órgãos executivos e o planeamento e distribuição de tarefas está a cargo dos dirigentes. No entanto, as diretrizes são executadas por todos os funcionários sejam eles técnicos, administrativos ou operacionais. E este público interno será aquele que, de diversas formas, terá influência na qualidade do serviço prestado, bem como na propagação de mensagens positivas ou negativas sobre a estrutura e imagem da empresa, organismo ou autarquia. Neste contexto, a comunicação interna surge como uma ferramenta decisiva para uma gestão mais eficaz que integra um maior envolvimento e motivação dos funcionários e uma prestação de serviços públicos eficientes. Se, por um lado, é importante promover o bom ambiente organizacional, as relações e a interação entre os vários departamentos e colaboradores, por outro, e não menos importante, torna-se necessário perceber o que sentem e o que pensam os funcionários e colaboradores em relação ao trabalho que desenvolvem e à própria organização.

Tendo como referência esta problemática e o contexto específico da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo (Município localizado no distrito de Beja) procura-se, neste estudo, tentar compreender a dinâmica da comunicação interna, e, em que medida pode contribuir para melhorar o serviço público prestado pela autarquia.

Partindo da questão: *Como comunica internamente a câmara municipal de Ferreira do Alentejo e como é que essa comunicação afeta a colaboração entre os funcionários e departamentos municipais e, conseqüentemente, a eficiência dos serviços prestados ao público?*, este estudo pretende apresentar uma análise da atual estrutura de comunicação interna na autarquia de Ferreira do Alentejo, com foco nos seus públicos, canais de comunicação, práticas de colaboração e cooperação entre os diversos departamentos

numa tentativa de tentar perceber de que forma esta pode ser utilizada como ferramenta para melhorar o serviço prestado aos munícipes.

A estratégia metodológica definida teve como base a análise documental, a observação direta, a aplicação de um questionário e uma entrevista de modo a aferir a dinâmica comunicacional e permitir uma análise do processo. Assim, pode considerar-se que foi utilizada, neste estudo, uma metodologia mista que combina métodos qualitativos e quantitativos. A presente dissertação é composta por quatro capítulos através dos quais se pretendeu estruturar o estudo de forma a permitir encontrar respostas, baseadas em argumentos teóricos e empíricos, à questão de partida. O primeiro e segundo capítulos abrangem uma revisão de literatura com atenções centradas em termos como a comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação autárquica e na importância da comunicação interna nos serviços da administração pública, nomeadamente nas autarquias locais. Posteriormente, de modo a enquadrar a pesquisa, é feita a contextualização do município de Ferreira do Alentejo, que serve de base para este estudo, bem como a caracterização da sua comunicação interna. Ainda no terceiro capítulo será apresentada a metodologia e posteriormente, no quarto capítulo, é feita a análise dos resultados obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário, entrevista e observação direta utilizados para a recolha de dados quantitativos e qualitativos, bem como a comparação e integração dos resultados e discussão dos mesmos à luz da revisão da literatura.

Finalmente é apresentada uma conclusão que sintetiza os principais resultados, destacando as implicações práticas e teóricas, abordando as limitações do estudo e propondo sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo I: A Comunicação nas Organizações Públicas

A evolução das organizações públicas está intrinsecamente ligada à forma como estas comunicam. Ao longo das últimas décadas, as organizações públicas têm passado por transformações significativas, impulsionadas maioritariamente pelos avanços tecnológicos, pelas mudanças sociais e pela necessidade constante de responder de modo eficiente às expectativas de uma sociedade cada vez mais exigente. Não podemos descurar as alterações e evolução das organizações da administração pública, nomeadamente as organizações do estado, que estão a passar de um modelo essencialmente burocrático onde, principalmente até final do século XX, predominavam os formalismos, regras e regulamentos e onde a comunicação se caracterizava por ser maioritariamente descendente e bastante hierarquizada, para um cenário em que começam a funcionar em rede, o que pode contribuir para promover a inovação, partilha de conhecimento, e, conseqüentemente a melhoria dos serviços prestados. Mais recentemente, as formas de comunicação caracterizam-se pela reciprocidade e personalização (Castells, 2007). Nesse contexto, a comunicação emerge como peça-chave para a qualidade e eficiência do serviço prestado pelas entidades públicas e a comunicação interna assume-se como ferramenta imprescindível para dar resposta aos desafios organizacionais. Na verdade, a comunicação interna desempenha um papel vital na construção de pontes entre gestores, funcionários, departamentos e público em geral, já que é ela que estabelece os canais de transmissão das diretrizes, políticas e informações relevantes, promovendo, por um lado, uma compreensão coletiva e o alinhamento de objetivos e, por outro, a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, onde todos estão conscientes das suas responsabilidades, conhecem com clareza os processos internos e se sentem empenhados e motivados nas suas funções. Ora um dos fatores, que apesar de todas as evoluções, parece ainda condicionar a eficácia da comunicação interna nas organizações da administração pública é a cultura burocrática, (Canel & Luoma-aho, 2020). Os procedimentos das organizações públicas ou a influência de múltiplos *stakeholders* podem causar diversos constrangimentos à eficiência dos serviços.

Agilizar processos, promover a colaboração entre departamentos, estabelecer relações e partilhas entre *stakeholders* pode ser fundamental para melhorar a perceção dos colaboradores em relação à organização, a eficiência do serviço prestado ao público e, conseqüentemente, a imagem e reputação das entidades da administração pública.

1.1 Comunicação Organizacional

A comunicação desempenha um papel cada vez mais relevante, do ponto de vista organizacional, assumindo-se imprescindível para que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, atinjam as suas metas e objetivos. No atual cenário de globalização, a comunicação organizacional tem vindo a assumir um estatuto que torna impossível falar em organizações, sem referir o papel da comunicação (Bilhim, 2008). A comunicação organizacional está relacionada a todos os aspetos que envolvem relações pessoais, sociais e de organização de uma estrutura, por isso, os processos, as informações e as pessoas, são peças importantes e influentes para a aplicação de um plano comunicacional.

No contexto organizacional, a comunicação permite a criação e partilha de informações, que conferem às organizações a capacidade de cooperar e organizar com o objetivo de se relacionarem e interagirem com os seus públicos (Neiva, 2018). A comunicação é, por isso, utilizada como estratégia no planeamento e nos processos de gestão que orientam as organizações e deve ser pensada como uma ferramenta essencial (Marchiori, 2009).

Deetz (2010) defende que, muitas vezes a comunicação é encarada como uma ferramenta das dinâmicas organizacionais em que se verifica a transmissão de informações sendo, por isso, “um processo fundamental pelo qual as organizações existem” (p.84). Tendo em conta o seu alcance, a comunicação permite estabelecer o diálogo entre a organização e os seus públicos interno e externo através da interação simultânea entre os diversos emissores e recetores.

Com base na ideia de que o relacionamento social, comercial, humano e organizacional pode ser construído através da comunicação ou destruído pela sua falta, podemos considerar que, para que uma comunicação organizacional garanta alguma eficácia deve ter em conta as dimensões humana, instrumental e estratégica para além dos diversos intervenientes no processo (Neiva, 2018).

Já no início do século XXI, Wolton, (2004) explicava a existência destas três dimensões na comunicação organizacional. A dimensão instrumental, que trabalha questões operacionais como o controlo da produção e a eficiência das pessoas nas organizações em que a comunicação é considerada uma via para o envio de instruções e informações; a dimensão estratégica, cuja atenção se centra na análise e adaptação ao ambiente

através da avaliação das ameaças e oportunidades que servem de suporte para delinear estratégias adequadas a atingir metas e objetivos; e a dimensão humana cujo objetivo passa por analisar as relações que são construídas no dia a dia das organizações. Tendo esta divisão como base, o autor realça a importância do reconhecimento da dimensão humana, uma vez que a dimensão instrumental dominada pela técnica continua ainda a sobrepor-se à dimensão normativa e humanista da comunicação (Wolton, 2004). Na realidade, importa pensar a comunicação organizacional para lá das fronteiras tradicionais que, até há bem pouco tempo, a identificavam como simples processo de gestão. É preciso analisá-la numa perspetiva mais ampla, uma vez que “a organização não compreende apenas a sua estrutura física, equipamentos ou recursos financeiros, mas, principalmente, pessoas que estabelecem relações entre si” (Baldissera, 2008, p 41).

Mais do que apresentar produtos ou serviços, a comunicação está integrada no processo de criação, construção e manutenção da imagem e reputação de uma organização sendo também responsável por criar canais de diálogo e pela credibilidade da estrutura organizacional e, por isso, decisiva no relacionamento com os seus públicos de interesse.

Assim, para que a comunicação no meio organizacional seja eficaz, é necessário que as políticas e estratégias sejam definidas e transparentes e promovam um diálogo aberto entre diretores e colaboradores e com o público externo (Curvello, 2012).

Atualmente, percebem-se algumas mudanças de paradigma em que a comunicação nas organizações assume uma posição de maior destaque com a valorização da interação e o diálogo como forma de promover a harmonia nos ambientes organizacionais (Marchiori, 2011). Nesta ampla relação em que se conta uma grande diversidade de públicos internos e externos devem ser consideradas todas as formas de comunicação. O mesmo é dizer que ao nível das organizações a comunicação não se restringe apenas ao ato de transmitir mensagens, mas passa também por colocar nessas mensagens a essência da própria entidade e pela promoção de um ambiente harmonioso entre todos os intervenientes no processo de troca de informação.

Kunsch defende que:

Como fenómeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a Comunicação Organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto faz-se

necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com o foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas quotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (Kunsch, 2014, p. 45).

Regra geral, as organizações partem do princípio de que os seus membros são naturalmente capazes de comunicar. No entanto, esta é uma tarefa complexa e se a comunicação for pobre ou deficiente pode provocar graves problemas estruturais (Ruão, 2001). O carácter estratégico da comunicação em contexto organizacional tem vindo a ganhar espaço, principalmente em organizações e entidades que planeiam fazer o acompanhamento das suas transformações e estreitar a relação com os seus variados públicos (Marchiori, 2011). Na verdade, os *stakeholders* tendem a preferir estabelecer relações de confiança e credibilidade e não apenas de consumo dos serviços, produtos ou atividades disponibilizadas pelas organizações (Capriotti, 2013). Assim, uma comunicação transparente pode agregar benefícios para a imagem e reputação de uma organização. A definição da estratégia comunicacional da organização; a caracterização dos públicos-alvo e a transmissão de mensagens claras, obtenção e análise de feedback, são ações que contribuem para a eficácia da comunicação organizacional (Argenti, 2014). Portanto, a comunicação é responsável por organizar e controlar as organizações e, vista de maneira estratégica e trabalhada de forma eficaz, pode ser um fator importante na conquista dos seus objetivos.

Kunsch (2014) defende ainda a existência de uma conexão entre as diferentes tipologias de comunicação (financeira, comercial, institucional e interna) de maneira a obter a eficiência da organização, trazendo vantagens para o público e para a sociedade de uma forma geral. Nesta perspetiva, a comunicação organizacional pode ser considerada sob dois prismas: por um lado pela forma como a organização se relaciona e comunica com o exterior, e, por outro lado, pela maneira como comunica internamente.

É verdade que a comunicação com, e para, o exterior assume uma grande relevância no processo de criação, manutenção e solidificação de uma organização, mas, esta não pode ser pensada de forma isolada.

Na estratégia de comunicação de qualquer organização não pode ser descurada a comunicação que se faz internamente e a influência que esta pode ter no funcionamento da mesma.

Integrar, envolver e motivar todos os funcionários e colaboradores pode contribuir para fortalecer a imagem da organização, agregar interesses e evitar a sua fragmentação.

1.2 Comunicação Interna

A sociedade atual, mais informada e competitiva, coloca maiores exigências às organizações. A necessidade de se encontrar formas de garantir eficiência e eficácia sugere que se olhe para a sua dinâmica interna. Gerir internamente uma organização parece ser tão importante quanto promover a sua relação com o exterior. Neste processo, a comunicação interna desempenha um papel fundamental, já que permite a partilha de informações junto dos seus membros e o conhecimento necessário para a sua atividade (López, 2007). A comunicação interna pode caracterizar-se pela forma como as instituições comunicam com os seus colaboradores e procura responder às preocupações e necessidades informativas e de motivação do público interno (Aced et al., 2021).

Funções da Comunicação Interna

No contexto organizacional, a comunicação interna assume o papel de orientar comportamentos, bem como estabelecer relações interpessoais com o objetivo de alcançar metas e cumprir objetivos (Marín, 1997).

No que toca às funções da comunicação interna, encontramos na literatura várias abordagens. Myers & Myers (1982, apud Almeida, 2013) apresentam três funções principais da Comunicação Interna: “a Função de Produção e Controlo, enquanto meio de coordenação e regulação; a Função de Inovação, direcionada a novas ideias e procedimentos, que permitem à organização adaptar-se ao meio envolvente; e a Função de Socialização, privilegiando as relações interpessoais” (p.93). O autor faz ainda referência a Brault (1992) que defende a existência de sete funções para a comunicação interna como forma de promover a imagem positiva da organização: A Função Informativa que passa por consolidar o conhecimento acerca da organização de modo a garantir a eficiência da informação; a Função Integradora que aposta em desenvolver a coesão organizacional promovendo o envolvimento dos funcionários e colaboradores através da transmissão dos valores essenciais da organização; a Função Retroativa, que prevê a verificação e validação das mensagens que são emitidas; a Função Sinal onde se inclui a transmissão de sinais e mensagens que permitem a identificação da personalidade e orientação da organização; a Função Comportamental cujo objetivo é a

emissão de informações claras e objetivas que orientem os membros da organização; a Função Promotora da Mudança que pretende motivar pessoas a manter-se na estrutura, permitir uma maior abertura e a tomada de decisões coletiva; e a Função de Imagem, que implica a comunicação da imagem da organização para os seus públicos (Almeida, 2013, p.93).

Outra perspectiva é apresentada por (Likely, 2008) que considera que a comunicação interna tem cinco funções fundamentais: Comunicação, Educação, Agente de Mudança, Consultoria e Aconselhamento, e Estratega. A Função de Comunicação atua como simplificadora no processo de transmissão da informação entre os elementos da organização. Com o mesmo objetivo, a Função de Educação prevê a formação de gestores e coordenadores. A comunicação interna enquanto Agente da Mudança passa pelo apoio às alterações no comportamento dos funcionários e colaboradores de modo a favorecer a mudança na estrutura. A função de Consultoria e Aconselhamento inclui ações de comunicação que promovam a produtividade e qualidade e, por fim, a função de Estratega envolve a discussão de ideias, sugestões e estratégias de gestão entre todos os *stakeholders* (p.15).

Nas variadas interpretações, que acabam por ser complementares, os autores concordam com a conceção da comunicação interna enquanto suporte fundamental para as organizações, assumindo um papel preponderante nas funções de controlar o comportamento dos membros da organização, esclarecer e informar os colaboradores, fornecer feedback, contribuir para facilitar o envolvimento e conexão e fornecer informações necessárias à tomada de decisão (Bilhim, 2008). A comunicação interna permite, não só a troca de informações entre funcionários e colaboradores, como entre diferentes departamentos, assumindo-se como ferramenta importante no trabalho de coordenação, e contribuindo para harmonizar objetivos e promover o vínculo entre as partes.

A aposta em manter uma conexão com o público é essencial para que a organização ganhe visibilidade e a confiança desse público. Para além da credibilidade, confiança e envolvimento, a presença de um ambiente organizacional harmonioso no qual funcionários e colaboradores sejam porta-vozes dessa estrutura pode acontecer com uma boa estratégia de comunicação interna. E, tendo em consideração a noção de que funcionários e colaboradores têm o poder de persuadir, de forma transparente e desinteressada, o público externo, podemos atentar que a estratégia de comunicação

interna tem consequências no âmbito exterior (Pessoni & Yizima, 2011). Por isso, “não basta ter uma equipa de pessoas qualificadas e motivadas. Se ela não estiver bem informada e se os membros não comunicarem adequadamente, não será possível potenciar a força humana da organização” (Ruggiero, 2002, p. 23).

Kunsch (2006) reforça a ideia de que uma organização só conseguirá ter um verdadeiro retorno dos seus investimentos quando os seus funcionários forem transmissores de uma boa imagem social e profissional.

A humanização das relações de trabalho pode ser a solução para o bom funcionamento das organizações. Em primeiro lugar porque permite a criação e conservação de relacionamentos saudáveis entre os funcionários e colaboradores, e depois porque, assim, contribui para que a organização consiga atingir os seus objetivos.

A comunicação interna constitui um conjunto de estratégias e práticas coordenadas pela organização com o intuito de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que devem ser reconhecidos e partilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública (Curvello, 2012, p.22).

Canais de Comunicação Formal e Informal

A implementação de um plano de comunicação interna eficaz depende, em grande parte, dos canais utilizados. A mensagem deve ser clara e coerente e transmitida através de recursos físicos ou digitais adequados. Determinar os canais de comunicação mais apropriados para cada mensagem é importante para construir um ambiente que promova a partilha e discussão de ideias e opiniões. Relativamente às mensagens transmitidas no contexto de uma organização, elas podem assumir um carácter formal ou informal, sendo que, na comunicação formal, são utilizados os meios oficiais e as regras de hierarquia para a transmissão de informações sobre a atividade da estrutura, através de ordens, diretivas, discursos e relatórios. Nas organizações do século XXI a comunicação *on-line* assume também um papel crucial. A Intranet e os emails são, cada vez mais, utilizados como canais facilitadores na transmissão de informação aos colaboradores. De acordo com Ferrell & Hartline, (2019) a tecnologia tem potencial para ajudar a criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente. Ainda assim, deve ter-se em conta que a disponibilidade para a realização de reuniões presenciais regulares e a promoção de fóruns de discussão, podem ajudar na tarefa de tentar perceber os assuntos que são mais importantes para os colaboradores contribuindo para resolver eventuais problemas

mais específicos (Argenti, 2014). No entanto, a comunicação interna numa organização nem sempre flui de acordo com a sua estrutura. Falamos da comunicação informal que se caracteriza por ser espontânea e flexível permitindo a troca de mensagens rápidas e não planeadas, avisos e partilha de informação pessoal (Rego, 2016).

A comunicação informal acontece de forma não oficial, e consegue fluir em várias direções uma vez que surge das relações entre funcionários e colaboradores. A comunicação informal pode ser facilitadora no processo de tomada de decisões e apresentação de soluções de forma mais rápida.

Para Sandra Marino (2004) “as vantagens da comunicação informal nas organizações residem no melhor desempenho de tarefas, mas também num nível mais pessoal, o do apoio social, traduzido em laços de amizade ou relações de aconselhamento” (p.2). Ainda assim, deve ter-se em consideração que uma comunicação informal pode tornar o processo mais frágil e criar condições ao surgimento de rumores e boatos no seio de uma organização e gerar problemas ao funcionamento da mesma. Estes rumores podem acontecer por várias razões, nomeadamente, provocados pelo sentimento de insegurança, principalmente quando a informação proveniente dos canais de comunicação formais é insuficiente ou ineficiente.

Por outro lado, a comunicação formal confere credibilidade às informações transmitidas e conteúdos partilhados, mas, pela sua rigidez, pode causar entraves à resolução rápida de problemas. Assim, decisores e administradores assumem um papel fundamental no sentido de evitar que a imagem da organização e dos próprios funcionários e colaboradores fique comprometida.

Os canais de comunicação formal e informal podem e devem ser utilizados em simultâneo e de forma equilibrada. Paralelamente à existência de reuniões formais, diretivas ou discursos e canais digitais, deve ser tido em conta que muita da informação importante para a organização pode ser transmitida de modo informal. Estes canais podem ser combinados de forma a garantir utilidade sem fragilizar o ambiente organizacional. Assim, as mensagens transmitidas de forma clara e coerente podem contribuir para que os colaboradores se sintam integrados, informados e motivados, permitindo a consolidação da cultura organizacional.

Fluxos de Comunicação

A comunicação interna favorece um ambiente de trabalho harmonioso e alinhado com os objetivos da organização podendo fluir em sentido vertical ascendente ou descendente, horizontal e diagonal.

Em relação à comunicação vertical, ela acontece de forma hierárquica, tendo em conta o organograma da organização, que indica os canais em que a mensagem deve seguir. Esta pode envolver fluxos de comunicação ascendentes e descendentes (Baker, 2007). A comunicação vertical ascendente decorre de um nível hierárquico inferior para um superior. Com um sentido informativo, este fluxo de comunicação revela-se como um apoio na tomada de decisão e envolve relatórios, reuniões planeadas, *feedbacks* relativos a assuntos e problemas de ordem interna, profissional ou pessoal. Por outro lado, a comunicação vertical descendente ocorre de um nível hierárquico superior para um inferior e tem uma função mais informativa em que se enquadram os manuais de normas, relatórios administrativos, newsletters e envio de ordens dos superiores para os subordinados. Os fluxos de comunicação vertical são os que permitem uma comunicação entre superiores e colaboradores, o que pode facilitar a resolução de problemas laborais e interpessoais.

De um modo geral, as organizações parecem tender para a comunicação vertical descendente, uma vez que esta permite a transmissão de informações relacionadas com o trabalho e com as decisões dos superiores hierárquicos.

Ao utilizarem fluxos de comunicação descendente, as organizações acreditam conseguir manter os seus funcionários devidamente informados e conscientes da realidade da organização. A questão coloca-se quando a utilização excessiva desta forma de comunicação coloca em causa a perceção das mensagens, tornando-as contraditórias para além de não terem em conta o feedback dos funcionários e colaboradores. Por outro lado, a utilização de uma comunicação vertical ascendente é geralmente insuficiente e deficitária, já que, nem sempre, administradores e decisores se sentem confortáveis ou têm tempo para ouvir e atender às reclamações ou sugestões e ideias dos seus funcionários. Acresce ainda o facto de os colaboradores evitarem, muitas vezes, revelar às chefias informações desfavoráveis ou mostrar insatisfação, pelo receio de sofrerem eventuais represálias. Por isso, a comunicação ascendente acaba por incluir parte das opiniões, gerando distorções na comunicação (Beirão, et al., 2008).

Já a comunicação horizontal refere-se à comunicação entre pessoas que não têm uma relação hierárquica entre si, ou seja, pessoas do mesmo nível organizacional e, por último, a comunicação diagonal é referida como aquela que é feita entre funcionários e gestores em diferentes departamentos da organização, refletindo mais dinamismo no que toca ao processo de comunicação.

Os fluxos de comunicação são fundamentais para qualquer organização, uma vez que podem influenciar o desempenho e a motivação dos colaboradores (Almeida, 2013).

No entanto, o processo de comunicação interna pode, por vezes, acarretar algumas dificuldades.

Barreiras à Comunicação

As organizações, sejam elas de que natureza forem, necessitam de comunicar com os seus públicos, nomeadamente com o público interno. Portanto, quando essa comunicação não existe ou é deficitária, podem criar-se várias barreiras à comunicação.

Abreu & Bazoni (2016) definem as barreiras na comunicação como um conjunto de fatores que impedem ou dificultam a transmissão de mensagens no processo comunicacional provocando vários constrangimentos.

As diferentes características da linguagem e os canais utilizados no processo de comunicação podem constituir-se como barreiras à sua eficácia. Por exemplo, o ruído provocado por falhas nas ligações telefónicas, problemas de computação, interferências sonoras, erros de ortografia ou dificuldades de audição, visão e oralidade; o excesso de informações em vários canais; a desmotivação e desinteresse dos funcionários e colaboradores ou o mau ambiente organizacional, são barreiras à transmissão de mensagens, o que pode levar a equívocos, conflitos e falta de clareza provocando um impacto negativo nas equipas e consequentemente na eficiência do trabalho desenvolvido pela organização. Por isso, devem ser implementados mecanismos para eliminar ou amenizar as distorções, visando um melhor entendimento entre os interlocutores e consequentemente o desenvolvimento das atividades organizacionais.

Marchiori (2011) defende a interação entre os membros dos diferentes setores de uma organização e a importância do diálogo como forma de resolução de conflitos e promoção de consensos no ambiente organizacional.

Atualmente, a comunicação interna transcende a mera transmissão de mensagens, desempenhando também um papel fundamental na gestão de mudanças e na agregação de valor. Em qualquer contexto organizacional, assim como na vida cotidiana, a comunicação é inevitável. Funcionários e colaboradores estão constantemente imersos em processos comunicativos, e uma falha na comunicação pode resultar, por exemplo, na falta de compreensão dos objetivos organizacionais. Portanto, este deverá ser um dos motivos para valorizar a comunicação interna como uma estratégia organizacional.

A comunicação interna é responsável pela construção e manutenção de relacionamentos sólidos com o público interno, contribuindo para uma projeção positiva da imagem da organização no exterior. A sua eficácia é influenciada por fatores como o envolvimento através da integração dos colaboradores; a coerência das ações da organização; a receptividade à mudança e a aposta na sensibilização dos colaboradores (Brandão, 2014). A eficácia da comunicação interna está profundamente relacionada com o conhecimento que a organização possui sobre seu público interno.

A valorização da comunicação interna parece catalisar o desenvolvimento de novos recursos e práticas organizacionais. Administradores e decisores devem estar cientes da importância estratégica da comunicação dentro de uma organização e atentos à identificação e solução de problemas emergentes. No contexto atual, em que as organizações estão cada vez mais globalizadas, é necessário um tipo de comunicação que atenda a todos os seus objetivos. Informações claras e rápidas são essenciais para a tomada de decisões eficazes, considerando que as organizações lidam constantemente com uma série de informações, tanto internas quanto externas. Neste sentido, as organizações precisam avaliar sua posição, compreender sua realidade e, a partir daí, determinar a necessidade de aplicar a comunicação interna como estratégia. Através de seus mecanismos de comunicação, as organizações podem tentar uma melhoria contínua, a valorização e disseminação dos seus objetivos entre os funcionários e colaboradores. Quando utilizada de forma estratégica, a comunicação interna previne conflitos ou confusões de informação e contribui para o desenvolvimento global da organização, quer no seu ambiente interno quer no externo, assim como na sua ação tática e operacional.

Um dos principais papéis da comunicação interna passa por estreitar laços entre a organização e seus funcionários, incentivando a realização das atividades de acordo com a filosofia e metas organizacionais. O objetivo passa por transformar comportamentos

individualistas em atitudes voltadas para o bem da organização como um todo, promovendo a união e tornando cada um dos funcionários uma peça fundamental na engrenagem da estrutura.

A comunicação interna representa um fator estratégico para o sucesso de uma organização. Além de ser essencial para o cumprimento dos objetivos e obtenção de resultados positivos, é também importante para humanizar as relações de trabalho. Se uma organização conseguir implementar um plano de comunicação interna eficaz e manter um clima organizacional saudável, estará bem posicionada para alcançar os seus objetivos e projetar uma imagem positiva para o exterior, pois, de certa forma, é o público interno que contribui para a construção da imagem da organização (Melo, 2007).

A diversidade de ferramentas e canais de comunicação disponíveis deve ser considerada na estratégia de comunicação das organizações, nomeadamente das organizações públicas. No entanto, é importante ter em mente que organizar, implementar e gerir a rede de comunicação numa organização pública não é uma tarefa simples. Neste processo, devem ser considerados aspetos comportamentais, tecnológicos e até políticos.

Como em qualquer organização pública, a comunicação interna no âmbito do poder local, especialmente nas autarquias, deve assumir uma função relevante, embora ainda não seja devidamente valorizada. A maioria das organizações públicas ainda é caracterizada por uma abordagem burocrática, técnica, racional e normativa, com pouco espaço para sentimentos e emoções. Uma postura que pode limitar a expressão, participação e *engagement* dos trabalhadores, contribuindo para a falta de motivação e comprometimento, o que, por sua vez, pode afetar a produtividade e eficiência. Para que uma organização se estruture, adapte e alcance resultados positivos, deve envolver os funcionários e colaboradores. Portanto, é crucial não apenas comunicar por comunicar, mas também realizar auditorias de comunicação interna de modo a entender como comunicar tendo em consideração as características daqueles com quem comunica. As autarquias não devem ser uma exceção a essa abordagem.

Capítulo II: Comunicação Interna nas Autarquias Locais

Como entidades organizacionais encarregadas da gestão e administração local, os municípios estão intrinsecamente envolvidos em processos comunicacionais com seus diversos públicos. No entanto, a formulação e implementação de estratégias de comunicação nas autarquias são influenciadas por uma série de fatores que podem limitar a sua eficácia. Em primeiro lugar, as decisões políticas tomadas pelos representantes eleitos, bem como os serviços prestados pelos funcionários municipais, exercem um impacto direto sobre a vida dos cidadãos. Essas ações, por sua vez, necessitam ser comunicadas de forma clara e transparente aos interessados, de modo a garantir uma compreensão adequada e a promover a participação informada da comunidade local. Por outro lado, a natureza transitória do mandato dos executivos municipais, com duração de quatro anos, pode representar um desafio para a implementação de estratégias de comunicação de longo prazo. A necessidade de garantir uma comunicação consistente e coerente ao longo de diferentes administrações pode ser dificultada pela rotatividade dos governantes e pela diversidade de agendas políticas. Além disso, é fundamental reconhecer o papel preponderante dos municípios no desenvolvimento local, tanto em termos políticos quanto administrativos. Para além da prestação de serviços públicos essenciais, as autarquias desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental das comunidades locais. A eficiência na prestação desses serviços, sejam o atendimento aos cidadãos ou a realização de trabalhos operacionais, muitas vezes depende de uma comunicação prévia eficaz. A transmissão clara de informações sobre procedimentos, prazos, requisitos e expectativas é essencial para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços municipais.

2.1 Comunicação Autárquica

A comunicação que se pratica nos municípios possui ferramentas, métodos e objetivos específicos sendo, por isso, definida por Camilo (1998) como

Um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais concretizadas pela estrutura institucional do município, 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 sócio local, utiliza para solucionar problemas e atingir objetivos concretos. (p.15)

A comunicação municipal é fundamental na dinamização dos concelhos, além de contribuir para a promoção e incentivo à participação cívica e democrática no âmbito do poder local. Concretamente, ela pode ser vista sob três vertentes distintas: 1) a comunicação municipal enquanto informação cujo objetivo passa não só pela publicidade e divulgação das decisões dos órgãos municipais, que é imposta por Lei, como pela explicação e justificação da atividade municipal e sensibilização dos munícipes para a concretização de objetivos específicos; 2) a comunicação política que tenta legitimar os critérios associados ao trabalho administrativo dos municípios e à atividade dos autarcas eleitos, com recurso ao diálogo numa perspetiva democrática e pluralista para que, mais do que ser uma forma de persuasão, possa garantir a expressão da opinião pública municipal; 3) por fim a comunicação numa perspetiva simbólica que centra atenções na relação entre a população e o espaço envolvente, quer em relação aos órgãos políticos quer em relação aos órgãos administrativos. Esta vertente tem como referência a criação e promoção da identidade de um concelho com base nas suas especificidades (Camilo, 1998).

A comunicação autárquica adquire uma relevância crescente em Portugal ao longo do século XX, especialmente com a descentralização das competências da administração central para a administração local. A partir da Revolução de 1974, que conferiu autonomia às autarquias locais, observa-se um avanço significativo na conceção e execução da comunicação neste contexto. Além dos canais tradicionais, como boletins municipais e editais, outros meios complementares mais diretos passaram a ser considerados, tais como a comunicação interpessoal, a assessoria de imprensa, as relações-públicas, *outdoors*, *websites* e, mais recentemente, as redes sociais.

A importância do ato de comunicar é inegável para qualquer organização, no sentido de informar os cidadãos sobre sua identidade e as atividades que desenvolve. Esta importância torna-se ainda mais premente quando se trata de instituições públicas, sendo as autarquias um exemplo paradigmático.

A comunicação facilita o processo de construção da imagem e da própria gestão da autarquia ao permitir que os munícipes fiquem informados e se sintam mais envolvidos nas atividades do município, pela partilha de informação e opiniões quer ao nível interno quer com o exterior (López , 2008, p. 28). Nesta linha de pensamento, (Cardoso, 2006) considera que uma informação concreta e precisa permite aos munícipes a construção de opiniões fundamentadas e uma participação ativa na vida dos

municípios. Assim, a comunicação tem emergido como um elemento preponderante nas autarquias, sendo considerada como um componente essencial na gestão, visando atingir objetivos tanto políticos quanto administrativos. O autor enfatiza ainda que a exigência, cada vez maior, por parte dos munícipes no que toca ao acesso à informação leva os municípios a considerar a implementação de estruturas, no seio das autarquias, capazes de responder às necessidades.

Contudo, importa reconhecer que, além da relevância dos canais de comunicação para a disseminação de conteúdo informativo, a comunicação municipal não se pode circunscrever apenas ao envio de mensagens ao seu público-alvo, mas deve também viabilizar meios para a receção de feedback. Os cidadãos necessitam de canais para expressar suas opiniões acerca de determinados assuntos, e as autarquias devem estar aptas a receber, processar e dar devida consideração.

Estamos, portanto, perante um processo multifacetado e complexo, que envolve não apenas a transmissão de informação sobre a atividade política e administrativa das autarquias ou campanhas de sensibilização para comportamentos consonantes com os seus objetivos, mas também a gestão de expectativas dos munícipes e a capacidade de os envolver na sua atividade e decisões. E neste processo, é pertinente indagar se, para além da comunicação externa, não seria relevante observar a forma como as autarquias se comunicam com seus funcionários e colaboradores. Será que uma comunicação interna eficaz pode promover um maior *engagement* e comprometimento com a autarquia e a prestação de serviços mais eficientes? É possível que os colaboradores e funcionários exerçam influência direta sobre a imagem e reputação da autarquia?

2.2 Comunicação Interna nas Autarquias

A comunicação interna exerce um papel crucial na eficácia operacional e na coesão organizacional das autarquias. À semelhança do que acontece em todas as organizações, a comunicação nas autarquias deve ter em atenção os seus membros, pois estes são essenciais para o bom funcionamento da câmara municipal, assembleia municipal ou junta de freguesia.

Como entidades político-administrativas encarregadas da gestão local, as autarquias deparam-se com vários desafios que requerem uma comunicação clara, transparente e eficaz entre todos os seus membros e departamentos.

Em estruturas cuja missão principal é servir o público e que diariamente se relacionam, nos seus diversos serviços com várias pessoas, não deve ser descurado o trabalho de harmonização do discurso e transmissão de uma mensagem coerente e confiável.

Primordialmente, a comunicação interna nas autarquias é imperativa para assegurar a coordenação e a colaboração entre os diversos setores e funcionários. A transmissão eficiente de informações, diretrizes e metas entre os departamentos, de forma clara e transparente é fundamental para que os membros da equipa entendam os planos e prioridades estabelecidos pela administração (Kotler, 2000). Além disso, a comunicação interna desempenha um papel primordial na promoção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Quando os colaboradores estão devidamente informados e integrados nos processos decisórios, tendem a estar mais motivados e comprometidos com suas responsabilidades laborais.

A ausência de uma estratégia de comunicação interna numa autarquia pode resultar num conflito entre a mensagem oficial divulgada para o público externo e aquela que é transmitida internamente aos funcionários, colaboradores e eleitos. Neste sentido, a falta de preocupação prévia em estabelecer canais de comunicação interna pode gerar discrepâncias entre a imagem projetada externamente e a perceção interna da organização.

Para facilitar uma comunicação interna eficaz, as autarquias podem adotar uma diversidade de ferramentas e estratégias. Isso engloba a implementação de sistemas de gestão de informação, a realização de reuniões periódicas de equipa, a elaboração de boletins internos informativos e a utilização das tecnologias de comunicação como email, intranet ou plataformas online para partilhar documentos e atualizações.

Importa destacar que o *engagement* e a motivação dos membros internos da autarquia também requerem atenção e cuidado, considerando o elevado grau de exposição e a sensibilidade da imagem institucional. A gestão efetiva da comunicação interna contribui para mitigar possíveis contradições entre as mensagens internas e externas, mas também para fortalecer a coesão organizacional e a imagem pública da autarquia.

Mensagens distorcidas, falta de motivação e a desumanização das relações internas constituem desafios que, quando explorados politicamente, podem ser instrumentalizados para prejudicar a reputação de uma autarquia e dos seus eleitos. Perante estes aspetos, torna-se crucial que a comunicação autárquica adote um plano

estratégico integrado, capaz de utilizar todos os recursos disponíveis para atingir os seus objetivos e alcançar os diferentes públicos.

A análise e identificação dos elementos que constituem a cultura organizacional da autarquia, aliada à identificação das barreiras que podem obstruir uma comunicação interna eficaz, bem como à consideração das diferentes perceções e necessidades do público interno, ou ainda à criação de canais de comunicação adequados para cada situação, são passos cruciais na criação de uma estratégia de comunicação eficaz em qualquer município.

No que toca, particularmente aos públicos internos, é importante humanizar relações, clarificar mensagens, responder às necessidades técnicas e valorizar capacidades humanas, de modo a harmonizar o ambiente interno e favorecer a imagem no exterior.

Uma comunicação estruturada possibilita que os funcionários transmitam aos cidadãos uma imagem positiva, consistente e coesa da autarquia, até pela forma como prestam serviços, como o atendimento ao público ou a resposta a situações específicas.

Apesar dos avanços observados nos últimos anos, a maioria dos municípios parece ainda não estar direcionada para a adoção de estratégias voltadas para a valorização da comunicação interna. Esta lacuna também se reflete na escassa abordagem que a literatura concede a este domínio, concentrando-se predominantemente na comunicação externa no contexto municipal. De modo geral, as autarquias demonstram uma maior preocupação com a comunicação dirigida ao exterior, relegando para segundo plano a comunicação interna. Não obstante, para que a estratégia global de comunicação municipal alcance eficácia, torna-se necessário que a comunicação interna ocupe um patamar de maior relevo e atenção.

Capítulo III: Metodologia

Esta pesquisa tem como objetivo explorar as dinâmicas da comunicação interna nas organizações públicas, particularmente nas autarquias locais. Optamos, portanto, por adotar uma abordagem de estudo de caso devido à sua capacidade de fornecer uma compreensão profunda e contextualizada das dinâmicas organizacionais, permitindo a análise de fenómenos complexos dentro do seu ambiente (Yin, 1994).

Antes de avançarmos para a exposição da estratégia metodológica é de suma importância efetuarmos uma contextualização e caracterização da organização em foco no presente estudo.

3.1 A Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo

De acordo com a Constituição da República Portuguesa as autarquias locais são pessoas coletivas integradas na organização democrática do Estado que “visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”, (artigo 235º, CRP). O Município de Ferreira do Alentejo, um dos 14 concelhos do distrito de Beja, é constituído por dois órgãos representativos, a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal.

A Assembleia Municipal de Ferreira do Alentejo, instalada a 11 de outubro de 2021, encontra-se representada pelos partidos políticos PS (8 mandatos), CDU (5 mandatos), BE (1 mandato) e CHEGA (1 mandato), cujos membros foram eleitos através de sufrágio universal, direto e secreto. Têm ainda assento, nesta Assembleia, pela inerência das suas funções, os presidentes das quatro Juntas de Freguesia do concelho de Ferreira do Alentejo. Entre as várias competências atribuídas a este órgão deliberativo, fazem parte o acompanhamento e a fiscalização da atividade da Câmara Municipal, a aprovação de instrumentos normativos de planeamento e de gestão municipal, assim como a tomada de posição perante os órgãos da administração central sobre assuntos que sejam de interesse para o Município.

A Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, órgão executivo colegial do município, é composta por um Presidente e quatro Vereadores. Instalada a 11 de outubro de 2021 conta com a representação dos partidos políticos PS (3 mandatos) e CDU (2 mandatos).

Atualmente os serviços municipais estão organizados de acordo com um modelo de estrutura hierarquizada, constituído por unidades e subunidades orgânicas flexíveis com três Unidades Orgânicas de nível dirigente 2 (Chefe de Divisão), dez Unidades

Orgânicas de nível dirigente 3 (Chefe de Serviço), cinco Unidades Orgânicas de nível dirigente 4 (Chefe de Serviço), e duas subunidades orgânicas (Coordenador Técnico).

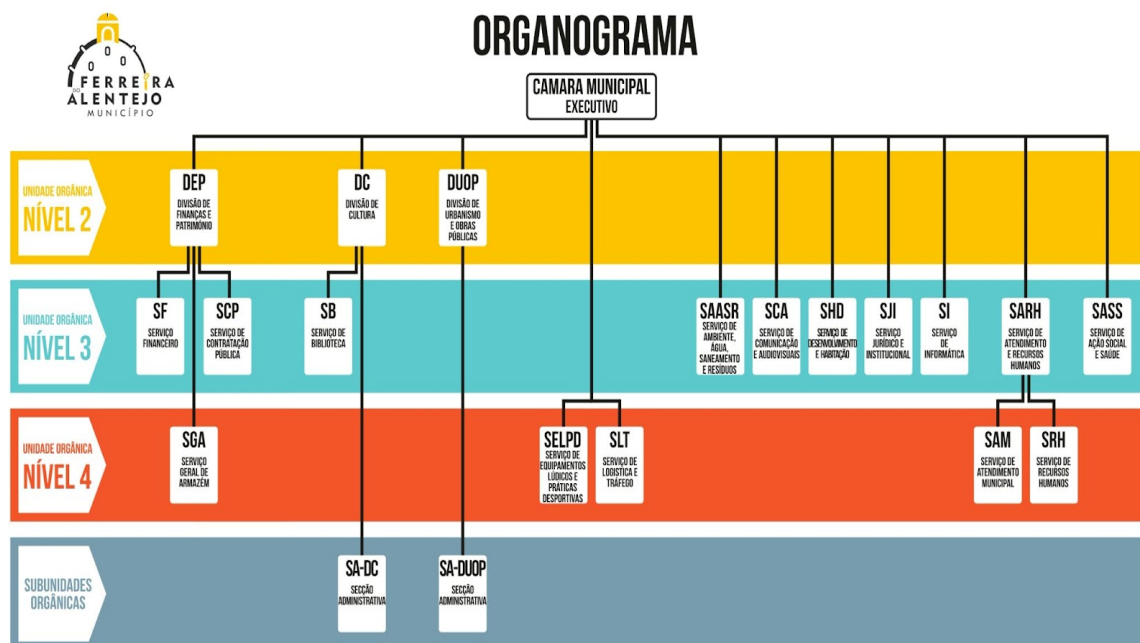


Figura 1: Organograma da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo (CMFA, 2023)

A Câmara Municipal conta atualmente com 231 colaboradores² entre os quais 48 técnicos superiores, 51 assistentes técnicos e 132 assistentes operacionais, alocados em diversos serviços. Importa salientar que as atividades de gestão de comunicação são atribuídas ao Serviço de Comunicação e Audiovisuais (SCA), uma unidade orgânica de nível dirigente 3, que opera sob a supervisão direta do Presidente da Câmara Municipal.

Internamente, o Sistema Eletrónico de Gestão de Informação (GSE) é um dos meios pelo qual são transmitidas diretrizes para a realização de diversas tarefas (**Anexo II**). Este sistema é predominantemente utilizado para a emissão de mensagens dos dirigentes para coordenadores e técnicos, bem como para o registo e comunicação de tarefas e necessidades percebidas pelos trabalhadores. Não obstante, não podemos negligenciar o papel do correio eletrónico e do telefone como canais de comunicação entre chefias,

² Valor atualizado em relação ao último balanço social publicado pelo município que regista 239 funcionários. De acordo com informação fornecida pelo Serviço de Recursos Humanos da autarquia, as aposentações e mobilidades fixaram em 231 o número de funcionários em 2023.

colaboradores e diferentes departamentos da autarquia, assim como a comunicação interpessoal, especialmente entre os colaboradores operacionais.

Em consonância com a orientação do executivo municipal, o SCA elabora regularmente um boletim informativo interno, que é distribuído a todos os colaboradores em formato digital ou físico³.

3.2 Estratégia Metodológica

Concluída a revisão de literatura é essencial implementar uma estratégia metodológica, traduzida na seleção dos métodos mais adequados para a recolha de dados (Kahn, 1990). A metodologia é imprescindível para permitir encontrar respostas à questão da investigação. Assim, esta investigação parte da compreensão da relevância da Comunicação Interna nas organizações públicas para a análise de uma situação concreta. De facto, um estudo de caso proporciona a oportunidade de combinar métodos qualitativos e quantitativos para uma compreensão abrangente da investigação.

A escolha da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo como local de estudo baseia-se na acessibilidade e familiaridade com o ambiente organizacional, enquanto funcionária desta instituição, o que facilita a obtenção de dados e informações relevantes, contribuindo para a qualidade e profundidade da análise. Neste contexto, é feita uma abordagem que inclui técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa. Ao delinear as características intrínsecas de cada abordagem pode estabelecer-se uma distinção entre o método quantitativo e o método qualitativo, observando que o primeiro implica a observação de fenómenos e a formulação de hipóteses explicativas para os mesmos. Este método tem como objetivo principal a identificação de relações entre variáveis, a descrição através do tratamento estatístico dos dados, a generalização dos resultados e a validação ou refutação de teorias. Por outro lado, o método qualitativo adota uma abordagem indutiva para a análise da informação, enfatizando a importância do contexto na interpretação dos eventos ocorridos (Carmo & Ferreira, 2008). A combinação de métodos metodológicos proporciona uma abordagem holística que fortalece a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos.

Na condução desta pesquisa, foram aplicadas técnicas metodológicas destinadas à recolha sistemática de informações e de dados relevantes. Inicialmente, adotou-se a

³ Aplica-se a casos em que o trabalhador não tem acesso ou não utiliza e-mail ou a pedido do trabalhador

análise documental e a observação direta como etapas primárias de investigação. A análise documental permitiu a exploração de literatura de referência sobre o tema, de registos, políticas e de documentos pertinentes que refletem a dinâmica da comunicação interna na câmara municipal. Por sua vez, a observação direta possibilitou uma compreensão imersiva das práticas comunicativas, fornecendo *insights* para a análise posterior.

Avançámos depois para a aplicação de um questionário estruturado, visando compreender a perceção e avaliação dos funcionários em relação à comunicação interna na organização. O uso do questionário como instrumento de recolha de dados possibilitou a obtenção de informações quantitativas sobre as práticas comunicativas adotadas e a sua avaliação por parte dos colaboradores.

Para completar e enriquecer as informações obtidas através do questionário, realizou-se uma entrevista com o Presidente da autarquia, detentor do pelouro da comunicação na câmara municipal, com o objetivo de obter uma visão mais ampla e aprofundada sobre a sua perceção em relação às estratégias e desafios da comunicação interna. Os dados são integrados e analisados de forma conjunta, permitindo uma compreensão abrangente e multifacetada da comunicação interna na organização.

Análise Documental

A análise documental desempenhou um papel fundamental na estrutura metodológica adotada, conforme preconizado por Quivy & Campenhoudt (2008), ao possibilitar a investigação de documentos internos ou políticas de comunicação, que constituem fontes de informação válidas e fiáveis. Este método qualitativo desempenhou um papel preponderante na contextualização da comunicação da Câmara Municipal, bem como para a compreensão das práticas formais instituídas.

A abordagem permitiu entender a estrutura organizacional, a missão e objetivos da entidade, através de uma análise de documentos internos da Câmara Municipal, tais como manuais internos e relatórios anuais. Foram ainda observados documentos produzidos internamente para a comunicação de informações aos colaboradores e transmissão de tarefas. **(Anexo I)**

Observação Direta

A observação direta e participante emerge como uma abordagem fundamental na pesquisa acadêmica, permitindo uma apreensão dos elementos essenciais para o estudo. Esta técnica possibilita a obtenção de informações de forma direta, minimizando a subjetividade inerente a outros métodos de pesquisa (Minayo, 2012). No contexto da análise da comunicação organizacional, a observação direta e participante oferece uma oportunidade única para compreender a dinâmica comunicativa no ambiente de trabalho. Uma das principais vantagens dessa abordagem é a capacidade de perceber a forma de estar e as perspectivas dos funcionários dentro da organização. Ao participar ativamente e de maneira não intrusiva na rotina diária da autarquia, é possível observar-se interações e processos de comunicação em tempo real. Esta imersão na vida organizacional proporciona uma compreensão mais profunda das práticas comunicativas adotadas e como elas são vividas pelos colaboradores.

Durante o processo de observação direta e participante na Câmara Municipal, foram realizadas incursões em eventos internos, a saber: reuniões de trabalho, atendimentos e sessões que envolveram comunicação entre os funcionários (**Anexo III**). Esta abordagem permitiu acompanhar de perto a troca de informações, o fluxo de comunicação e as dinâmicas de interação entre os membros das várias equipas. Através desta observação, foi possível identificar padrões de comportamento, dinâmicas de poder e eventuais obstáculos à comunicação eficaz dentro da organização.

Inquérito

O inquérito por questionário é uma técnica de pesquisa amplamente utilizada no meio académico e organizacional, que consiste na formulação e aplicação de perguntas a um grupo específico de indivíduos, com o propósito de obter informações sobre suas opiniões, expectativas e crenças a respeito de determinado tema. Quando utilizado em contextos organizacionais, essa técnica, considerada um método quantitativo, possibilita a recolha extensiva de dados, fornecendo uma ampla variedade de informações. Uma das vantagens distintivas do inquérito por questionário reside na sua capacidade de preservar o anonimato dos participantes e evitar influências externas (Gil, 1999).

Ao garantir o sigilo das respostas e a privacidade dos respondentes, esta técnica promove um ambiente propício para que os indivíduos expressem as suas opiniões de forma franca e sem constrangimentos, contribuindo para a obtenção de dados mais

fidedignos e representativos. Além disso, o inquérito por questionário permite uma abordagem sistemática e padronizada de dados, facilitando a análise quantitativa e a comparação de resultados entre diferentes grupos ou momentos temporais.

Ao proporcionar uma compreensão aprofundada das percepções e necessidades dos colaboradores, essa técnica contribui para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado com os objetivos organizacionais.

O processo de concepção do questionário iniciou-se com uma revisão da literatura, permitindo a identificação de variáveis relevantes e a compreensão dos constructos teóricos subjacentes à comunicação organizacional. Optou-se por um questionário de resposta fechada, dada a natureza dos objetivos do estudo, com o intuito de quantificar as percepções dos funcionários de forma sistemática.

Os dados foram medidos majoritariamente através de escalas métricas de concordância e qualitativas de respostas numeradas de 1 a 5, onde o valor 1 representa o mínimo e o valor 5 representa o máximo. Adicionalmente, foram empregues escalas nominais, que possibilitaram a caracterização do grupo de respondentes de acordo com características qualitativas, tais como género, serviço ou categoria profissional predominante. Estas escalas permitiram uma análise descritiva do perfil dos participantes e contribuíram para uma compreensão mais abrangente das características demográficas da amostra. Adotaram-se ainda, questões dicotómicas (sim/não), de forma a facilitar e proporcionar uma leitura mais fiável dos dados obtidos. O questionário onde foram formuladas 17 questões foi dividido em quatro secções (**Anexo IV**).

Na primeira parte, realizou-se a caracterização e identificação dos inquiridos, abordando aspetos como idade, género, habilitações literárias, antiguidade e serviço em que desenvolvem atividade. A segunda e terceiras secções, direcionadas para as questões consideradas cruciais para o estudo, o foco foi para os canais utilizados na comunicação interna dentro dos serviços e com outros departamentos, a avaliação da interação e *engagement*. No final há ainda uma questão (fechada) para a escolha de até três sugestões de melhoria. Os objetivos da análise foram definidos com base nas necessidades identificadas no contexto do município, visando otimizar os serviços prestados e potencializar a interação e comunicação interna. Procurou-se ainda aferir a imagem que os colaboradores têm sobre a eficácia dos serviços municipais, com o intuito de identificar áreas de melhoria e implementar medidas adequadas.

O questionário foi elaborado através da aplicação *Google docs* cujo *link* foi enviado e disponibilizado aos 231 trabalhadores da autarquia, através do email institucional e com o apoio dos coordenadores e chefes de serviço, por mensagem de *WhatsApp*, de modo a assegurar uma amostra representativa de funcionários de diferentes categorias profissionais e departamentos.

Importa referir que, além da autorização prévia concedida para a distribuição do questionário, foi realizado um pré-teste a quatro colaboradores no sentido de aferir a sua clareza.

Universo e Horizonte Temporal

O conceito de Universo ou População numa pesquisa corresponde ao conjunto social delimitado que se deseja investigar. Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), este conjunto representa a totalidade dos potenciais participantes que são alvo da investigação. Neste estudo, o universo da pesquisa é constituído pelo conjunto total de colaboradores da organização. A maioria destes colaboradores possui acesso a meios digitais de comunicação, tais como *e-mail* e plataformas como a Intranet ou *WhatsApp*, que se tornaram instrumentos ubíquos no contexto organizacional contemporâneo. Todavia, é importante ressaltar que em determinadas situações específicas, o questionário foi distribuído em formato físico. Esta abordagem foi adotada devido à limitação de acesso digital por parte de alguns trabalhadores, destacando-se como uma estratégia inclusiva para garantir a participação de todos os colaboradores na pesquisa.

Numa abordagem ideal, seria desejável investigar a totalidade dos colaboradores, a fim de alcançar generalizações mais precisas. No entanto, não sendo exequível devido a diversos fatores como restrições de tempo ou disponibilidade por parte dos potenciais inquiridos, importa recorrer a uma amostra representativa da população em estudo, ou seja, um grupo semelhante à população sobre a qual o investigador deseja generalizar os resultados (VanderStoep & Johnson, 2009).

Para determinar o tamanho adequado da amostra, foi adotada a escala proposta por (Huot, 1999), conforme ilustrado na Tabela

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Legenda:

N = dimensão do universo

n = dimensão da amostra significativa para respetivo universo

Tabela 1: Dimensão do Universo e amostra (Huot, 1999)

Na população constituída por 231 colaboradores, 143 responderam ao inquérito.

De acordo com a tabela acima no Universo em 230 trabalhadores seriam necessárias 144 respostas. Neste caso obtivemos um número que não sendo o ideal está muito aproximado do que se pretendia, sendo por isso possível validar os dados obtidos.

Num processo de amostragem, a margem de erro é uma possibilidade sempre presente, uma vez que se está a estudar apenas uma parcela do universo em questão. Esta discrepância entre os resultados obtidos numa amostra e aqueles que seriam obtidos se toda a população alvo fosse estudada é conhecida como margem de erro máximo (Fortin & Salgueiro, 1999). Este conceito implica que mesmo quando o número de respostas obtidas é inferior ao desejado, os dados podem ser validados desde que sejam interpretados com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro estabelecida (Deviant, 2010).

Ora, aplicando um nível de confiança de 95% chegamos, neste caso, a uma margem de erro de 5%. **(Anexo V)**

Entrevista

A entrevista é uma técnica de pesquisa amplamente utilizada na coleta de dados que aborda questões cruciais para a amostragem em estudo. O seu propósito é obter informações complementares às adquiridas por recurso à revisão da literatura. Neste contexto, foi conduzida uma entrevista semiestruturada com o presidente da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, visando explorar perspectivas estratégicas sobre comunicação interna, desafios enfrentados e objetivos estabelecidos pela instituição. Este método de pesquisa é valioso por ser complementar e enriquecer os dados obtidos por outros métodos, permitindo captar a diversidade de descrições e interpretações das pessoas sobre a realidade. A entrevista é o modo mais comum de explorar a experiência de outra pessoa, sendo um complemento essencial para a informação adquirida através da revisão de literatura. Durante a entrevista, devem ser abordadas todas as temáticas relevantes ao estudo, evitando, no entanto, sobrecarregar o entrevistado com um excesso de questões.

Para garantir o sucesso da entrevista, alguns procedimentos recomendados incluem fazer o mínimo de perguntas possível, concentrando-se atenção nas questões essenciais; formular intervenções de forma aberta; abster-se de influenciar o conteúdo das respostas; garantir um ambiente e contexto adequados para a entrevista; e gravar as entrevistas para posterior análise e transcrição, conforme sugerido por Quivy & Campenhoudt (2005).

Assim, foi elaborado um guião de entrevista (**Anexo VI**) com tópicos e questões logicamente organizadas, alinhadas com o tema em estudo e destinadas a responder à pergunta central da pesquisa. A entrevista ao presidente da câmara, responsável pela comunicação, foi realizada em janeiro de 2024, previamente autorizada (**Anexo VII**), contando com a gravação para posterior transcrição e análise dos dados obtidos. O foco das perguntas centrou-se na perceção do entrevistado sobre a comunicação interna na autarquia, estratégias adotadas e desafios enfrentados em relação aos objetivos institucionais, considerando sua posição como líder máximo na área da comunicação.

3.3 Hipóteses em Investigação

As hipóteses de investigação desempenham um papel crucial no processo de investigação científica, representando uma ferramenta fundamental para a condução e orientação do estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste sentido, as hipóteses em investigação funcionam como guias cognitivos que orientam o pesquisador ao longo do processo de investigação, fornecendo referências teóricas e metodológicas sólidas para a condução do estudo.

Com base na pergunta de partida e nos objetivos delineados para a investigação sobre a comunicação interna na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, definimos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1:

A existência de uma estrutura de comunicação interna eficaz na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo está positivamente associada ao *engagement* e à colaboração entre os funcionários e departamentos municipais.

Partindo-se do pressuposto de que uma comunicação interna eficaz promove a disseminação rápida e precisa de informações entre os colaboradores, é razoável inferir que a sua estrutura contribuirá para a cooperação entre os diferentes setores da autarquia, favorecendo a troca de conhecimentos, ideias e recursos necessários para o desempenho das atividades. Considerando os colaboradores como principais executores e intermediários na prestação dos serviços municipais, é plausível considerar que uma comunicação interna eficaz tende a promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde os colaboradores se sentem mais informados, envolvidos e motivados para desempenhar as suas funções.

Hipótese 2:

A qualidade da comunicação interna na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo influencia diretamente a eficiência dos serviços prestados ao público.

Considerando-se que a comunicação interna é um elemento-chave para a coordenação e alinhamento das atividades internas, é plausível supor que a sua qualidade afetará diretamente a capacidade da autarquia em fornecer serviços eficientes e de qualidade aos cidadãos. Uma comunicação interna deficiente pode resultar em falhas na transmissão de informações relevantes, atrasos na tomada de decisões e falta de coordenação entre os departamentos, impactando negativamente a prestação de serviços públicos.

Capítulo IV: Análise e Discussão de Resultados

4.1 Dados Recolhidos com o Questionário por Inquérito

Caracterização do Público Interno

Na primeira secção do inquérito, composta por seis questões, foram obtidos os dados de perfil e caracterização dos trabalhadores da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo (CMFA), tendo por base uma abordagem a variáveis como género, idade, habilitações literárias, tempo de permanência na autarquia, unidade orgânica (UO) à qual estão afetos e categoria profissional.

Os resultados revelam que, em conformidade com tendências observadas ao longo dos últimos anos e corroboradas pelo balanço social da autarquia referente ao ano de 2022⁴, o público interno é predominantemente feminino.

Mais concretamente, constata-se que 66,4% dos inquiridos são mulheres, enquanto os homens representam 33,6% do total de trabalhadores da autarquia.

Género

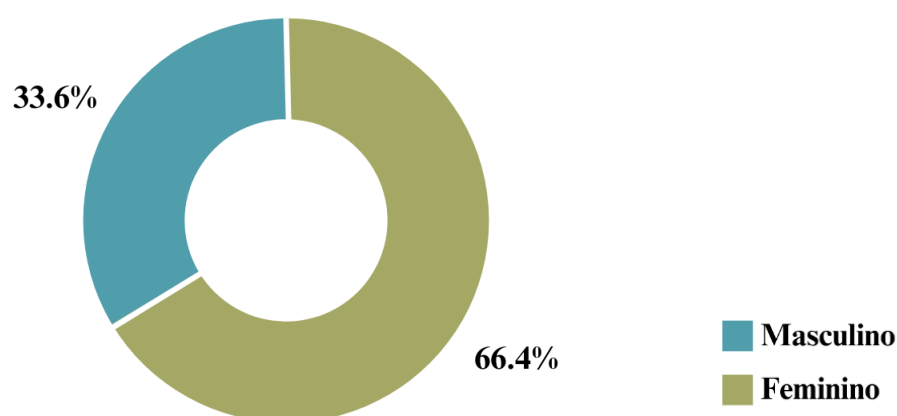


Gráfico 1: Distribuição dos colaboradores da CMFA por género

Esta distribuição de género dentro da câmara municipal é um elemento significativo que merece ser destacado tendo em conta o contexto socioeconómico e cultural.

⁴ Balanço social de 2022 pode ser consultado em www.ferreiradoalentejo.pt

A predominância feminina pode refletir não apenas padrões de recrutamento e seleção, mas também questões mais amplas relacionadas com a distribuição de tarefas e responsabilidades dentro da autarquia. Desta forma, a análise do perfil dos trabalhadores da câmara municipal constitui um ponto de partida essencial para uma compreensão mais abrangente da dinâmica laboral e das políticas de gestão de recursos humanos implementadas no contexto específico da CMFA.

No que diz respeito à média de idade dos trabalhadores, constata-se que esta se situa entre os 41 e os 60 anos. A faixa mais representativa tem idade compreendida entre os 51 e os 60 anos (37%) seguida daqueles que têm entre os 41 e os 50 anos (36,1%).

Idade

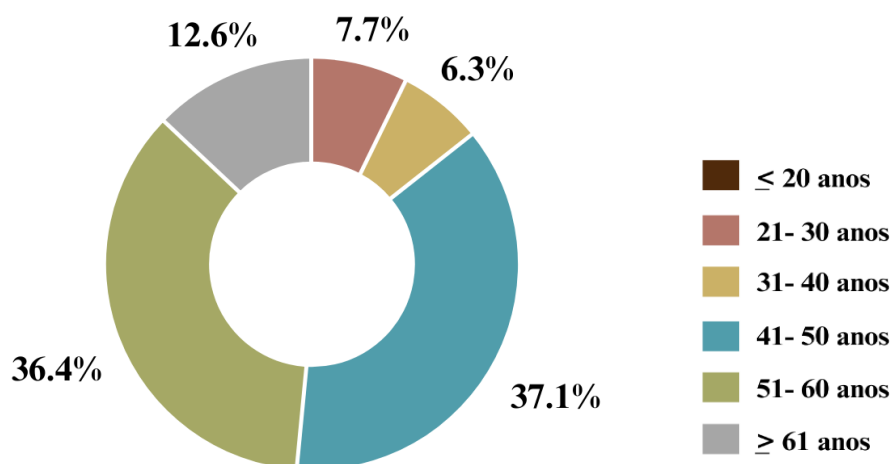


Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores da CMFA por idade

Esta distribuição etária dos trabalhadores reflete não apenas o perfil demográfico da força de trabalho da câmara municipal, mas também pode influenciar diversos aspetos da dinâmica organizacional. Por exemplo, é possível que diferentes grupos etários tenham perspetivas distintas em relação ao trabalho, às políticas organizacionais e aos objetivos institucionais, o que pode influenciar a coesão e o clima organizacional.

No que concerne ao nível de habilitações literárias dos inquiridos, observa-se uma predominância dos indivíduos com formação ao nível do ensino secundário, representando 48,3% do total. Regista-se ainda 22,4% dos inquiridos que possuem uma licenciatura, enquanto 15,4% detêm o ensino obrigatório. Estes dados conduzem-nos à

análise da categoria profissional dos trabalhadores do município. Constatamos que a maioria dos inquiridos integra a categoria dos Assistentes Operacionais, perfazendo 43,4% do total, seguidos pelos Técnicos Superiores que representam 22,4% e pelos Assistentes Técnicos, com uma percentagem de 21%.

Habilitações Literárias

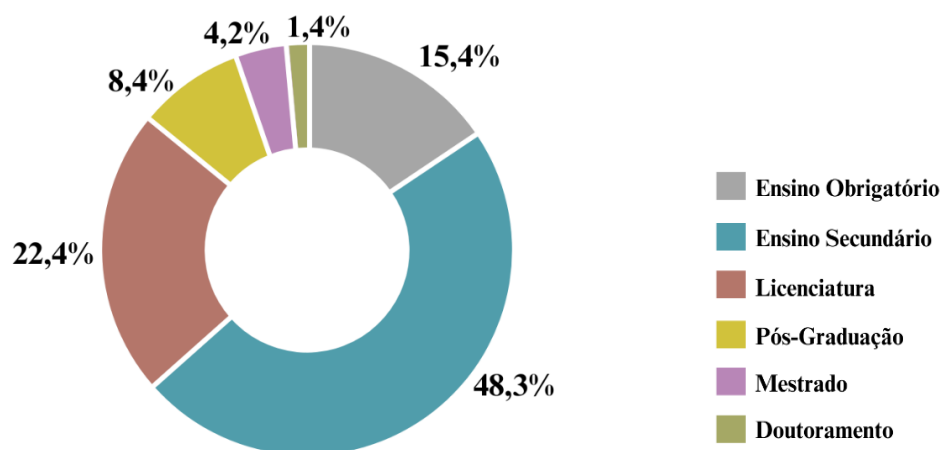


Gráfico 3: Distribuição dos colaboradores da CMFA quanto às habilitações literárias

Categoria Profissional



Figura 2: Distribuição dos colaboradores por Categoria Profissional

No que diz respeito à antiguidade dos trabalhadores, destacam-se dois aspetos de relevância no presente inquérito. Por um lado, identifica-se um grupo significativo de trabalhadores com mais de 21 anos de permanência em funções, e por outro lado, observa-se um contingente composto por aqueles que têm menos de 4 anos de antiguidade na organização.

A análise destes dois grupos permite uma compreensão mais profunda da dinâmica de renovação e estabilidade. Esta dicotomia entre os grupos de longa e curta permanência pode ter implicações significativas para a cultura organizacional, a transmissão de conhecimento e a gestão da mudança.

Por um lado, os trabalhadores mais antigos podem representar uma fonte de conhecimento institucional e experiência prática, enquanto os novos colaboradores podem trazer diferentes perspetivas e inovação para a organização.

Antiguidade na Autarquia

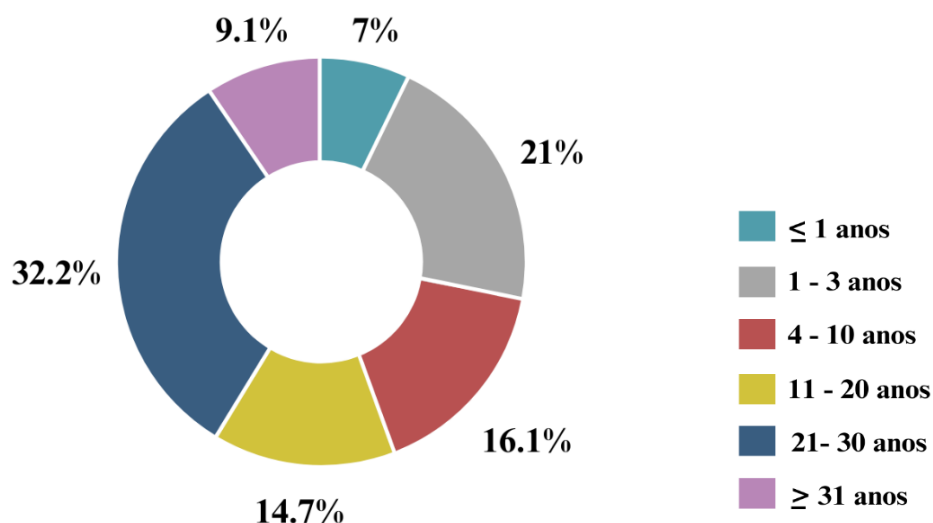


Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores da CMFA em relação à antiguidade na instituição

Neste estudo estão representadas todas as Unidades Orgânicas da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, sendo que o maior número de respondentes está integrado na Divisão de Cultura (DC) que engloba os trabalhadores do Museu, Biblioteca e Arquivo

Municipal bem como o pessoal não docente do Agrupamento de Escolas⁵. Esta unidade orgânica é aquela que tem maior número de funcionários, um total de 80, dos quais 44 participaram no inquérito, ou seja 55%. Seguem-se o Serviço de Logística e Tráfego (SLT) com 53 pessoas e 23 respondentes (43,4%), a Divisão de Finanças e Património (DFP) com 12 participantes dos 16 funcionários, o que representa 75% do total de trabalhadores. A Divisão de Obras Públicas e Urbanismo (DUOP) e o Serviço de Ambiente, Água, Saneamento e Resíduos (SAASR), ambos com 11 participantes num universo de 15, contam com uma representação de 73,3%. Importa ainda referir que os Serviços com maior representatividade na amostra são o Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação, o Serviço de Desenvolvimento e Habitação (SDH), o Serviço de Ação Social e Saúde (SASS) e o Serviço de Comunicação e Audiovisuais (SCA) onde a totalidade dos funcionários respondeu ao inquérito.

Unidades Orgânicas

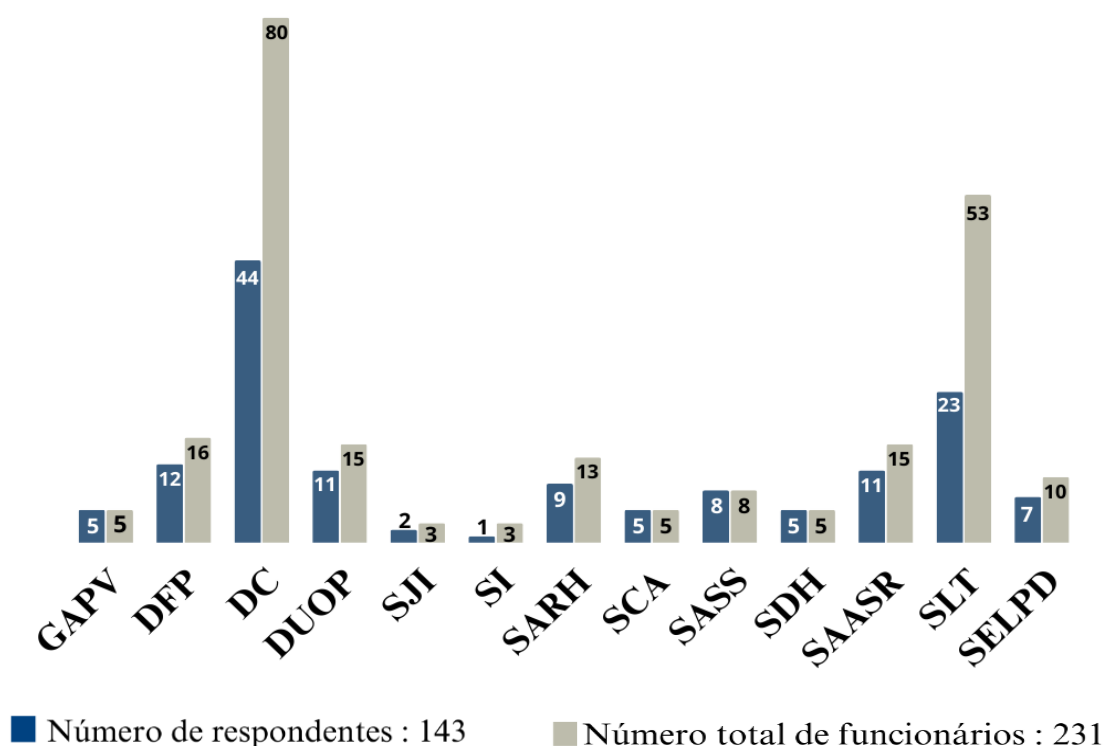


Figura 3: Número Total de colaboradores e de respondentes distribuídos pelas Unidades Orgânicas da CMFA

⁵ O processo de transferência de competências no âmbito da educação apresentada pelo Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro define que a gestão de todo o pessoal não docente é da responsabilidade das autarquias locais.

Caracterização da comunicação interna

Após a caracterização dos inquiridos, que permite definir o perfil da amostra nesta investigação, procedemos à análise dos dados apurados na segunda fase do inquérito, na qual procurámos mapear os principais canais de comunicação utilizados pelos funcionários entre si, entre os funcionários e os superiores hierárquicos, bem como entre os diversos departamentos da autarquia. Nestas três questões era permitido aos inquiridos apontar até três respostas com base nos canais de comunicação mais utilizados.

De acordo com as respostas obtidas, verificamos que o telefone surge como o principal canal de comunicação utilizado tanto entre os colaboradores, como na comunicação com as chefias ou entre os diferentes departamentos. No mesmo serviço ou departamento, a seguir ao telefone, o contacto pessoal e o correio eletrónico destacam-se como preferenciais.

Já na comunicação com outros serviços ou departamentos, observa-se que além do telefone, são utilizados o correio eletrónico e o sistema de gestão de informação e documentação (GSE) como canais preferenciais de comunicação.

Canais de Comunicação Utilizados na Câmara Municipal

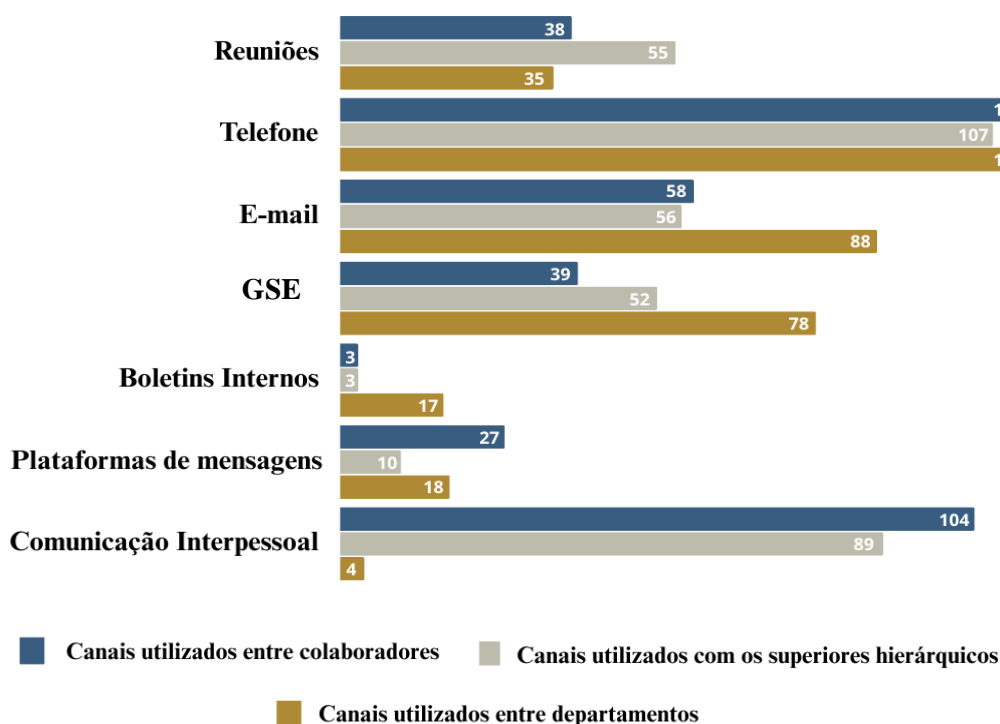


Figura 4: Canais de Comunicação Interna utilizados na CMFA

Estes resultados evidenciam a predominância do contacto direto e imediato. No entanto, é interessante notar também a relevância atribuída ao correio eletrónico, que se destaca como uma ferramenta essencial para a comunicação tanto dentro dos serviços/departamentos como entre estes.

A utilização do sistema de gestão de informação e documentação (GSE) para a comunicação interdepartamental demonstra não só uma crescente tendência para a integração de tecnologias de informação na gestão organizacional como uma maior formalidade no contacto entre diferentes departamentos.

O presente estudo visou também analisar a perceção dos colaboradores acerca do acesso à informação dentro da organização. Com este propósito, foram apresentadas afirmações classificadas numa escala de concordância de 1 a 5, onde 1 representa "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

No que diz respeito à disponibilidade de informações necessárias para a realização das tarefas, constatou-se que uma parcela significativa dos inquiridos (44,1%) manifestou concordância total quanto à disponibilização da informação. Uma percentagem de 40,6% expressou concordância, enquanto 6,3% discordaram. Contudo, observa-se um aumento na percentagem de inquiridos que discordam (9,8%) quando se trata de receber informação de forma atempada. Não obstante, a maioria dos participantes concorda que recebe a informação dentro dos prazos estabelecidos.

Relativamente à informação sobre as metas alcançadas ou falhas registadas no serviço, 44,1% dos inquiridos consideram que recebem esta informação, enquanto 2,1% discordam totalmente, 11,9% discordam, 24,5% concordam totalmente e 17,5% mantêm uma posição neutra.

Assim, em relação à disponibilidade de informações necessárias para realizar as tarefas, embora a maioria dos inquiridos concorde com a sua total disponibilidade, observa-se que um número significativo discorda quando se trata de receber informação atempada, assim como informação sobre as metas alcançadas ou falhas registadas no serviço.

Estes resultados indicam possíveis lacunas na comunicação interna da autarquia, especialmente no que diz respeito à transmissão de informações relevantes e ao feedback sobre o desempenho e progresso organizacional.

Acesso à Informação

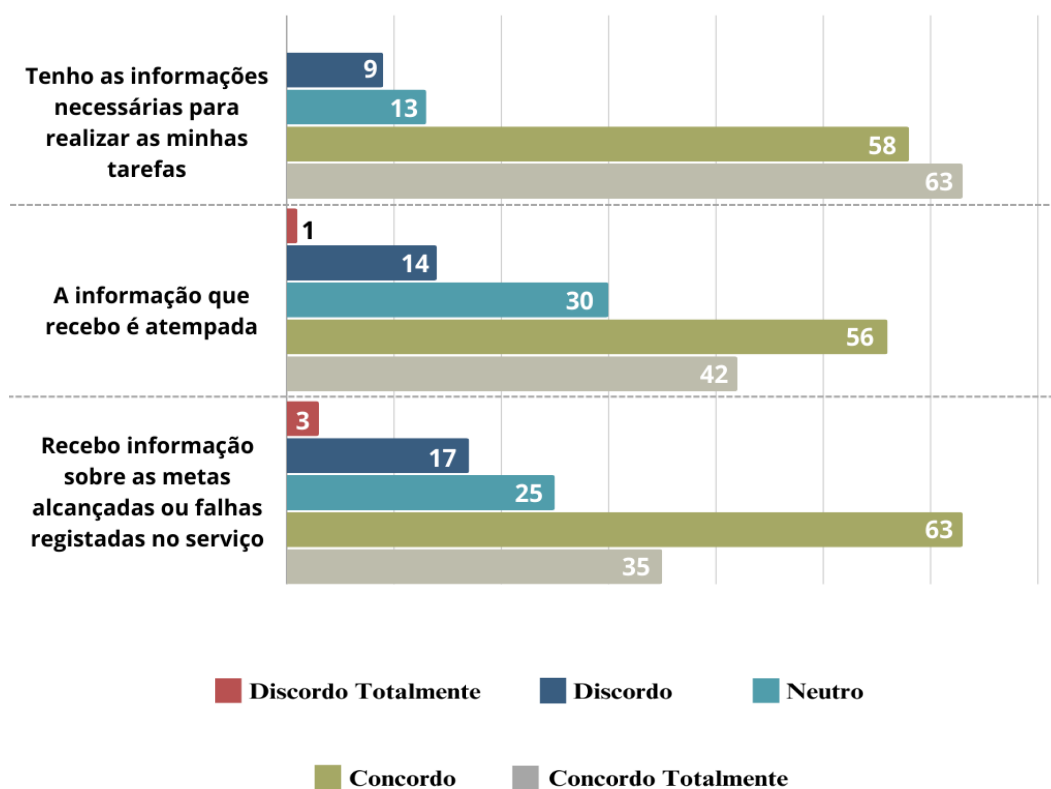


Figura 5: Acesso à Informação na CMFA

No âmbito do conhecimento dos objetivos e missão, integração na equipa e motivação, os resultados obtidos revelam que a maioria dos inquiridos concorda plenamente com as afirmações apresentadas.

Por exemplo, 55,7% dos participantes afirmam conhecer totalmente a missão e os objetivos do serviço, enquanto 37,8% concordam e 5,6% não concordam nem discordam. No que respeita à integração na equipa, 50,3% dos inquiridos concordam totalmente, enquanto 33,6% concordam, e apenas 4,6% assumem uma posição neutra. Já em relação à motivação, 4,2% dos inquiridos sentem-se totalmente desmotivados, 9,8% desmotivados e 37,8% totalmente motivados.

Por fim, a grande maioria dos inquiridos (57,3%) sente que contribui para prestar um bom serviço ao público, enquanto apenas 1,4% discordam dessa afirmação.

Destaca-se que uma percentagem significativa dos inquiridos demonstra um elevado nível de conhecimento sobre a missão e objetivos do serviço, assim como uma forte sensação de integração na equipa de trabalho e de contribuição para prestar um bom serviço ao público. Resultados que sugerem uma perceção positiva por parte dos funcionários em relação à identificação com os valores e objetivos institucionais, bem como ao sentimento de pertença e de contribuição para o propósito organizacional.

Envolvimento e Motivação

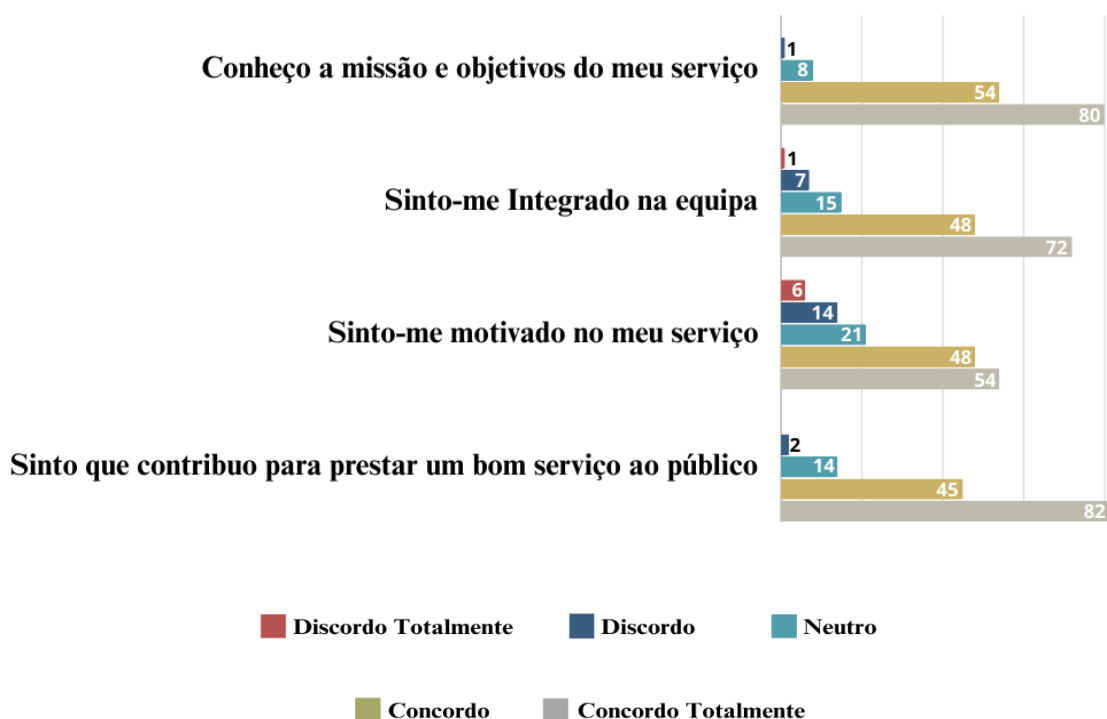


Figura 6: Envolvimento e Motivação com o Serviço

Na análise dos dados relativos ao grau de satisfação com o trabalho os 143 inquiridos revelam uma heterogeneidade de respostas. Uma proporção significativa dos participantes, correspondendo a 35% do total, expressa estar muito satisfeita com as suas funções laborais. Esta percentagem é seguida de perto por 37,8% dos inquiridos que se declaram satisfeitos com o seu trabalho. Por outro lado, uma parcela não negligenciável dos inquiridos, representando 13,3% do total, reporta não estar satisfeita nem insatisfeita com as suas atividades laborais, enquanto 9,8% se declaram insatisfeitos e 4,2% expressam estar muito insatisfeitos. Essa distribuição divergente de

respostas sugere a existência de uma variabilidade substancial nas percepções individuais dos funcionários em relação ao seu nível de satisfação no contexto laboral. Tal heterogeneidade pode ser influenciada por uma série de fatores, incluindo condições de trabalho, ambiente organizacional, oportunidades de progressão na carreira, entre outros, os quais requerem uma investigação mais aprofundada para uma compreensão abrangente das dinâmicas subjacentes ao nível de satisfação dos funcionários.

Nível de satisfação com o trabalho

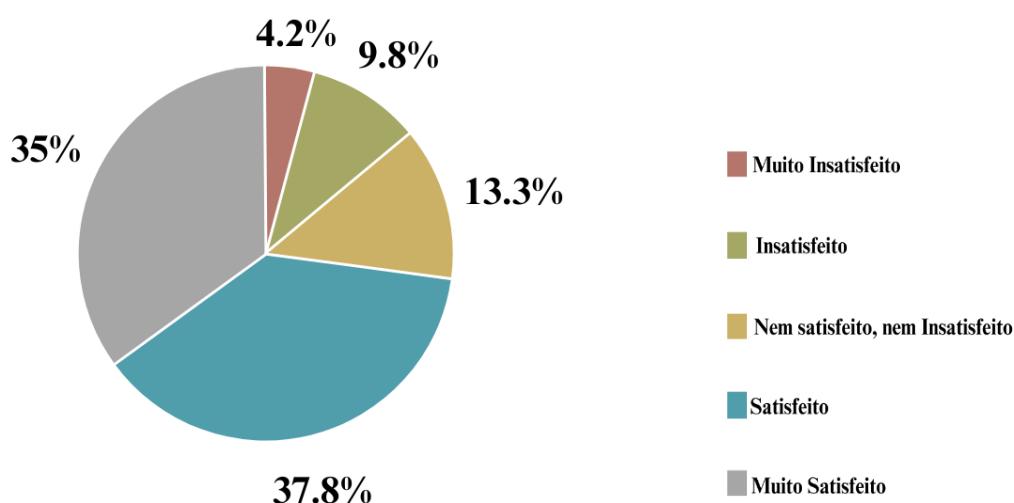


Gráfico 5: Nível de Satisfação com o Trabalho

Avaliação da comunicação interna e do serviço prestado ao público

Para compreender melhor os elementos considerados cruciais pelos funcionários para uma comunicação eficaz, foram disponibilizados diversos fatores para escolha, com a possibilidade de selecionar os três mais relevantes. Os resultados obtidos indicam que a maioria dos trabalhadores que compõem o perfil da amostra atribui grande importância à colaboração entre departamentos, com 73,4% dos inquiridos a destacar este fator como essencial para uma comunicação interna eficaz. Este achado sugere o reconhecimento da importância de uma cooperação entre diferentes áreas da organização para garantir uma comunicação fluida e coordenada.

A clareza nas informações é identificada como outro fator crucial para a comunicação interna, com 64,3% dos participantes a considerá-la como uma prioridade. A necessidade de informações claras e compreensíveis é essencial para evitar mal-entendidos e garantir que as mensagens sejam transmitidas de forma eficaz entre os membros da organização.

Outros fatores significativos mencionados pelos funcionários incluem o acesso à informação e a transparência na sua transmissão, o feedback regular e a atualização das informações.

Fatores Considerados Importantes para uma Comunicação Eficaz

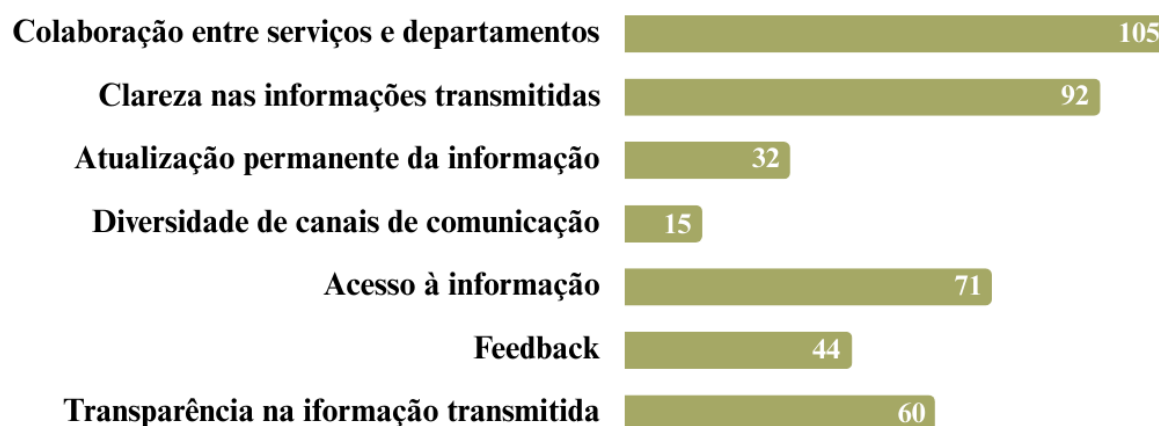


Figura 7: Fatores Importantes pelos colaboradores para uma Comunicação Eficaz

Os resultados destacam a importância da colaboração entre departamentos e da clareza nas informações como os principais impulsionadores da eficácia da comunicação interna dentro da organização, enfatizando a necessidade de uma abordagem holística que envolva diversos aspectos, desde a cooperação entre equipas até a transparência na comunicação e fornecimento de feedback adequado.

Considerando a importância atribuída pelos funcionários à colaboração entre departamentos e à clareza nas informações como fatores essenciais para uma comunicação eficaz, torna-se relevante investigar como avaliam a comunicação interna de forma geral na autarquia e entre os diferentes departamentos.

Os dados relativos à avaliação da comunicação entre departamentos ou serviços dentro da câmara municipal revelam uma perspetiva diversificada entre os inquiridos. Apenas uma minoria representativa, equivalente a 7% dos participantes, considera a comunicação totalmente eficaz. Por outro lado, 30,1% dos inquiridos percecionam-na como eficaz, enquanto 46,9% a classificam como razoável. Uma proporção substancial, cerca de 12%, avalia a comunicação como ineficaz, com 4,2% declarando-a totalmente ineficaz. É relevante notar que aproximadamente metade dos trabalhadores inquiridos mantém-se numa posição neutra em relação à eficácia da comunicação entre departamentos ou serviços, o que sugere uma perceção ambígua ou indecisa sobre este aspeto.

Avaliação da Comunicação entre Serviços e Departamentos

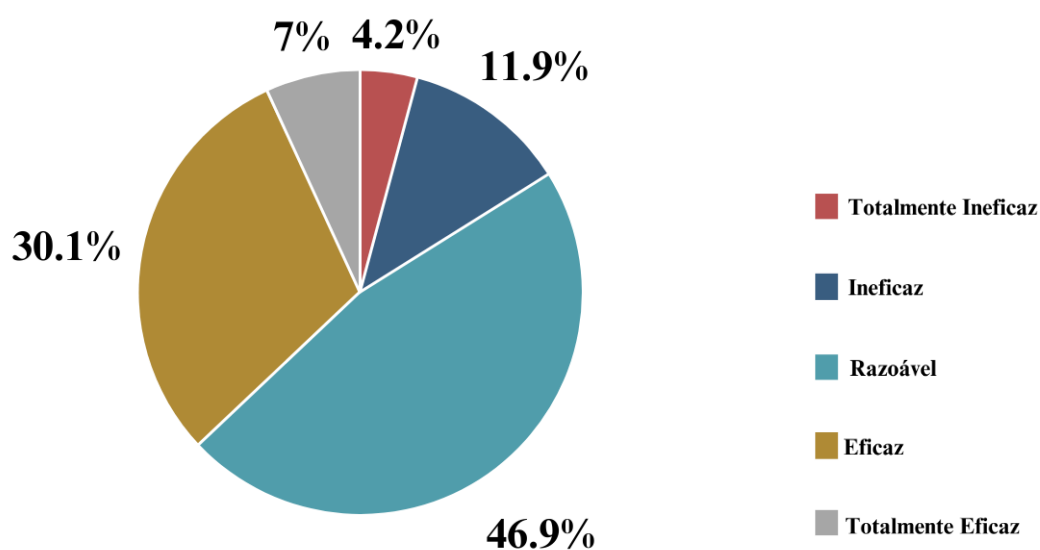


Gráfico 6: Avaliação da Comunicação Interdepartamental

Quanto à comunicação interna na autarquia, os resultados apresentam algumas variações. Uma parcela reduzida de 8,4% dos inquiridos avalia-a como totalmente eficaz, enquanto 28% a consideram eficaz. Por outro lado, a maioria, 50,3% dos participantes, classifica a comunicação interna como razoável. Uma proporção

considerável de 9,1% dos inquiridos percecion a comunicação interna como ineficaz, enquanto 4,2% julgam-na totalmente ineficaz.

Estes dados sugerem que embora haja uma variedade de opiniões em relação à eficácia da comunicação, tanto entre departamentos ou serviços quanto internamente na autarquia, uma proporção significativa de trabalhadores mantém uma visão neutra ou indecisa sobre o assunto. Uma ambiguidade que pode refletir a complexidade das dinâmicas de comunicação dentro da organização, bem como uma possível necessidade de melhorias para promover uma comunicação mais eficaz e satisfatória entre os diferentes setores e níveis hierárquicos da autarquia.

Avaliação da Comunicação Interna na Autarquia

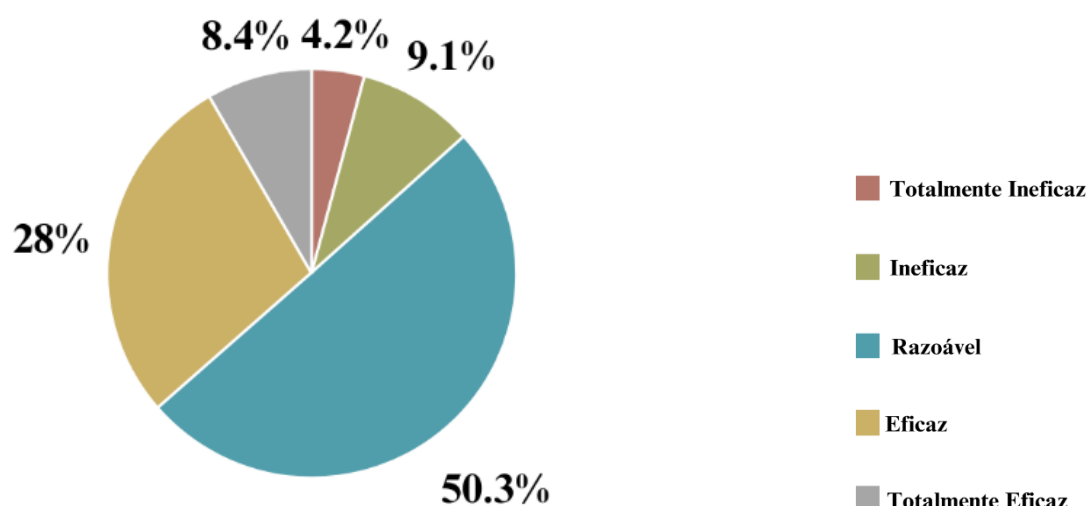


Gráfico 7: Avaliação da Comunicação Interna da Autarquia

Na sequência dos resultados destas avaliações tentámos perceber quais as principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários em relação à comunicação interna na autarquia.

Os resultados obtidos indicam que 26,1% dos funcionários consideram a falta de colaboração entre departamentos como a maior dificuldade de comunicação dentro da

organização. Esta constatação sugere uma percepção generalizada de obstáculos à cooperação interdepartamental, o que pode resultar em lacunas na transmissão de informações e na eficácia das operações organizacionais.

Foi ainda identificada por 16,1% dos inquiridos a dificuldade no acesso a informações necessárias como uma das principais dificuldades de comunicação. Outra dificuldade significativa apontada pelos funcionários (12,8%) é a existência de rumores e conflitos. Este fenómeno pode gerar um ambiente de trabalho tenso e desmotivador, além de interferir negativamente na comunicação eficaz entre os membros da organização.

Os rumores e conflitos podem distorcer a percepção dos funcionários sobre as informações transmitidas e minar a confiança nas práticas comunicativas da autarquia.

Dificuldades de Comunicação na Câmara Municipal

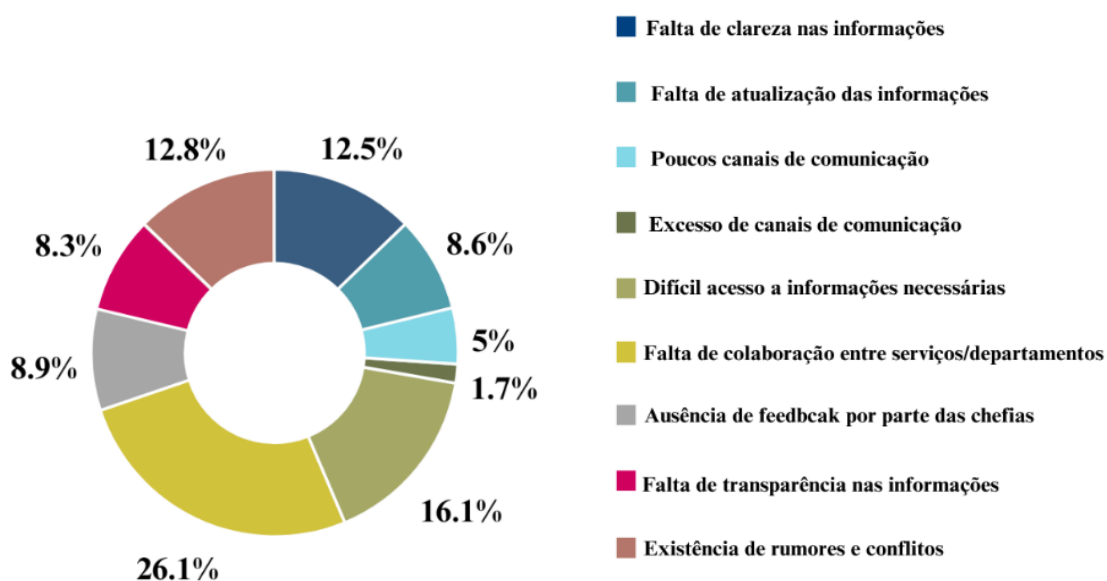


Gráfico 8: Dificuldades de Comunicação Identificadas na CMFA

Uma maior colaboração entre departamentos e serviços, juntamente com uma maior divulgação das decisões estratégicas e objetivos do município, são amplamente reconhecidas pelos trabalhadores inquiridos como estratégias fundamentais para melhorar a comunicação interna na autarquia.

A colaboração na troca de informações, recursos e experiências entre as diferentes áreas pode contribuir para uma compreensão mais abrangente dos processos organizacionais, bem como para a resolução de problemas e eventual realização de projetos interdepartamentais.

Por outro lado, a divulgação das decisões estratégicas e objetivos do município é considerada essencial para promover a transparência, o engajamento e a participação dos funcionários na consecução dos objetivos organizacionais. As informações claras e acessíveis sobre as diretrizes e prioridades da autarquia, podem contribuir para aumentar a coesão e o sentido de pertença dos funcionários, além de alinhar suas ações e esforços individuais com os objetivos institucionais.

Sugestões de Melhoria

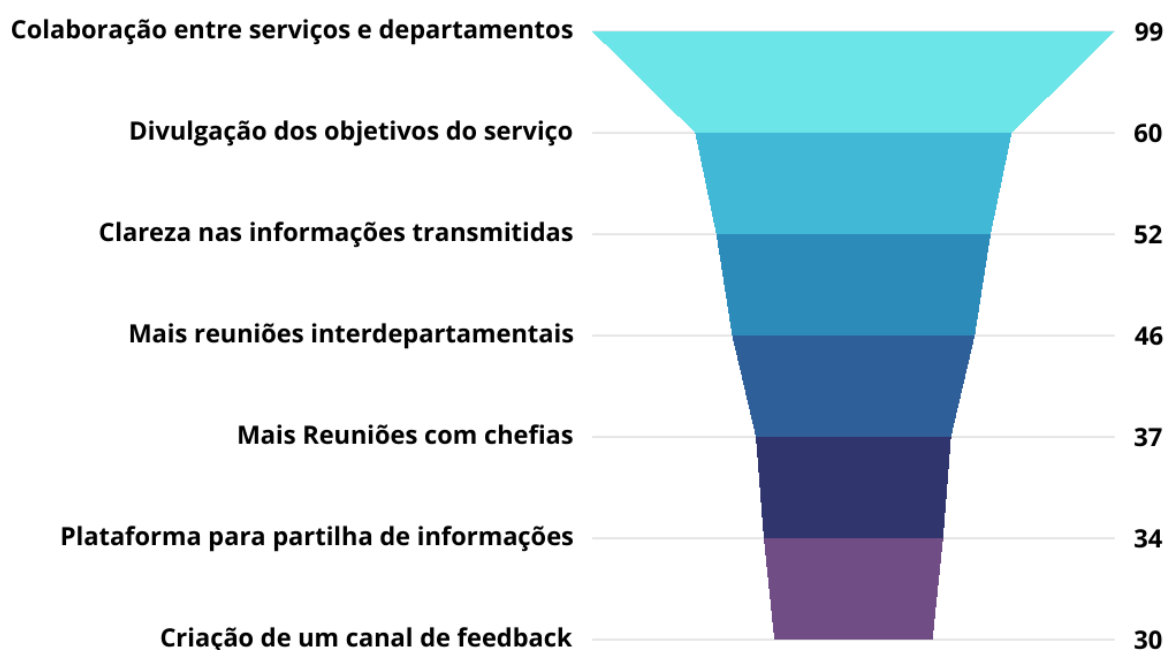


Figura 8: Sugestões de Melhoria da Comunicação Interna na CMFA

A implementação de estratégias que visem promover uma maior colaboração entre departamentos e serviços, juntamente com uma divulgação mais abrangente das decisões estratégicas e objetivos do município, emerge como uma abordagem

fundamental para a melhoria da comunicação interna na autarquia. Essas medidas não apenas podem contribuir para uma comunicação mais eficaz e eficiente, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional e o desempenho global da autarquia.

Na avaliação à eficiência do serviço prestado pela Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, observa-se uma tendência positiva na percepção dos inquiridos quanto à qualidade do serviço público oferecido. Dos participantes, uma esmagadora maioria de 89,5% (128 inquiridos) expressou a opinião de que o seu departamento presta um bom serviço público, enquanto apenas 2,1% (3 inquiridos) consideraram o contrário. Esta tendência reflete uma percepção geral de eficiência e qualidade na prestação dos serviços municipais pelos respetivos departamentos.

O meu Departamento/Serviço presta um Serviço Público Eficiente

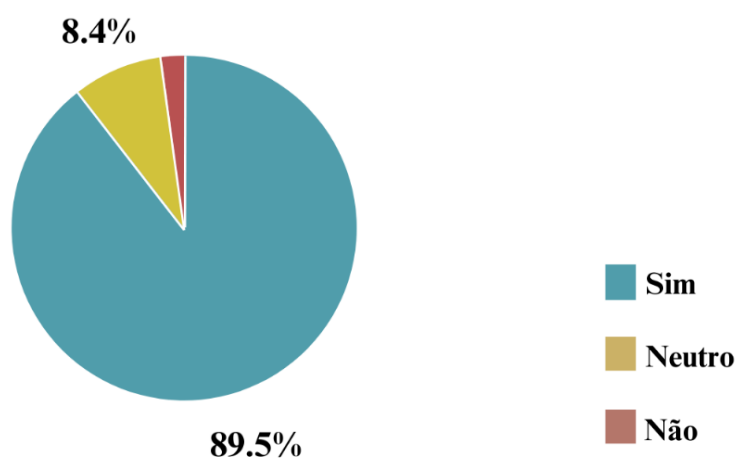


Gráfico 9: Avaliação dos colaboradores em relação à eficiência do serviço prestado pelo seu próprio Departamento

Contudo, a avaliação da eficiência do serviço prestado pelos restantes departamentos apresenta uma descida no índice de aprovação. Neste caso, 96 inquiridos (ou seja, 88,1% dos participantes) afirmaram que os outros departamentos oferecem um serviço público eficiente, enquanto 8 inquiridos (7,3%) consideraram que não.

Esta discrepância sugere uma possível variabilidade na percepção da qualidade do serviço entre os diversos setores da autarquia.

A Câmara Municipal presta um Serviço Público Eficiente

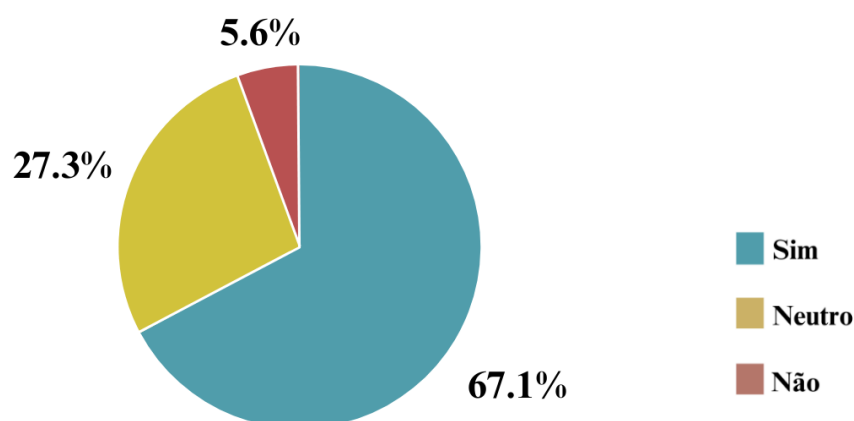


Gráfico 10: Avaliação dos colaboradores à eficiência do serviço prestado por outros Departamentos da CMFA

Desta forma, a avaliação da comunicação e eficiência do serviço prestado pela Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo revela uma percepção predominantemente positiva por parte dos inquiridos em relação ao seu próprio departamento, indicando uma satisfação geral com a qualidade do serviço público prestado. No entanto, a percepção diminui quando se alarga a análise para os restantes departamentos, sugerindo a necessidade de uma abordagem mais abrangente na melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados pela autarquia como um todo.

4.2 Dados apurados com a entrevista ao presidente da câmara

Para uma compreensão aprofundada da dinâmica da comunicação interna na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, é imperativo explorar a importância que o executivo da câmara municipal atribui a este aspeto e como é posto em prática. Assim, tentamos estabelecer uma relação entre os resultados obtidos no inquérito, que fornecem uma

perspetiva dos trabalhadores sobre a comunicação interna na autarquia e a valorização e práticas de comunicação interna por parte do executivo municipal, bem como a sua perceção em relação à posição dos funcionários.

Neste sentido, foi realizada uma entrevista com o Presidente da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo (**Anexo VI**), cujo objetivo foi explorar a importância atribuída à comunicação interna, os meios utilizados, os desafios enfrentados e as práticas adotadas para promover uma comunicação eficaz entre os diferentes departamentos e colaboradores.

A entrevista decorreu de forma aberta e transparente, sendo devidamente autorizada e gravada para posterior transcrição.

O Presidente da Câmara Municipal começou por partilhar a sua visão sobre a comunicação interna na autarquia, destacando a sua relevância para o funcionamento da entidade e para o cumprimento da sua missão de servir o interesse público.

“A comunicação interna é essencial para o desempenho das funções desta que é uma entidade organizada de uma forma hierárquica” (Luís Pita Ameixa, CMFA).

No que tange à presença de um plano formal de comunicação interna, o presidente refere que, embora não exista uma estrutura formalmente definida, o sistema de comunicação fundamenta-se na hierarquia estabelecida dentro da organização dos serviços municipais em que se destaca a estruturação do fluxo informativo vertical. “Geralmente os dirigentes de topo criam uma comunicação que vai fluir pelos vários patamares até à sua execução. Por vezes são também apontados problemas ou sugestões pelos trabalhadores que sobem para serem autorizadas e regressam ao funcionário com a decisão.”

O fluxo horizontal tem também importância justificada pela complexidade da entidade e pela necessidade de uma comunicação eficaz entre os diversos departamentos.

O autarca mencionou ainda a existência de um sistema formal, o sistema eletrónico de gestão documental e de informação (GSE), que serve como uma ferramenta para facilitar a comunicação interna.

Quanto ao comprometimento dos colaboradores com o Município, o Presidente observa que, de um modo geral, os funcionários estão sensibilizados para a importância do serviço público e do papel que desempenham dentro da função pública. Esta perceção

coincide com os dados do inquérito, onde a maioria dos inquiridos concordou que se sentem integrados na equipa de trabalho, conhecem a missão do serviço que integram e contribuem para prestar um bom serviço público.

O sistema eletrónico GSE, e-mails, telefone e comunicação interpessoal, são mencionados como as ferramentas de comunicação mais utilizadas na comunicação interna da autarquia sendo que “a sua utilização varia de acordo com o tipo de função de cada departamento.”

O edil refere também que o executivo conhece a existência de conflitos e rumores, “próprios dos relacionamentos entre pessoas” embora não considere que estes sejam muito frequentes ou relevantes.

Quanto às barreiras ao processo de comunicação interna, o presidente destaca a ocorrência de dificuldades técnicas, como falhas nos sistemas informáticos e eletrónicos, que por vezes podem afetar o fluxo de informação dentro da organização.

Avaliando a perceção do Presidente da Câmara Municipal sobre o ambiente laboral no contexto municipal, verifica-se uma avaliação positiva, descrevendo-o como sendo predominantemente harmonioso e de qualidade. O presidente expressa a crença de que os problemas existentes são pontuais e de fácil resolução, sugerindo uma visão otimista em relação à atmosfera de trabalho na instituição.

Quanto à comunicação interna, o Presidente atribui-lhe um papel estratégico de grande importância, destacando a sua relevância para a eficiência do serviço público prestado pela autarquia. Esta perspetiva reflete a compreensão do executivo sobre a complexidade da entidade municipal e a necessidade de uma comunicação fluida para garantir o bom funcionamento dos serviços prestados.

No que diz respeito à realização de auditorias de comunicação e à avaliação da satisfação dos colaboradores, o presidente reconhece que, formalmente, não são realizadas auditorias específicas para este fim. No entanto, menciona a prática regular de reunir-se com os trabalhadores em grupos setoriais como forma de obter um entendimento do nível de satisfação dos colaboradores. Estas reuniões permitem não só abordar questões específicas levantadas pelos funcionários, mas também transmitir ideias e sensibilizar os colaboradores para a importância do seu papel na consecução dos objetivos da instituição. Adicionalmente, o presidente destaca a importância de

abordar as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, como questões laborais, salariais e de equipamentos.

Por fim, é enfatizada a importância da comunicação interna como uma ferramenta estratégica para a eficiência dos serviços prestados pela câmara municipal, bem como a necessidade de promover a colaboração entre departamentos através de iniciativas que envolvam um conhecimento mais pormenorizado sobre o trabalho de todos os serviços

Cada um conhece o trabalho do seu setor, mas por vezes não sabe em pormenor o que acontece nos outros e pode não saber como as coisas acontecem e porque acontecem de determinada forma. (Luís Pita Ameixa, CMFA)

Retomar uma prática que se perdeu na altura da pandemia COVID 19 e que passa por promover visitas “com todos os trabalhadores a todos os locais de trabalho misturando trabalhadores de diversos setores de modo que conheçam o que o colega faz e tenham ideia de que o resultado final é um bocadinho de cada um” é uma medida que na perspetiva do Presidente do executivo municipal pode permitir estreitar ligações.

4.3 Discussão dos Resultados

Em primeiro lugar, importa destacar a perceção positiva dos funcionários da câmara municipal em relação à qualidade do serviço público prestado pelo seu próprio departamento, como evidenciado pelos resultados do inquérito. Esta perceção está alinhada com a visão estratégica do Presidente, que enfatiza a importância da comunicação interna para o funcionamento eficaz da autarquia e o cumprimento da sua missão de servir o interesse público. A comunicação vertical, através da hierarquia estabelecida dentro da organização, é destacada como um meio essencial para a transmissão de diretrizes e decisões estratégicas, o que demonstra a preocupação da gestão em promover canais de comunicação eficazes.

Por outro lado, a avaliação da eficiência do serviço prestado pelos restantes departamentos apresenta uma descida no índice de aprovação, o que sugere uma possível variabilidade na perceção da qualidade do serviço entre os diversos setores da autarquia. Esta discrepância pode ser atribuída a desafios específicos enfrentados por alguns departamentos ou a lacunas na comunicação interna entre eles. A existência de barreiras ao processo de comunicação, como dificuldades técnicas mencionadas pelo Presidente, destaca a importância de superar obstáculos para garantir uma comunicação eficaz entre os colaboradores.

No que diz respeito ao comprometimento dos colaboradores com o Município, os resultados do inquérito e as observações do Presidente convergem para indicar uma sensibilização geral dos funcionários para a importância do serviço público e do seu papel na função pública. Este comprometimento é essencial para o sucesso organizacional e reflete uma cultura organizacional que valoriza o contributo individual para o bem comum.

A compreensão mútua entre a gestão e os funcionários, aliada a um sistema formal de comunicação e iniciativas para promover a colaboração entre departamentos, são fundamentais para assegurar o bom funcionamento da entidade e o cumprimento da sua missão de servir o interesse público. No entanto, a identificação de áreas de melhoria, como a necessidade de superar barreiras ao processo de comunicação e promover uma comunicação mais eficaz entre os diferentes departamentos, aponta para a importância contínua de uma abordagem proativa na gestão da comunicação interna na autarquia.

Conclusão

A comunicação interna representa um pilar essencial no contexto das autarquias, desempenhando um papel de relevo na eficácia e coesão organizacional, na função estratégica de alinhar os discursos, ideias e perceções do público interno com os propósitos e objetivos gerais da entidade com o intuito de prestar serviços de qualidade às comunidades locais. Numa altura em que, cada vez mais, se procura e exige qualidade, crescem as queixas em relação aos serviços públicos e as autarquias não são exceção. Partindo destas premissas procurámos, ao longo desta investigação, perceber como uma comunicação interna eficaz pode contribuir para a eficiência dos serviços públicos.

O trabalho iniciou-se a partir de uma revisão da literatura com foco em conceitos básicos de comunicação organizacional, comunicação interna e comunicação autárquica, como forma de estabelecer uma base sólida para a compreensão do papel e dos desafios da comunicação interna no contexto municipal. Considerámos igualmente importante a exploração de conceções como as funções, os fluxos e as barreiras inerentes à comunicação interna nas autarquias, visando uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados por estas organizações no domínio da comunicação interna.

Aplicámos os conceitos e conhecimentos a uma realidade concreta, a Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, que ao longo do ano de 2023 recebeu cerca de 39 Queixas e reclamações através dos diversos canais disponibilizados para o efeito⁶. Procurámos, assim perceber como a autarquia comunica internamente e como a comunicação interna pode contribuir para melhorar a qualidade do serviço prestado aos munícipes.

Através da observação participante e análise documental conseguimos aceder a vários conteúdos institucionais, perceber de que forma flui a comunicação no seio da autarquia e como são prestados os serviços aos munícipes, nas diversas áreas.

A análise das informações recolhidas ao longo deste estudo revela a importância estratégica da comunicação interna na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, bem como os desafios e as oportunidades associadas à eficácia dessa comunicação. A partir dos resultados obtidos, é possível extrair conclusões significativas que contribuem para

⁶ Reclamações registadas nos balcões de atendimento, por e-mail criado como canal de comunicação com os munícipes e mensagens enviadas através das redes sociais Facebook

uma compreensão mais profunda da dinâmica organizacional e da interação entre os diferentes intervenientes dentro da autarquia.

Em primeiro lugar, os dados do inquérito destacam uma perceção positiva dos funcionários em relação à qualidade do serviço público prestado pelo seu próprio departamento, indicando um nível satisfatório de comprometimento com a missão e os objetivos da organização. Este alinhamento entre a perceção dos colaboradores e a visão estratégica do Presidente da autarquia reforça a importância da comunicação interna como um meio fundamental para garantir o bom funcionamento da autarquia e o cumprimento da sua missão de servir o interesse público.

No entanto, a análise também revela áreas de preocupação, especialmente no que diz respeito à comunicação entre os diferentes departamentos da autarquia. A existência de uma perceção divergente da eficiência do serviço prestado pelos diversos setores sugere a presença de desafios específicos que devem ser abordados. Por exemplo, a identificação de barreiras ao processo de comunicação, como dificuldades técnicas e falta de colaboração entre departamentos, destaca a necessidade de implementar medidas que podem passar por investir em tecnologia e sistemas de comunicação mais eficientes, como softwares de colaboração para ajudar a superar as dificuldades técnicas com o intuito de promover uma comunicação mais eficaz e fluida dentro da organização.

A divergência na perceção da eficiência do serviço entre os diferentes setores sugere a importância de fortalecer a comunicação interdepartamental. Ao promover uma comunicação mais eficaz entre os departamentos, a autarquia pode melhorar a coordenação e a colaboração entre as equipas, contribuindo para uma prestação de serviços mais integrada e eficiente.

Os resultados indicam que os funcionários valorizam a transparência nas comunicações e desejam ter canais adequados para fornecer feedback e expressar suas preocupações. No entanto há uma desvalorização do boletim interno disponibilizado. Este *insight* destaca a importância de estabelecer uma cultura organizacional baseada na transparência e na abertura à participação dos colaboradores, o que pode aumentar o *engagement* e a satisfação no local de trabalho.

A perceção positiva dos funcionários em relação ao comprometimento com a missão e os objetivos da autarquia demonstra um alto nível de envolvimento por parte dos

colaboradores. Este reconhecimento pode ser aproveitado pela autarquia para fortalecer ainda mais o sentido de pertença e a motivação dos funcionários, promovendo a sua participação ativa na realização dos objetivos organizacionais.

A entrevista com o Presidente da Câmara Municipal oferece *insights* adicionais sobre as práticas e perspetivas de comunicação interna na autarquia. O ênfase colocado na importância estratégica da comunicação interna e na valorização do contributo individual dos funcionários para o sucesso organizacional reflete uma abordagem proativa por parte do executivo para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Orientações valiosas para a elaboração de estratégias e iniciativas futuras destinadas a fortalecer a comunicação interna e a colaboração entre os diferentes departamentos da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo.

No que concerne às hipóteses em investigação importa referir que:

Em relação à hipótese 1: **A existência de uma estrutura de comunicação interna eficaz na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo está positivamente associada ao engagement e à colaboração entre os funcionários e departamentos municipais.**¹

Tendo em conta a opinião da maioria dos funcionários inquiridos e a perceção do Presidente do executivo, a comunicação interna é, de modo geral, razoável ou eficaz. Grande parte dos trabalhadores considera receber a informação necessária e atempada para a execução das suas funções, sente-se motivada e integrada na equipa.

Portanto se é validado o facto de uma comunicação interna eficaz estar positivamente associada ao engagement e à colaboração entre os funcionários, coloca-se a dúvida no que toca à colaboração entre departamentos municipais, já que esta foi uma das principais dificuldades apontadas pelos funcionários.

Em relação à hipótese 2: **A qualidade da comunicação interna na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo influencia diretamente a eficiência dos serviços prestados ao público.**

Mais uma vez tendo em conta a opinião da maioria dos funcionários e a perceção do Presidente do executivo, relativamente à eficácia da comunicação interna e se observarmos que, em 2023, foram registadas 39 queixas e reclamações em relação aos serviços municipais, o que representam 0,5% da população do concelho, podemos concluir que de um modo geral a qualidade da comunicação interna pode influenciar a eficiência do serviço prestado.

Ao compreender melhor as necessidades e os pontos de melhoria identificados neste estudo, a autarquia pode implementar medidas eficazes para aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados e atender às expectativas do público interno e externo.

Para promover uma comunicação mais eficaz e fluida dentro da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, esta investigação sugere a implementação de várias medidas estratégicas que podem passar por: 1) Desenvolver um plano formal de comunicação interna que defina claramente os objetivos, os canais de comunicação a serem utilizados, os responsáveis pela transmissão de informações e os procedimentos para lidar com feedback e questões emergentes; 2) Promover formação em comunicação eficaz e gestão de conflitos para os funcionários e gestores, a fim de melhorar as competências de comunicação interpessoal e a capacidade de resolver problemas de forma colaborativa; 3) Realizar reuniões regulares entre os diferentes departamentos e equipas de trabalho para promover a partilha de informações e criar grupos de trabalho interdepartamentais para abordar questões específicas e promover a colaboração entre os funcionários; 4) Fortalecer os canais formais de feedback, como caixas de sugestões, para permitir que os funcionários expressem mais as suas opiniões, preocupações e sugestões de melhoria em relação à comunicação interna e às práticas organizacionais; 5) Promover a realização de avaliações regulares da eficácia da comunicação interna, através de inquéritos, entrevistas e análise de métricas de desempenho, para identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias de comunicação conforme necessário.

Acreditamos que estas medidas possam contribuir para promover uma comunicação mais eficaz e colaborativa dentro da Câmara Municipal, contribuindo para o alinhamento dos objetivos organizacionais, o aumento da eficiência operacional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público.

Finalmente importa deixar duas referências. Uma para o curto tempo para o tratamento de toda a informação que poderá ser considerada uma limitação ao estudo. Outra para o facto deste estudo ter incidido sobre um caso concreto, ou seja, um Município com uma realidade própria, pode condicionar a generalização a outras organizações autárquicas.

Ainda assim, consideramos que esta pesquisa pode contribuir para aprofundar o conhecimento acerca das dinâmicas internas de comunicação em contextos autárquicos e das eventuais medidas para melhorar essa comunicação e os serviços prestados ao público. Afinal, a grande missão das autarquias passa por trabalhar em prol do bem comum.

Bibliografia

- Abreu, T. M. B., & Bazoni, M. C. (2016). Como superar barreiras na comunicação nas organizações. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, 7(11), 74-94.
- Aced. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. Madrid: Dircom.
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103.
- Almeida, S. L., Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, (25), 27-53.
- Almeida, C. G., Ferreira, T. A., Soares, N. H., & Roberto, J. C. A. (2023). A importância da auditoria interna nas organizações. *CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES*, 16(8), 11309-11320.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación: Paul A. Argenti profundiza en la importancia de la comunicación para construir una reputación excelente*. Editorial Almuzara.
- Baker, K. (2007). Comunicação Organizacional. *Management Benchmark Study*, 1(1).
- BAIDISSERA, R. (2008). Por uma compreensão da comunicação organizacional. *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 31-50.
- Beirão, I., Caetano, J., Fernandes, A., Rasquilha, L., Nunes, M. I., Vasconcelos, P., & Vasconcelos, M. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Plátano Editora.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, N. M. C. D. G. (2014). A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas. *M, Artur (org). Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.
- Camilo, E. (1998). *Estratégias de Comunicação Municipal. Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios*. (U. d. Interior, Ed.) Covilhã: LabCom.

- Camilo, E. (1999). Estratégias de comunicação e municípios. *Universidade da Beira Interior*.
- Camilo, E. J. (2006). Para uma planificação do trabalho comunicacional nos municípios. *Universidade da Beira Interior*.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). Manual de investigação em ciências sociais. *Gradiva Publicações*.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (4ª ed.). Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cardoso, O. D. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40, 1123-1144.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da Investigação—Guia para Autoaprendizagem (2ª edição). *Lisboa: Universidade Aberta*, 15, 16.
- Castells, M. (2003). *A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade*. Zahar.
- Cruz, A. C. S., & Aguiar, J. B. S. (2020). A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos:: um estudo de caso de uma universidade. *Comunicação & Informação*, 23.
- Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello.
- Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*, pp. 83-101.
- Deviant, S. (2011). *The practically cheating statistics handbook--*. Lulu. com.
- Dutra, J. A. A., Silva, G. B. P., & dos Santos, M. B. S. (2022). Gestão da comunicação interna como ferramenta estratégica organizacional. *Conjecturas*, 22(15), 671-686.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. (2012). *Estrategia de marketing* (Vol. 5). México DF: Cengage Learning.
- Fortin, M., & Salgueiro, N. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

- Gonçalves, G., & Athaydes, A. (2017). *Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas: Liderança, inovação e empreendedorismo* (Vol. 5). LabCom.IFP.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. (C. E. Sociedade, Ed.) Lisboa: Instituto Piaget.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 125-139.
- KuNSch, M. M. K. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35-61.
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24.
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic communication management*, 12(3), p. 15.
- López, S. F. (2007). *Cómo gestionar la Comunicación - En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- Loureiro, M. (2022). Visão estratégica da comunicação interna nas organizações autárquicas. Estudo de caso. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review/Revista Internacional de Cultura Visual*, 10(4), 1-13.
- Luoma-aho, V., & Canel, M. J. (Eds.). (2020). *The handbook of public sector communication*. John Wiley & Sons.
- Marchiori, M. (2009). A relação Comunicação-Organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. *Comunicarte*, 29(39).
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão- Comunicação e cultura*, 9(17), 145-159.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (Vol. 21). Antonio Lucas Marín.
- Marinho, S. (2004). Comunicação informal nas organizações: um estudo de caso em I&D.

- Mateus, A. F. (2022). A gestão da comunicação interna para o bem-estar nas organizações. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review/Revista Internacional de Cultura Visual*, 10(4), 1-18.
- Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90.
- Minayo, M. C. D. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & saúde coletiva*, 17, 621-626.
- Município de Ferreira do Alentejo*. (2023). Obtido de www.ferreiradoalentejo.pt: <https://ferreiradoalentejo.pt/>
- Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.
- Pessoni, A., & Yizima, L. J. (2011). Comunicação interna-desafios e atualizações no cenário atual. *Comunicologia-Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília*, 125-145.
- Pontes Chaves de Melo, V. (2006). Comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1(1).
- Portal da Queixa*. (2023). Obtido de Portal da Queixa: <https://portaldaqueixa.com/news/consumidores-registaram-mais-de-200-mil-reclamacoes-em-2023>
- Raymond, Q., & Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de investigação em ciências sociais. *Lisboa: Gradiva*.
- Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Edições Sílabo.
- Rodrigues, R. (2021). O papel da Comunicação Interna em tempos de pandemia: uma resposta à crise da Covid-19. *Aprender*, 42-49.
- Rua, O. M., & Menorca, M. G. (2002). Implicações da Liderança e do Clima Organizacional na Qualidade dos Serviços Públicos Municipais: Estudo de Caso das Câmaras Municipais Portuguesas. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp. 3473-3489.
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. *II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ruggiero, A. P. (2002). Qualidade da comunicação interna. *São Paulo: Rh*, 223X.

- Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. *Comunicação Pública*, 13(25).
- Sousa, A. A., de Moraes, L. A., de Menezes, E. R., & Feitosa, E. R. M. (2022). Comunicação interna na administração pública: um estudo em uma prefeitura do Alto Oeste Potiguar. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(1), 155-171.
- VanderStoep, S., & Johnson, D. D. (2009). *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*. Jossey-Bass.
- Wolton, D. (2004). *Pensar a Comunicação*. DIFEL — Difusão Editorial, S.A.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Lista de Figuras

Figura 1: Organograma da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo (CMFA, 2023)	22
Figura 2: Distribuição dos colaboradores por Categoria Profissional	33
Figura 3: Número Total de colaboradores e de respondentes distribuídos pelas Unidades Orgânicas da CMFA	35
<i>Figura 4: Canais de Comunicação Interna utilizados na CMFA</i>	36
Figura 5: Acesso à Informação na CMFA	38
Figura 6: Envolvimento e Motivação com o Serviço	39
Figura 7: Fatores Importantes pelos colaboradores para uma Comunicação Eficaz	41
Figura 8: Sugestões de Melhoria da Comunicação Interna na CMFA	45

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos colaboradores da CMFA por género	31
Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores da CMFA por idade	32
Gráfico 3: Distribuição dos colaboradores da CMFA quanto às habilitações literárias .	33
Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores da CMFA em relação à antiguidade na instituição	34
Gráfico 5: Nível de Satisfação com o Trabalho.....	40
Gráfico 6: Avaliação da Comunicação Interdepartamental	42
Gráfico 7: Avaliação da Comunicação Interna da Autarquia	43
Gráfico 8: Dificuldades de Comunicação Identificadas na CMFA	44
Gráfico 9: Avaliação dos colaboradores em relação à eficiência do serviço prestado pelo seu próprio Departamento	46
Gráfico 10: Avaliação dos colaboradores à eficiência do serviço prestado por outros Departamentos da CMFA	47

Lista de Tabelas

Tabela 1: Dimensão do Universo e amostra (Huot, 1999)	28
---	----

Anexos

Anexo I – Transmissão de Informação aos Funcionários

Na análise documental do processo de comunicação entre os funcionários do Município destacam-se o Boletim Interno distribuído mensalmente a todos os trabalhadores.



No passado mês de setembro foi incluída a informação acerca do estado civil, no recibo dos trabalhadores. Assim, o Serviço de Recursos Humanos solicita a todos os funcionários que verifiquem, no campo observações do seu recibo, se o estado civil está atualizado. Caso se verifique a necessidade de atualizar esta ou outras informações o trabalhador deve dirigir-se ao serviço de atendimento de recursos humanos, no R/C do edifício da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo.



▶ ATUALIZAÇÕES SALARIAIS

Com efeitos a partir de 1 de janeiro de 2024, o decreto-lei n.º 108/2023 fixa em **821,83 euros** o valor da base remuneratória da Administração Pública, prevendo um aumento de **52,63 euros** para os trabalhadores com salários entre 769,20 e 1.754,49 euros e de 3% para os que auferem um valor superior.

€821,83 ^{+52,63}
ENTRE €769,20 e €1.754,49
3% PARA OS QUE AUFEREM UM VALOR SUPERIOR.

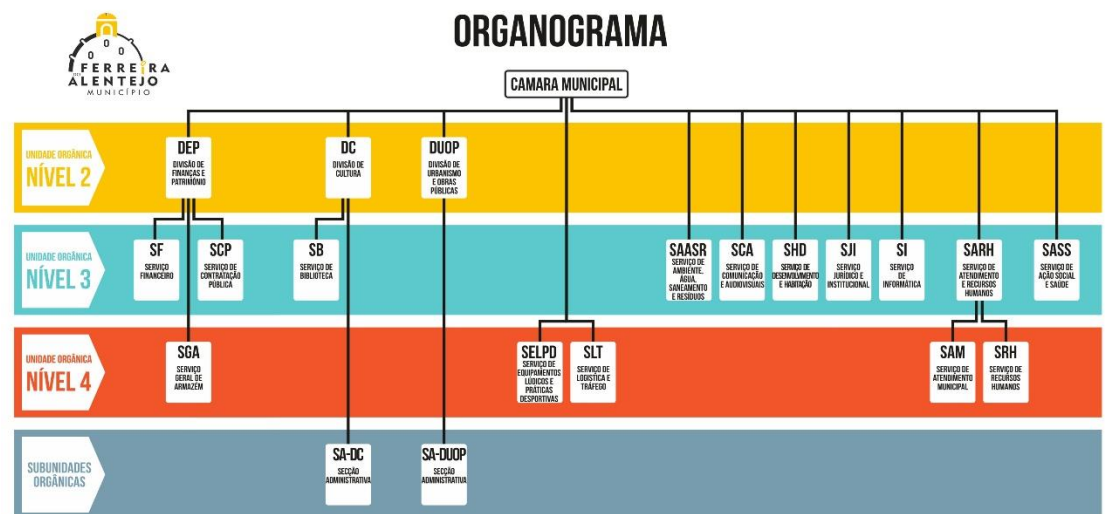
▶ TOLERÂNCIAS

Considerando a tradição de festejar a época natalícia, o Presidente da Câmara Municipal determinou a concessão de tolerância de ponto aos trabalhadores ao serviço da autarquia nos seguintes períodos:

- dia 21 de dezembro de 2023 - Quinta-feira (tarde)
- dia 22 de dezembro de 2023 - sexta-feira
- dia 26 de dezembro de 2023 - terça-feira
- dia 2 de janeiro de 2024 - terça-feira

▶ ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A Câmara Municipal procedeu, recentemente, à 8ª organização dos Serviços que altera o organograma do Município. Esta reorganização pretende melhorar o funcionamento da autarquia. Para isso, foram criados novos serviços e alterada a estrutura das Divisões existentes. Esta organização, foi aprovada em Assembleia Municipal. Pode consultar todas as alterações, em pormenor, no site do município em www.ferreiradoalentejo.pt



Os despachos e circulares distribuídos pelos serviços e afixados no painel existente no edifício central para o efeito.



DESPACHO

2023-11-28

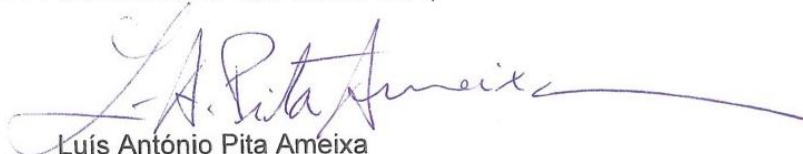
Considerando a tradição existente em festejar a época natalícia que se aproxima, e usando da competência que me é conferida pela alínea a) do nº.2 do artº. 35º. da Lei Nº. 75/2013, de 12 de setembro, **determino** a concessão de **Tolerância de Ponto** aos trabalhadores ao serviço desta Autarquia, nos períodos e nos dias a seguir indicados:

- **DIA 21 DE DEZEMBRO - 2023** Quinta-Feira (Tarde)
- **DIA 22 DE DEZEMBRO - 2023** Sexta-Feira
- **DIA 26 DE DEZEMBRO - 2023** Terça-Feira

- **DIA 02 DE JANEIRO - 2024** – Terça-Feira

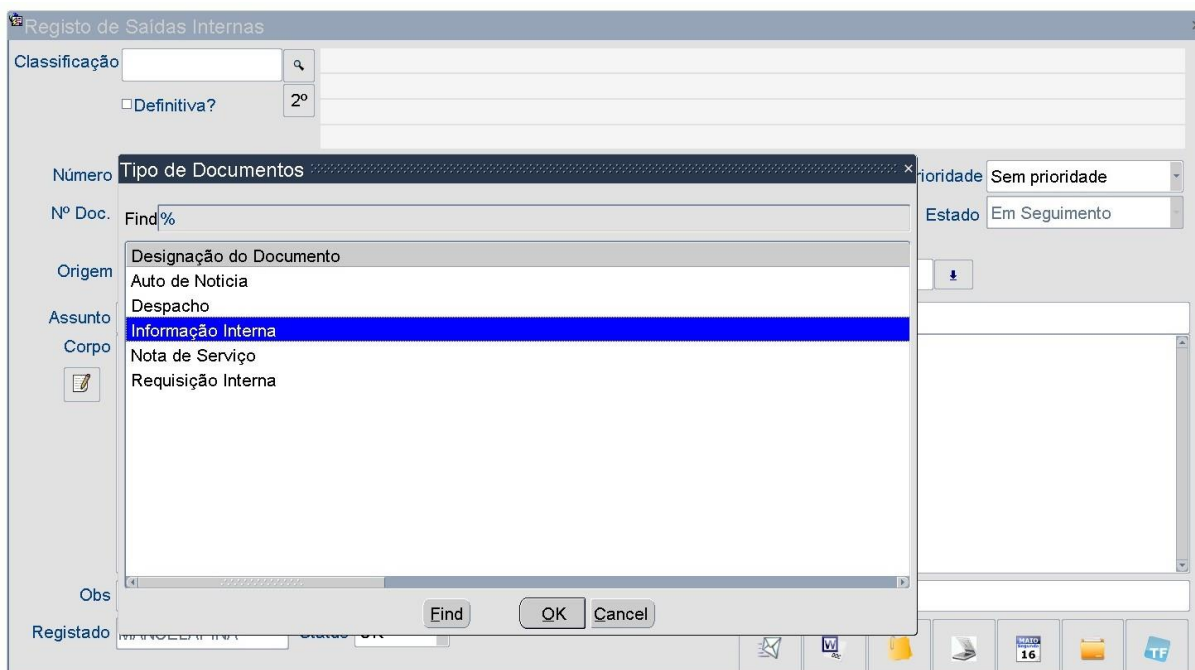
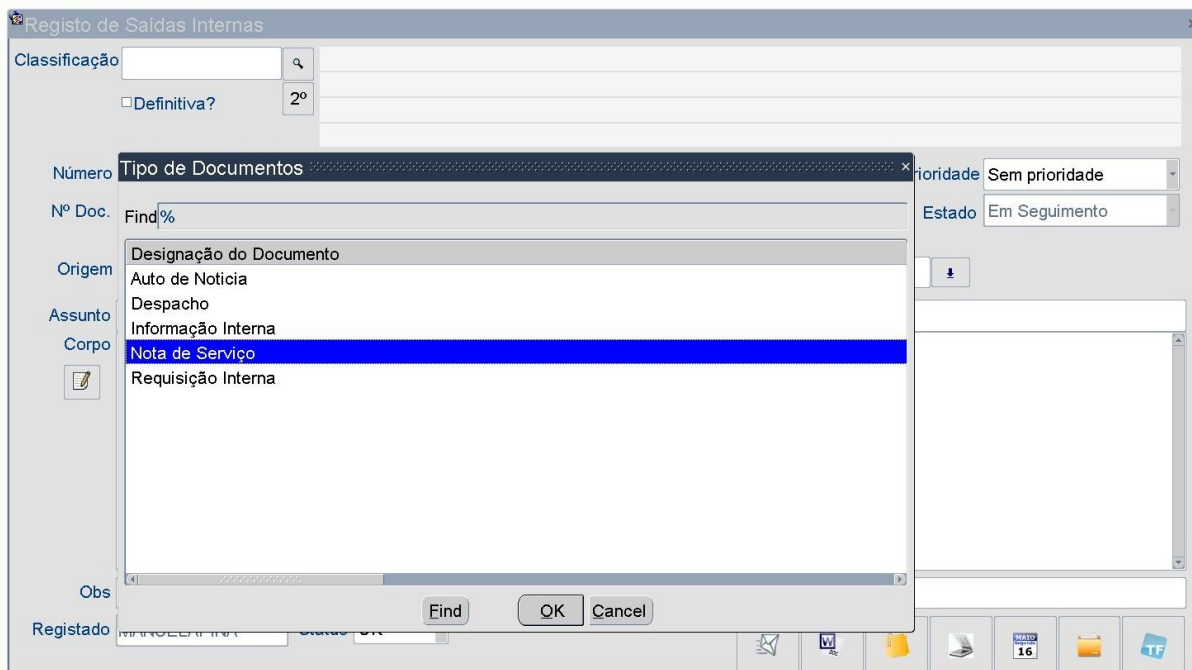
Divulgue-se.

O PRESIDENTE DA CÂMARA,



Luís António Pita Ameixa

Ou as notas de Serviço e informações internas enviadas através do GSE – Sistema Eletrónico de Gestão da Comunicação.



Anexo II – Sistema de Gestão de Informação Interna

O Sistema Eletrónico de Gestão de Informação permite a comunicação entre funcionários e superiores hierárquicos. Para além das Informações Internas e Notas de Serviço, através deste Sistema os trabalhadores, chefes e executivo acedem e trocam a informações, e-mails ou mensagens relacionadas com tarefas e processos diários.

Ord. dia global
GSE
GSP
O meu correio
Área pessoal
Pesquisas globais
Outros

Ordem do dia global

Total	sca-jom	sca-chefe	sca-tec
.
52	49	.	3
17	16	1
.
.
.
.
.

Actualizar

Seleccionar outro Departamento
 Alterar a password

Logout
 Sobre

Ord. dia global
GSE
GSP
O meu correio
Área pessoal
Pesquisas globais
Outros

Consulta do correio por ver
 Consulta do correio já visto
Consulta do correio enviado
 Enviar nova Mensagem
 As minhas mensagens - Tomada de conhecimento

Seleccionar outro Departamento
 Alterar a password

Logout
 Sobre

Anexo III – Sessões de Informação e Reuniões de Equipa

Para transmitir diretrizes sobre novas normas, regulamentos e procedimentos, nomeadamente para serviços que contactam diretamente com o público, são realizadas regularmente sessões, reuniões e formações.



Sessão informativa sobre Linguagem Inclusiva destinada a funcionários e colaboradores que fazem atendimento ao público.



Formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) para dirigentes e chefes de serviço.



Reunião entre executivo e serviços de cultura e educação para avaliação do serviço e definição de estratégias de atuação.

Anexo IV – Inquérito por questionário

Contributos da comunicação Interna para a eficácia do serviço público

O presente estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Comunicação Estratégica, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade NOVA de Lisboa.

Este questionário destina-se aos colaboradores da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo (CMFA) e pretende suportar um estudo académico sobre a forma como a autarquia comunica internamente, a influência que essa comunicação tem na percepção dos trabalhadores em relação à missão, valores e objetivos da autarquia e, consequentemente, na eficácia do serviço que é prestado ao público.

Note que não existem respostas certas ou erradas. Solicito apenas que assinale a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das perguntas.

A informação fornecida é **confidencial e anónima** e será **utilizada exclusivamente para fins académicos**.

O sucesso desta investigação depende da sua colaboração. Muito obrigada pelo seu contributo!

Para alguma questão adicional, contacte:

a2022102752@campus.fcsh.unl.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Concorda em participar neste estudo, nas condições referidas? *

Sim

Não

Caracterização do Público Interno da CMFA

2. Género *

Masculino

Feminino

Outro

3. **Idade ***

- 18 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 61 anos

4. **Escolaridade ***

- Ensino Obrigatório
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. **Qual o seu cargo ou categoria profissional? ***

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior
- Coordenador Técnico
- Chefe de Serviço
- Chefe de Divisão
- Cargo de Nomeação

6. **Há quanto tempo trabalha na CMFA? ***

- Menos do que 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 9 anos
- De 10 a 19 anos
- De 20 a 30 anos
- Mais do que 31 anos

7. **Indique a Unidade Orgânica/Serviço a que pertence ***

- GAPV - Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação
- DFP - Divisão de Finanças e Património
- DUOP - Divisão de Urbanismo e Obras Públicas
- DC - Divisão de Cultura
- SJI - Serviço Jurídico e Institucional
- SI - Serviço de Informática
- SARH - Serviço de Atendimento e Recursos Humanos
- SCA - Serviço de Comunicação e Audiovisuais
- SASS - Serviço de Ação Social e Saúde
- SDH - Serviço de Desenvolvimento e Habitação
- SAASR - Serviço de Ambiente, Água, Saneamento e Resíduos
- SLT - Serviço de Logística e Tráfego
- SELPD - Serviço de Equipamentos Lúdicos e Práticas Desportivas

Comunicação Interna do Município de Ferreira do Alentejo

8. **Que meios mais utiliza na Comunicação com os colaboradores do seu departamento/serviço? ***
(Escolha as 3 opções que mais utiliza)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Reuniões
- Telefone
- e-mail
- Plataforma de Gestão Documental / GSP
- Boletins internos
- Plataformas de mensagens instantâneas
- Comunicação Interpessoal

9. **Que meios mais utiliza na Comunicação com os Superiores Hierárquicos do seu departamento/serviço?**

(Escolha as 3 opções que mais utiliza)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Reuniões
- Telefone
- E-mail
- Plataforma de Gestão Documental / GSP
- Boletins Internos
- Plataformas de mensagens instantâneas
- Comunicação Interpessoal

10. **Identifique os principais meios de comunicação utilizados na comunicação entre os diversos departamentos/serviços da autarquia.**

(Escolha as 3 opções que mais utiliza)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Reuniões
- Telefone
- E-mail
- Intranet / (GSP)
- Circulares Internas
- Plataformas de mensagens instantâneas
- Outra: _____

11. **Em relação ao seu departamento/serviço:**

*

Selecione uma resposta de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo Totalmente)

	1- Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
Conheço a missão e objetivos do meu serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho as informações necessárias para realizar as minhas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação que recebo é atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito/a com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me integrado/a na minha equipa de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo informação sobre as metas alcançadas ou falhas registadas no serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que contribuo para prestar um bom serviço ao público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado com o meu serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação da Comunicação Interna do Município

12. **Quais dos seguintes fatores considera mais importantes para uma comunicação interna eficaz ? ***
(Escolha as 3 opções que considera mais importantes)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Clareza nas informações
- Frequência nas atualizações
- Diversidade dos canais de comunicação
- Fácil acesso a informações necessárias
- Colaboração entre departamentos
- Feedback valorizado pelas chefias
- Transparência nas decisões e objetivos

13. **Como avalia a comunicação interdepartamental na resolução de questões ou projetos comuns? ***
Assinale um valor entre 1 (totalmente ineficaz) e 5 (muito eficaz)

1 2 3 4 5

14. **De forma geral, como avalia a comunicação interna na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo? ***
Assinale um valor entre 1 (totalmente ineficaz) e 5 (totalmente eficaz)

1 2 3 4 5

15. **Quais considera serem as maiores dificuldades de comunicação interna na CMFA ? ***
(Escolha as 3 opções que considera mais importantes)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Falta de clareza nas informações
- Falta de atualização das informações
- Canais de comunicação insuficientes
- Excesso de canais de comunicação
- Dificuldade no acesso a informações necessárias
- Falta de colaboração entre departamentos
- Feedback não valorizado pelas chefias
- Falta de transparência nas decisões e objetivos
- Existência de rumores e conflitos

16. **Considera que a CMFA presta um serviço público eficaz? ***

- Sim
- Não
- Neutro

17. **Considera que o departamento em que trabalha presta um serviço público eficaz? ***

- Sim
- Não
- Neutro

18. **Que sugestões específicas teria para melhorar a comunicação entre os colaboradores, com as chefias e entre os diversos departamentos? ***

(Escolha as 3 opções que considera mais importantes)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Mais reuniões interdepartamentais
- Mais reuniões com as chefias
- Melhoria na comunicação das chefias, com mais clareza nas informações transmitidas
- Maior divulgação das decisões estratégicas e objetivos da autarquia
- Desenvolvimento de uma plataforma online para partilha de informações
- Criação de um canal específico para dar e receber feedback dos colaboradores
- Maior colaboração entre departamentos/serviços

Anexo V – Cálculo da margem de erro

Aplicando a fórmula, Deviant, S. (2010):

$$e = \sqrt{\frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Podemos calcular a margem de erro sendo:

e – O erro da amostra

N – O tamanho da população total é de 231

n – O tamanho da amostra é de 143

z – O valor da distribuição normal padrão correspondente ao nível de confiança de 95%, que é aproximadamente 1.96.

p = 0.5 (pois é assumido que metade da população tem uma característica ou opinião particular).

$$e = \sqrt{\frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{143}} \cdot \sqrt{\frac{231 - 143}{231 - 1}}$$

$$e = \sqrt{\frac{3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{143}} \cdot \sqrt{\frac{88}{230}}$$

$$e = \sqrt{0,00671608} \cdot \sqrt{0,3826087}$$

$$e = \sqrt{0,00256963}$$

$$e = 0,05069$$

Assim, a margem de erro é de 5,07%.

Anexo VI – Entrevista

Guião e Transcrição da entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, Dr. Luís Pita Ameixa

Entrevista realizada no dia 24/01/2024

Que importância tem a Comunicação Interna para a autarquia?

A comunicação interna diria que é essencial para o desempenho das funções desta que é uma entidade organizada de uma forma hierárquica. A estrutura não funciona sem que haja um fluxo de informação biunívoca. Por um lado, dos dirigentes para que se executem as tarefas, por outro lado com o feedback dos resultados. Diria que sem a comunicação interna a entidade não consegue funcionar.

Existe, neste momento, um plano de comunicação interna na câmara municipal?

Existe um sistema de comunicação que depende da hierarquia estabelecida na organização dos serviços municipais e que tem um fluxo informativo organizado em primeiro lugar com a direção da entidade, os pelouros. Portanto, cada responsável da administração tem pelouros que comunicam no sentido descendente com os seus subordinados. Existe também um sistema formal de comunicação, o sistema eletrónico GSE, uma espécie de intranet a partir da qual se transmitem notas de serviço e informações internas. Uma vez são os dirigentes de topo que criam uma comunicação que vai fluir pelos vários patamares até à sua execução. Outras vezes são problemas apontados ou sugestões feitas que vêm para serem autorizados e regressam ao funcionário com a decisão.

Qual o fluxo de comunicação predominante no Município?

O fluxo descendente e horizontal são os mais utilizados. Porque a entidade é complexa e tem muitas valências e serviços e para obter resultados na sua ação normalmente é implicado mais do que um serviço diferente o que leva à necessidade de uma comunicação entre departamentos.

Quais são os meios de comunicação interna utilizados pelo Município?

A comunicação internamente acontece por vários meios, como por exemplo o sistema eletrónico GSE, e-mails, telefone e a transmissão de informação pessoalmente. Depende do tipo de informação e das próprias funções dos trabalhadores.

Qual o mais utilizado para transmitir as informações aos colaboradores?

Como temos muitos departamentos depende do tipo de função de cada departamento. Os eminentemente administrativos funcionam com este sistema eletrónico de comunicação. Os eminentemente operacionais funcionam sobretudo por transmissão oral e direta. Hierarquicamente dos dirigentes para os encarregados ou chefes de serviço, a comunicação funciona sobretudo através de um sistema menos formal. Por exemplo um administrativo facilmente recebe diretrizes através de e-mail ou GSE, mas um operacional, calceteiro por exemplo, já utiliza uma comunicação mais verbal. Ou seja, nas áreas mais operárias funciona menos o sistema eletrónico.

Sente que é comum existirem conflitos e/ou rumores na organização?

A ideia que tenho é que sim e... não. Quero dizer com isto que sim, é comum existirem conflitos ou rumores, porque eles existem sempre, em todas as organizações onde existem pessoas. Nós temos cerca de 230 colaboradores e por isso é inevitável que existam conflitos ou rumores, isso é interpessoal e inevitável. Agora não tenho ideia de que sejam muito frequentes ou difíceis de solucionar.

Sente que existem barreiras no processo de comunicação interna?

Sim por vezes. Penso que ainda assim não são de grande magnitude. As pessoas trabalham juntas há muito tempo, vão-se relacionando e regra geral conseguem resolver as dificuldades da comunicação. Mas existem sempre dificuldades, é da natureza da comunicação que haja o chamado ruído. Podem existir uns casos mais ou menos graves, mas geralmente são resolvidos atempadamente. Uma das barreiras que por vezes acontece é de origem técnica. Já tem havido avarias no sistema informático, por

exemplo. E como funcionamos muito na dependência de sistemas informáticos e eletrónicos, essas falhas técnicas que por vezes acontecem podem levar à perda de processos ou atrasos no funcionamento dos serviços.

Na sua opinião, considera que os colaboradores estão comprometidos com o Município?

De um modo geral sim, embora existam aqui alguns níveis de gradação. Quando falamos com os trabalhadores transmitimos sempre a ideia de que estamos no domínio da função pública e, portanto, servimos o interesse público e geral de uma população da qual eles próprios fazem parte. Penso que em geral estão sensibilizados para essa questão.

Como considera ser o ambiente de trabalho na câmara municipal?

Acho que de modo geral é um ambiente de qualidade e harmonioso. A ideia que tenho é que os problemas que existem são pontuais e de fácil resolução.

Vê a comunicação interna como uma ferramenta estratégica?

Sim, sem dúvida. A complexidade de uma entidade como a câmara faz com que se a comunicação não fluir bem não haverá eficiência nem eficácia no serviço que prestamos às pessoas.

Já foi feita uma auditoria de comunicação?

Formalmente não mas tenho uma prática de reunir frequentemente com os trabalhadores com grupos sectoriais. Nessas reuniões são avaliados diversos aspetos incluindo as informações transmitidas e recebidas pelos e com os funcionários.

É nestas reuniões que é avaliado o nível de satisfação dos colaboradores?

Sim, de certa forma. Estas reuniões são um meio de tomar conhecimento do grau de satisfação dos trabalhadores, responder às questões transmitir ideias sensibilizar os colaboradores para aquilo que lhes compete. Reunimos por setores de atividade para

permitir terem a noção do conjunto. Para todos perceberem a missão que é comum e todos contribuírem para isso. As principais dificuldades apontadas prendem-se geralmente com as questões laborais, salários ou equipamentos e por vezes são discutidas as melhores opções para o serviço ser mais eficiente e eficaz.

A falta de colaboração entre serviços foi um dos aspetos negativos apontado pelos trabalhadores. Como vê esta questão? Como melhorar esta colaboração?

Decorre em certa medida do desconhecimento. Cada um conhece o trabalho do seu setor, mas por vezes não sabe em pormenor o que acontece nos outros e pode não saber como as coisas acontecem e porque acontecem de determinada forma. Uma prática que pretendemos retomar e que se perdeu com a pandemia Covid-19 tem a ver com o estreitar ligações e passa por fazer visitas com todos os trabalhadores a todos os locais de trabalho. A ideia é criar grupos, misturando trabalhadores de diversos setores de modo que conheçam aquilo que os colegas fazem e tenham uma ideia de que o resultado é um bocadinho de cada um. Os mecânicos, por exemplo, provavelmente não conhecem o serviço financeiro, a secção administrativa não sabe em pormenor do trabalho dos calceteiros ou dos canalizadores. Os trabalhadores podem até fazer ideia do que se passa noutros serviços, mas é uma ideia abstrata. Portanto todos irão a todos os serviços em grupos misturados para saber o que cada um faz. Parece-me uma forma de estreitar ligações.

Anexo VII – Declaração de Consentimento



Declaração de Consentimento

Eu, Luís António Pita Ameixa, abaixo assinado(a), declaro que autorizo Maria Manuela Gonilho Pina, estudante de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, a utilizar as informações por mim prestadas em formato de entrevista, bem como a proceder à gravação da mesma para efeitos de transcrição, exclusivamente para a elaboração da dissertação “ Contributos da Comunicação Interna para a Eficiência do Serviço Público. Estudo de Caso na Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo, orientada pela Prof.^a Alda Telles, para a obtenção de grau de Mestre.

Ferreira do Alentejo, 24 de janeiro de 2024



Luís António Pita Ameixa