

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

## PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

A Comunicação Interna numa Organização sem Fins  
Lucrativos

Estudo aplicado à ARCIL

Salomé Fernandes Sérgio

Coimbra, 2017



# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

**Salomé Fernandes Sério**

## **A Comunicação Interna numa Organização sem Fins Lucrativos**

**Estudo aplicado à ARCIL**

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, na especialidade de Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutora Joana Fernandes

Arguente: Prof. Doutora Neuza Ribeiro

Orientador: Prof. Doutor Daniel Gomes



## **Agradecimentos**

A realização de um projeto de investigação implica necessariamente um acumular de dívidas de gratidão para com inúmeras pessoas que de diversas maneiras contribuíram para a sua concretização.

Gostaria de começar por agradecer a todos os professores do curso de Mestrado em Marketing e Comunicação, pela partilha de conhecimentos e experiências e pela disponibilidade que sempre mostraram em discutir os mais diversos assuntos, alargando as nossas perspetivas e horizontes.

Não posso esquecer a disponibilidade e amabilidade do Dr. Luís Lopes, diretor executivo da ARCIL, que me ajudou em tudo o que necessitei por forma a compreender tudo o que é esta grande instituição,

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Daniel Gomes que esteve diretamente ligado a este projeto, agradeço a orientação e a prontidão das suas correções que em muito contribuíram para o resultado final.

Aos meus pais, pela compreensão, pelo apoio e pela enorme paciência que tiveram comigo ao longo destes anos. São as pessoas mais importantes da minha vida e devo tudo isto a vocês. Obrigada.



## **A Comunicação Interna numa Organização sem Fins Lucrativos**

### **Estudo aplicado à ARCIL**

#### **Resumo:**

A comunicação interna é uma ferramenta de extrema importância e determinante no sucesso de uma organização, independentemente do seu tamanho, estatuto e área de atuação. As organizações não-governamentais sem fins lucrativos não são exceção, necessitando igualmente de usar a comunicação como ferramenta estratégica no alcance dos seus objetivos. Uma comunicação eficaz é essencial para estas organizações que procuram não só consolidar a sua imagem mas também angariar doações, apoios, patrocínios e voluntários. Para isso, o seu público interno tem de ser considerado como peça fundamental na conquista desses objetivos. De acordo com Crescitelli (2005), que o público interno é um componente ativo no processo comunicativo e de interação com a organização, ao invés de um mero cumpridor de tarefas.

Já Welch & Jackson (2007) consideravam que “construir uma comunicação interna eficaz é crucial para o sucesso de uma organização, pois afeta a habilidade dos gestores estratégicos em estabelecer relações com os colaboradores e em alcançar os seus objetivos”.

Sendo as organizações sistemas complexos, a comunicação interna pode beneficiar a coesão organizacional, pois ela é essencial para o bom funcionamento das organizações e um diferencial competitivo num mercado cada vez mais aberto. As organizações que possuem um bom sistema de comunicação interna são capazes de conseguir um planeamento estratégico mais eficaz, onde a informação flui com maior rapidez e facilidade.

Este estudo foca-se numa organização em particular, a ARCIL - Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã, centrando-se na compreensão do funcionamento da CI. O objetivo é auditar a CI nesta organização, de modo a compreender a sua dinâmica, numa perspetiva de melhoria contínua.

**Palavras-Chave:** Organização não-governamental; Organização sem fins lucrativos; Comunicação Interna; Auditoria

## **Internal Communication in a Non-Profit Organization**

### **Study applied to ARCIL**

#### **Abstract:**

Internal communication is a tool of extreme importance and determinant in the success of an organization, regardless of its size, status and field of activity. Non-profit and non-governmental organizations are no exception, and they also need to use communication as a strategic tool to achieve their goals. Effective communication is essential for these organizations that seek not only to consolidate their image but also to raise donations, supports, sponsorships and volunteers. For this, its internal public has to be considered as fundamental piece in the achievement of these objectives. According to Welch & Jackson (2007) "building effective internal communication is crucial to the success of an organization as it affects the ability of strategic managers to establish relationships with employees and achieve their goals."

Since organizations are complex systems, internal communication can benefit organizational cohesion, as it is essential for the proper functioning of organizations and a competitive differential in an increasingly open market. Organizations that have a good internal communication systems are able to achieve more effective strategic planning, where information flows more quickly and easily.

This study focuses on a particular organization, ARCIL, focusing on understanding the functioning of internal communication. The objective is to audit the internal communication in this organization, in order to understand its dynamics, in a perspective of continuous improvement.

**Keywords:** Non-governmental organization; Non-profit organization; Internal Communication; Audit.



## Sumário

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
1. Organizações Sem Fins Lucrativos e o Terceiro Setor	5
2. Comunicação Integrada no Terceiro Setor	7
2.1. Comunicação Interna	10
2.2. Funções e Eixos da Comunicação Interna	13
2.3. O Público Interno	18
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO E PROBLEMÁTICA	21
1. Caracterização do estudo	23
2. A Instituição ARCIL	24
3. Caracterização do Público Interno	31
4. Métodos de Pesquisa e Análise	33
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
1. Identificação dos Instrumentos e Perfil da Comunicação Interna da ARCIL	37
2. Enquadramento dos Instrumentos de Comunicação Interna da ARCIL	39
2.1. Análise SWOT	43
3. Recomendações de intervenção para aplicação na Comunicação Interna da ARCIL	45
CAPÍTULO IV – REFLEXÕES FINAIS	47
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	55
Anexo I - Instrumento de Auditoria à Comunicação Interna de Henriet & Boneu (1990)	56

### Índice de abreviaturas

ONG – Organização Não Governamental

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

IPSS – Instituição Privada de Solidariedade Social

CI – Comunicação Interna

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

ARCIL - Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã

### Índice de Figuras

Figura 1- Eixos da Comunicação Interna segundo Henriet & Boneu (1990)	16
Figura 2- Distribuição de Frequências: Género dos colaboradores	31
Figura 3- Distribuição de Frequências: Grupo Etário dos colaboradores	31
Figura 4- Distribuição de Frequências: Habilitação Académica dos Colaboradores	32
Figura 5- Organograma da ARCIL	38
Figura 6- Perfil da CI da ARCIL (fonte: baseado em Henriet & Boneu (1990))	43
Figura 7- Análise SWOT	44

### Índice de Tabelas

Tabela 1- Resultados da Auditoria ao Eixo da Compreensão (Henriet & Boneu,1990)	39
Tabela 2- Resultados da Auditoria ao Eixo da Circulação (Henriet & Boneu,1990)	40
Tabela 3- Resultados da Auditoria ao Eixo do Confronto (Henriet & Boneu,1990)	41
Tabela 4- Resultados da Auditoria ao Eixo da Coesão (Henriet & Boneu,1990)	42





## Introdução

Uma organização é um sistema aberto que estabelece uma vasta rede comunicacional interna e externa com o objetivo de criar uma determinada imagem (Motta, 1971). Segundo Meireles (2003, p. 46) “é um artefacto que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e delimitado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.) ”. Podemos afirmar que uma organização o resultado de todas as mensagens emitidas, interna e externamente, no sentido de corresponder às expectativas dos seus diversos públicos. É através da comunicação que estes públicos recolhem informação que lhes permite criar uma perceção global da organização (Novelli, Moura, & Curvello, 2013). Por comunicação externa entende-se o conjunto de mensagens emitidas para fora da organização e dirigida aos públicos externos. Por sua vez, a comunicação interna é aquela que é orientada para dentro da organização, ou seja, para os colaboradores que constituem o capital humano da organização. Não nos podemos esquecer que é através do envolvimento do seu público interno que a organização consegue fazer frente às necessidades e às constantes mutações do meio. O mesmo acontece nas Organizações Sem Fins Lucrativos, e é este o mote do presente projeto.

Segundo Crescitelli (2005) o público interno constitui um importante elemento de ligação na comunicação entre a organização e seus públicos-alvo. Todavia, a atuação do público interno pode ser benéfica ou prejudicial para a organização, dependendo de como este é considerado no processo. Quando envolvido de forma adequada, o público interno, pode funcionar como um potencializador da organização.

O presente projeto de intervenção foi aplicado a uma organização específica, a ARCIL, uma Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, reconhecida como entidade de utilidade pública. Esta tem como objetivo principal a inclusão social de pessoas com deficiência e outras necessidades especiais, promovendo uma mudança no olhar sobre a incapacidade e a diferença.

O principal objetivo deste projeto é avaliar a qualidade da comunicação interna estruturada numa OSFL. Para o concretizar, vamos analisar o estado da CI na organização através da análise dos quatro eixos de CI definidos por Henriët & Boneu

(1990). E para tal, foi necessário fazer, primeiramente, um enquadramento teórico do contexto em que se insere este tipo de organização, a importância que atribuem à comunicação integrada, mais particularmente à CI, analisando as suas funções e eixos de atuação. De seguida, procuramos compreender a importância do público interno neste tipo de organização.

A metodologia de investigação globalmente considerada para a realização deste trabalho incluiu uma pesquisa bibliográfica, observação e pesquisa de dados secundários, e também um diagnóstico através de uma auditoria à comunicação interna. A metodologia de carácter qualitativo, assenta numa auditoria à CI de acordo com os pressupostos previstos por Henriët & Boneu (1990).

Este trabalho está organizado em quatro capítulos, pretendendo o primeiro ser uma contextualização teórica sobre a temática. O segundo capítulo explicita a problemática bem como os procedimentos metodológicos de pesquisa e análise utilizados neste estudo. A análise de dados e a auditoria ao sistema de comunicação, permitem retirar informações intrínsecas da ARCIL.

## **CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**





## 1. Organizações Sem Fins Lucrativos e o Terceiro Setor

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) são também conhecidas como organizações do Terceiro Setor. Por forma a compreender o que é o Terceiro Setor, é forçoso identificar previamente quais são o Primeiro Setor e o Segundo Setor. O Primeiro Setor é constituído pelo Estado, representado por órgãos políticos, sendo também chamado de setor público, que atende ao seu caráter público e pratica atividades públicas. O Segundo Setor é o Mercado (Empresas), constituído por entidades privadas que exercem atividades particulares e que atuam em benefício próprio e singular. Numa lógica financeira, o Estado aplica o dinheiro público em feitos para a sociedade, enquanto o Mercado investe o dinheiro privado nas suas próprias atividades. O Terceiro Setor surgiu quando o setor privado começou a interessar-se pelas questões sociais, através das inúmeras instituições (Albuquerque, 2006).

ONG é a sigla para Organização Não-Governamental. São todas as organizações, sem fins lucrativos, criadas por pessoas que trabalham voluntariamente em defesa de uma causa, seja ela: meio ambiente, defesa dos direitos humanos, sociais, etc. A expressão “Organização não-governamental” foi empregada pela primeira vez no ano de 1950, pela ONU (Organização das Nações Unidas), para fazer referência às organizações civis que não tinham nenhum vínculo com o governo.

Ainda segundo o autor Albuquerque, ao conjunto das organizações sem fins lucrativos e não-governamentais, que tem como finalidade originar serviços de caráter público designamos de Terceiro Setor. Estas organizações atuam sem finalidade lucrativa e com o intuito exclusivo de executar atividades de utilidade pública, e possuem uma gestão própria sem interferências externas. A área preferencial de atuação destas organizações é a prestação de serviços para causas e/ou situações de necessidade, como por exemplo causas ambientais, ajuda a pessoas necessitadas, entre outros. Como compreensivelmente, o setor público (Primeiro Setor) não consegue atender com qualidade e profundidade a todas as causas, o Terceiro Setor tem assumido um papel essencial. Em termos financeiros, este setor é sustentado por recursos de doações de empresas e pessoas físicas e também pela venda de produtos e a prestação de serviços. As organizações deste setor têm como objetivo principal a

melhoria da qualidade de vida das pessoas, portanto atuam maioritariamente nas áreas de educação, saúde, cultura, assistência social, meio ambiente entre outras. As organizações do terceiro setor, diferenciam-se sobretudo devido ao seu contraste com as organizações capitalistas ao nível económico, pois estas caracterizam-se pela particularidade de não fazerem distribuição dos lucros pelos seus gestores.

Segundo Teixeira (2008) as organizações do Terceiro Setor podem ser classificadas em doze grupos: Cultura e recreação; Educação e pesquisa; Saúde; Assistência e promoção social; Meio Ambiente; Desenvolvimento e moradia; Serviços Legais; Defesa dos direitos civis e Organizações políticas; Intermediárias filantrópicas e de promoção de ações voluntárias; Internacional; Religião; Associações profissionais, de classes e sindicatos”. Esta classificação está de acordo com os critérios adotados pela Classificação Internacional de Organizações Sem fins Lucrativos, desenvolvida pelo Johns Hopkins University Institute for Policy Studies (1996) e construída a partir do International Standart Industrial Classification (ISIC).

De acordo com Alves (2002) o termo Terceiro Setor é muito abrangente, funcionando como um “guarda-chuva” onde cabem vários tipos de organizações. Segundo Anheier (2005) este setor configura uma grande variedade de entidades que engloba museus, orquestras, escolas, universidades, organizações de educação, instituições de pesquisa, organizações de saúde, ambiente e recursos naturais, desenvolvimento local, organizações de desenvolvimento internacional, organização dos direitos humanos, associações, fundações, entre outras.

O Terceiro Setor, também designado de setor não lucrativo, recorre à ação privada para benefício público, e para Anheier (2005), o setor não lucrativo é atualmente uma grande força económica e social local, nacional e até mesmo internacional. O crescimento deste setor traz uma oportunidade para a participação das organizações não-governamentais e das empresas socialmente responsáveis em ações voltadas ao desenvolvimento do país. Esta emergência parece possibilitar uma nova abordagem de antigos problemas da sociedade. Aqui renascem práticas sociais solidárias que objetivam fortalecer as comunidades com autonomia e capacidade para resolver os seus próprios problemas e causas.

Para Júnior (2002), do ponto de vista organizacional, o Terceiro Setor envolve um grande número de entidades sociais e filantrópicas e organizações não-

governamentais, às quais se juntam um número cada vez mais elevado de fundações, instituições e OSFL, criadas na última década por entidades privadas. Constituído por essas novas organizações, o Terceiro Setor pode na opinião de Júnior (2002) estimular o desenvolvimento social na medida em que pode oferecer opções às formas tradicionais de exercício do poder na condução das políticas públicas e promover a participação efetiva da cidadania na condução dos assuntos de interesse coletivo. Ao conectar com o domínio público e com empresas privadas, o Terceiro Setor assume um papel indispensável na fomentação de sinergias entre o Estado e o Mercado. Para este setor, as empresas privadas são parceiros fundamentais, não apenas no aspeto financeiro, mas na sua qualidade de centro de competências de gestão e tecnologias que podem ser recrutadas e transferidas para atividades sem fins lucrativos, inclinadas para o desenvolvimento da comunidade. Júnior (2002) defende que a ação e os resultados dos planos do Terceiro Setor devem ser louvados pela capacidade de gerar *know-how* na área de práticas sociais solidárias, que possa ser disseminado, multiplicado, adaptado, reinventado em contextos diversos. Assim o terceiro setor “define-se em oposição, por um lado, ao sector lucrativo (...) guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreatajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços.” (Amado, 2007, p. 52).

## **2. Comunicação Integrada no Terceiro Setor**

A ausência de uma estrutura de comunicação constitui uma das barreiras mais comuns encontradas nas organizações do Terceiro Setor. A maioria destas organizações não perspetiva a comunicação como uma estratégia prioritária. No entanto, uma estratégia de comunicação bem elaborada pode trazer muitos benefícios ao trabalho desenvolvido por estas organizações.

As estratégias de comunicação não se referem somente ao estabelecimento de uma ligação com o público externo, mas reforçam a necessidade de estabelecer também uma ligação com o público interno das organizações. A dinâmica das OSFL adota uma posição próxima do que é discutida por Kunsch (1997) como Comunicação Integrada.

A Comunicação Integrada é um conceito chave, pois assenta numa premissa muito comum dentro das organizações do Terceiro Setor, que é a interdisciplinaridade e a integração das forças produtivas (Kunsch *apud* Casali, 2002). Assim, o importante, para uma organização social, é a integração de todas as suas atividades de comunicação, no sentido de fortalecer a sua imagem institucional junto de todos os seus públicos (Kunsch *apud* Casali, 2002). Diante deste novo paradigma, a Comunicação Integrada passa a ser entendida como uma ligação entre os diversos fluxos de informação dentro da organização.

A Comunicação Integrada uniformiza as práticas comunicacionais dentro das organizações, respeitando as especificidades de cada uma. Assim sendo, a fusão de todas as faces da comunicação será responsável pela uniformidade necessária para o fortalecimento da organização. Kunsch (1997) não faz distinção entre empresas, organizações sociais, organizações não-governamentais ou organizações sem fins lucrativos. Contudo, para compreender a ideia da Comunicação Integrada enquanto uma mais-valia para as organizações do Terceiro Setor, é necessário apresentar as componentes da comunicação que a compõe. Para a autora, a comunicação integrada permite o estabelecimento de uma política global em função de uma maior conformidade entre os programas comunicacionais.

Kunsch (1997) defende ainda que as organizações devem ter entre os objetivos de comunicação, a procura do equilíbrio entre os seus interesses organizacionais e os interesses dos públicos que a ela estão vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planeada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamento e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada (Kunsch, 1997). Este tipo de comunicação é essencial para que se estabeleça um comportamento organizacional e uma linguagem consistente. Kunsch (1997) dividiu a Comunicação Integrada em quatro elementos: a Comunicação Institucional (que cuida da vertente social e cultural da empresa), a Comunicação Interna (que informa com persuasão e conhecimento o público interno), a Comunicação Administrativa (que auxilia na operacionalização dos objetivos da empresa, padronizando a informação) e a Comunicação Mercadológica (que diz respeito às vendas, propagandas, publicidade e marketing). Ela afirma que “é necessário que haja

uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treino de vendas, etc.) formando o composto da comunicação” (Kunsch, 1997, p. 107). Este composto deve formar um conjunto coerente, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respetivos subsetores. A soma de todas as atividades resultará na eficácia da comunicação nas organizações.

Este dinamismo pode ser entendido como um trabalho unificado dos profissionais de diversas áreas da organização, em que cada profissional desenvolve a sua função com objetivos em comum, tendo em vista principalmente, os públicos a serem atingidos, que no caso das OSFL são extremamente importantes. Portanto, numa organização do Terceiro Setor procura-se a satisfação dos colaboradores, financiadores, patrocinadores, difusores e legitimadores dos objetivos institucionais, além da boa vontade da sociedade em geral, sobretudo, da comunidade em que está inserida. Chamusca & Carvalhal (2006) acreditam que as Comunicações de Marketing e as Relações Públicas, trabalhadas dentro do conceito de Comunicação Integrada, são mais eficientes.

Um princípio básico para o funcionamento da Comunicação Integrada é o envolvimento total da gestão e da inserção da comunicação no processo de decisão da empresa. A falta de compreensão sobre a importância estratégica deste tema tem como resultado direto haver poucas intervenções nesta área. Para Nilo (2009), a comunicação permite o acesso ao conhecimento, proporcionando mais oportunidades para a construção de uma visão crítica do mundo. O mesmo autor defende que a implementação de uma política institucional de comunicação nas ONG é mais do que uma simples opção e constitui um desafio para os modelos de intervenção e gestão tradicionais, pois é preciso considerar conjunturas internas e externas. A dinâmica das organizações não-governamentais, geralmente, parte da lógica das empresas e do mercado publicitário, tentando adequar estes instrumentos para a vida institucional. Este paradigma obriga, mais do que nunca, a assimilar a comunicação como estratégica.

## **2.1. Comunicação interna**

Para Vítor Almeida (2000) a comunicação é um processo pelo qual se desenvolvem relações, não só entre pessoas mas essencialmente, entre as mesmas e a organização enquanto pessoa moral. Estas relações não influenciam unicamente a vida das pessoas, elas são também a constituição da pessoa moral da empresa – moral porque possui uma identidade, uma personalidade, história e valores determinados, por um lado pelas condições da criação e pelos seus fundadores e, por outro, pela vivência quotidiana onde se mesclam visões individuais e coletivas.

Como sistemas abertos para o exterior, as instituições necessitam e devem responder às expectativas de todos os seus públicos. Este processo tem origem dentro da própria organização e é, através da fluência da comunicação, que este pode ser expresso em relacionamentos saudáveis, envolvendo os colaboradores e centrados na missão, com o objetivo de fazer da organização um sistema mais vigoroso e competitivo.

De uma forma ligeira, pode-se afirmar que a comunicação interna corresponde à interação humana que ocorre dentro e entre membros de uma organização. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização da pessoa humana, conferindo-lhe a oportunidade de se manifestar e de comunicar livremente, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (Kunsch, 1997). A autora afirma ainda que “a comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. A sua eficácia dependerá de um trabalho de equipa entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a direção e todos os colaboradores envolvidos” (Kunsch 1997, p.129). É assim necessário que o processo de comunicação seja integrado, e que envolva todos os departamentos. Quanto mais informal e dirigida aos colaboradores for a comunicação interna, melhor serão os resultados comunicacionais.

Kunsch (1997) afirma que a qualidade da comunicação interna passa pela disposição em partilhar a informação; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implementação de uma gestão participativa, capaz de criar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por uma gestão feita por pessoas especializadas e competentes, que promovam efetivamente uma comunicação simétrica em benefício

da organização e dos seus colaboradores. Neste processo de mudança, a comunicação interna, segmentada e integrada, será responsável pelo desempenho da organização nas suas relações de interatividade. Apenas através de planos de comunicação especialmente elaborados é que a organização poderá ligar os interesses dos seus colaboradores aos de cumprimento de objetivos de curto, médio e longo prazo por parte da organização, sendo necessária uma abordagem estratégica (Kunsch, 1997). “A comunicação interna, convém insistir, é feita da troca de informações, da avaliação e crítica entre profissionais e equipas e deve produzir um alinhamento de objetivos e harmonização do discurso, da linguagem, entre todos os colaboradores. É a comunicação interna que, ao produzir uma distribuição democrática das informações sobre as atividades estratégicas do negócio, o surgimento de ilhas ou de áreas, setores, departamentos que parecem desconectados da realidade da organização, onde, justamente por falhas no compartilhamento a motivação é derrubada drasticamente” (Pio, 2017).

Para qualquer organização com ou sem fins lucrativos, os seus colaboradores devem ser vistos como um dos principais ativos, se não mesmo o principal. Cabe à organização estimular as capacidades dos colaboradores para que estes tenham o maior rendimento possível. Apesar da importância desta prática, existem enormes lacunas nas já existentes teorias sobre Comunicação Interna. Em 1992, Grunig e a sua equipa afirmavam que, apesar de todo o trabalho de investigação existente, ainda não se compreendia totalmente a dinâmica de uma Comunicação Interna eficaz.

Para Marchiori, a procura da valorização da CI deve ser entendida como uma estratégia básica dos gestores que desejam o sucesso da sua organização. “Chega a ser irónico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas” (Marchiori, 2001).

O conceito de CI é vasto e nem sempre consensual. Existem diferentes definições de CI, sendo que nenhuma está absolutamente correta. Tanto Van Riel (1995) como Argenti (2005), posicionam a CI como um elemento estratégico de Relações Públicas, mas nenhum deles lhe dá exclusividade. A junção do modelo de

Van Riel (1995) com a visão de Argenti (2005) criou um novo “paradigma” apresentado por Welch & Jackson (2007). Estes autores constataram que existia uma inconsistência na junção destes dois modelos e decidiram considerar inúmeras definições do termo Comunicação Interna de forma a chegarem a uma conclusão. Segundo Welch & Jackson (2007) a Comunicação Interna deve ser entendida como a gestão estratégica de todas as interações e relações entre stakeholders, em todos os níveis da organização. Deste modo, torna-se indispensável identificar esses stakeholders. Para estes autores não existe um único propósito, mas várias finalidades. Welch & Jackson (2007) resumem-nas em quatro fins predominantes:

- Contribuir para uma relação interna caracterizada pelo compromisso e esforço dos colaboradores;
- Promover um sentimento positivo de pertença nos colaboradores;
- Desenvolver nos agentes uma consciência de mudança de ambiente;
- Desenvolver nos agentes uma compreensão de que a organização necessita de capacidade de resposta ou de antecipação num caso de mudança do ambiente interno.

Para Westphalen (1992) a comunicação interna desempenha, cada vez mais, um papel indispensável dentro das empresas. A autora afirma que comunicar com o exterior é uma coisa; fazer com que uma mensagem circule no interior do grupo é outra, pelo que é tão importante como a primeira. A comunicação interna ajuda a criar o futuro, a fortalecer a participação e a ligação de todas as pessoas em todos os processos da organização, inclusivamente nos de mudança. Abrange todos os atos de comunicação que se geram no contexto interno de uma organização e que se transformam nas modalidades em que são usados, nas ferramentas de veiculação e nas funções que cumprem (Westphalen, 1992), e tem por objetivo principal estimular e manter informados os colaboradores internos de uma organização. Em qualquer empresa, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção do espírito de grupo dentro da mesma.

Para Westphalen (1992) a comunicação interna engloba todos os atos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa. No entanto, a aplicação da



comunicação interna na prática varia de organização em organização, mediante os valores, os hábitos e a política organizacional. A autora defende que a importância da comunicação interna reside na valorização dos colaboradores, uma vez que são estes que estimulam a empresa. Se o colaborador estiver satisfeito com a organização vai trabalhar de forma mais motivada, mais produtiva e eficiente, e vai estar mais apto a assimilar e acolher como seus os princípios básicos da organização.

Mais do que difundir a visão da empresa/organização/instituição, a política de comunicação interna implementada na organização deve ter como objetivo criar um sentimento de pertença e de contribuição, que expressa uma preocupação particular e ao mesmo tempo coletiva perante a envolvente interna e externa.

## **2.2. Funções e eixos da Comunicação interna**

Segundo Westphalen (1992), a comunicação interna cumpre as seguintes funções principais:

- Proporcionar e simplificar a compreensão de fatores técnicos e humanos, bem como dificuldades e deveres dos colaboradores;
- Quebrar a deturpação de factos e a construção de rumores/boatos e conseqüentemente a informação falsa que provocam a diminuição de eficiência do/no trabalho.

Ao mesmo tempo, a comunicação interna possibilita que os colaboradores se envolvam na organização, o que contribui para que estabeleçam um sentimento de pertença. Porém, Myers e Myers (1982), para compreender melhor o conteúdo e as funções associadas à comunicação interna, demonstram que esta pode ser percebida por três áreas diferentes de funções:

- Função de produção e controlo, em que a comunicação assume um papel enquanto meio de coordenação e regulação dos objetivos de produção;
- Função de Inovação, promovendo a comunicação interna mensagens que visem novas ideias e procedimentos permitindo à organização se adaptar e responder ao meio envolvente;

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

Para Brault (1992) a comunicação interna deverá desempenhar sete funções no seio de uma organização:

- Função informativa, tendo como objetivo conduzir o conhecimento de forma a tornar a informação mais eficaz;
- Função de integração, desenvolvendo nos colaboradores o sentimento de pertença à organização, transmitindo os valores fundamentais da mesma no seu público interno conduzindo-os assim a uma coesão organizacional;
- Função de retroação permitindo o diálogo entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos;
- Função Sinal, permitindo ao público identificar a personalidade e a continuidade da organização num determinado sentido (através do seu logotipo, cores, comportamentos e valores);
- Função comportamental, tendo como objetivo transmitir mensagens que indiciam e que se tornem claras / objetivas de forma a conduzir os membros da organização num determinado sentido;
- Função promotora de mudança, motivando as pessoas a permanecer neste ‘ambiente’ permitindo uma maior aceitação de mudança, permitindo deste modo a concretização coletiva de decisões;
- Função de imagem, comunicando ao público interno e externo uma determinada imagem da organização.

É através destas funções que a comunicação interna cria vínculos de interação entre a produção e a gestão, promovendo o trabalho em conjunto, difundindo o espírito de equipa de forma a alcançar uma colaboração efetiva. Assim, podemos constatar uma certa complementaridade entre as várias perceções apresentadas sobre as funções da comunicação interna. Resumindo, a comunicação interna é o alicerce básico do projeto

da organização, tendo um papel primordial no envolvimento de todos os membros da organização (Brault, 1992; Myers & Myers, 1983; Westphalen, 1992).

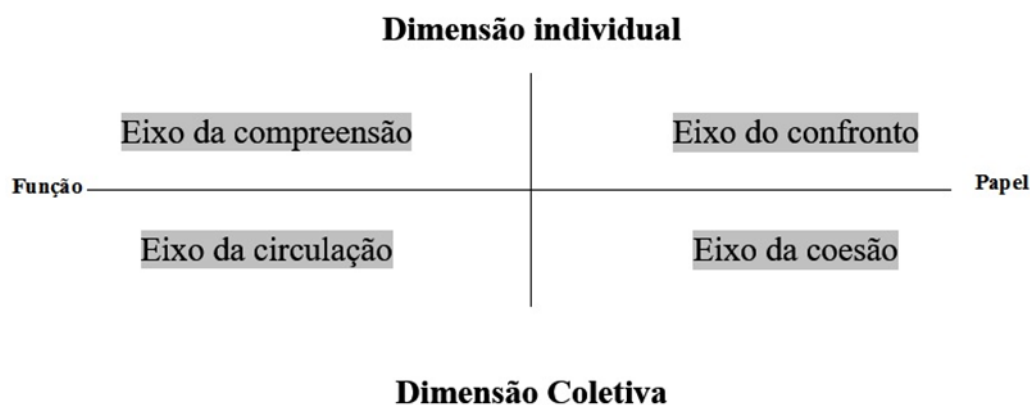
Os objetivos específicos da comunicação interna surgem das funções que lhe são atribuídas. Por isso, tanto os objetivos como as funções devem ser articuladas entre si para que a comunicação interna seja eficaz. Tal como nas funções, vários autores têm atribuído diferentes objetivos à comunicação interna. Assim, Henriet & Boneu (1990) definem como objetivo central, sensibilizar as pessoas para os desafios da organização de forma a construir um espírito de equipa e de coesão no ambiente de trabalho. Na perspetiva destes autores, existem seis aspetos essenciais para atingir o objetivo central da CI: restaurar a confiança em torno da identidade da organização; promover o conhecimento da organização por todos; informar cada colaborador de forma adaptada às suas necessidades de informação; desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores; favorecer meios de expressão dos colaboradores; e por fim, dar a conhecer o sucesso das equipas de trabalho.

As funções e os objetivos da comunicação interna estão interligados, sendo que a sua atuação conjunta permite o desenvolvimento estratégico da comunicação. Neste sentido, surge a necessidade de perceber os quatro eixos da comunicação interna segundo o modelo de Henriet e Boneu (1990). Este modelo procura mostrar o equilíbrio do funcionamento da comunicação interna no seio das organizações.

Para Henriet e Boneu (1990) o ato de comunicar e o conteúdo do que se comunica são fundamentais para o planeamento da comunicação interna, devendo por isso estar em sintonia, para que a comunicação interna seja bem sucedida. Comunicar de forma ativa sobre e pela organização é o objetivo principal e permite a partilha de valores e referências comuns a todos os membros da organização, facilitando e incentivando a comunicação interna.

Estes autores identificam duas dimensões da comunicação interna, pois todos os atos de comunicação têm ao mesmo tempo um cariz individual e um coletivo. A dimensão individual permite a cada pessoa controlar os componentes da sua tarefa e refletir melhor a sua posição na organização. A dimensão coletiva serve de base para todo o grupo de funcionários, sendo as referências comuns comunicadas para facilitar a coordenação e aumentar a rapidez e fluência da comunicação interna.

As duas dimensões surgem profundamente interligadas a partir do momento em que o esforço de uma pode afetar a eficácia da outra. Henriet e Boneu (1990) defendem também que a comunicação interna tem dois níveis de contributo ao nível da tarefa/função a cumprir e ao nível do desempenho do papel. A dimensão individual refere-se tanto à tarefa/função de cada um como ao papel que é obrigado a manter, mas essa tarefa e o papel também tem uma dimensão coletiva. Sendo que, nenhum trabalho pode ser feito de forma isolada, a coordenação é indispensável em todo o lado. “É por esta razão que uma organização não deve ser vista como uma coleção de papéis, já que usufrui de uma dinâmica global” (Henriet & Boneu, 1990, p. 49). Esta dinâmica transporta-nos aos quatro eixos da comunicação interna: compreensão, circulação, confronto e coesão (Figura 1).



**Figura 1** – Eixos da Comunicação Interna segundo Henriet & Boneu

Estes têm o objetivo de estruturar e destacar as principais virtudes de atuação em comunicação interna devido à implementação da origem do ato de comunicar e da origem no conteúdo do que se comunica (Henriet & Boneu, 1990). Estas funções atuam de forma conjunta possibilitando o progresso estratégico da comunicação interna através dos seus quatro eixos.

- Permite melhorar a compreensão: sobre o conhecimento da organização, sobre os aspetos estruturantes da mesma e melhora a capacidade de aprendizagem;
- Facilita a circulação: da informação, da compreensão e da coordenação de funções/tarefas;

- Permite o confronto: de opiniões pessoais e outras, o que favorece a coabitação;
- Facilitar a coesão: com a organização e com os colaboradores.

De acordo com Henriet e Boneu (1990), cada um dos eixos obedece a princípios distintos e traz contributos concretos para as organizações, sendo que a sua importância situa-se, quer a nível individual, quer coletivo. Estes eixos transformam-se em política de comunicação apenas se forem articulados entre si. Assim, os autores alegam que cabe à organização criar condições e estimular o confronto e a coesão de modo que tudo funcione para a eficácia da organização.

Verificamos que o foco principal de uma política de comunicação interna é o de garantir que os quatro eixos criem um sistema unido e coerente. Podemos assim reconhecer que a comunicação interna é primordial para uma boa gestão de qualquer organização, sendo fundamentalmente orientada para os seus colaboradores e respetivamente para os seus interesses e ambições, através de um conjunto de ferramentas adaptadas a cada organização de acordo com a sua estrutura.

Os quatro eixos da comunicação interna constituem na organização um sistema coeso. Não há possibilidade de coesão, sem circulação eficiente, sem uma possibilidade de confrontação e sem meios de compreensão (Henriet & Boneu, 1990).

A conduta estratégica em CI de forma programada e completa, quando é desenvolvida através de uma boa estimulação de todos os eixos, advém da interligação positiva das orientações pertencentes às dimensões e às contribuições. Deste modo, a atuação estratégica otimiza as organizações, uma vez que apresenta na prática um conjunto de vocações da CI. A esta são então atribuídas quatro vocações:

- 1) Pedagógica - ligada aos eixos da compreensão e confronto, tem como objetivo explicar a organização, a sua envolvente e ambiente;
- 2) Federadora (unificadora) - associada aos eixos da circulação e coesão, tem como propósito dinamizar os valores coletivos, elevar a missão, visão e o sentimento de inclusão;
- 3) Mobilizadora - articulada com os eixos da circulação, coesão e confronto, visa envolver, motivar e unir os colaboradores;
- 4) Representativa - relacionada aos eixos da coesão e confronto, tem como propósito que cada um transmita uma mesma imagem para o exterior, que

resulta de um processo ajustado entre colaborador e organização (Henriet & Boneu, 1990).

Cada um destes eixos rege-se de acordo com princípios próprios, permitindo ativar as vocações da comunicação interna e materializar os seus principais objetivos. Cabe às organizações desenvolverem condições benéficas ao confronto e coesão, para que o conjunto dos quatro eixos funcione (Henriet & Boneu, 1990).

### **2.3. O Público Interno**

O conceito de stakeholders designa um grupo, pessoas ou entidade que tenham de alguma forma interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa mesma organização. Estão incluídos nos stakeholders os colaboradores, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, parceiros, Estado e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a organização (Zeppelini, 2004).

Segundo Paiva (2009) os conceitos tradicionais de público – interno e externo – podem ser aplicados facilmente ao Primeiro e Segundo Setores e inclusive, nas relações do Terceiro Setor com as instituições do Estado e de empresas privadas, mas não com seu público-alvo. Conforme Peruzzo (2007) advoga, os públicos das organizações não-governamentais sem fins lucrativos devem ser classificados tendo por base a proximidade do público com a organização e o que ele representa para a mesma. Neste caso, o que importa focar é o público interno da organização. O público interno é uma peça fundamental na engrenagem que vai conduzir ao sucesso ou ao fracasso da organização. Por isso, é essencial fazer deles parte integrante de um grupo com os mesmos objetivos, valorizá-los, incentivá-los e muni-los de informações estratégicas é primordial. Segundo Fortes, público interno é o “(...) agrupamento espontâneo, com ou sem continuidade física, perfeitamente identificável, originária das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas” (2003, p.72). Deste modo, pode-se afirmar que os colaboradores são um meio de transporte importante para passar uma imagem positiva da empresa, começando pela

família e amigos. Por isso, a comunicação interna deve ter uma grande atenção por parte da direção.

Segundo o Instituto Ethos (2013), o público interno deve estar inserido nas decisões estratégicas relacionadas com a organização. Nesse contexto, as organizações têm o desafio de aumentar os níveis de competitividade, produtividade, rendimento e eficiência. Neste sentido, cada fração da organização tem potencial para oferecer melhorias nas suas áreas de atuação. As propostas de mudança realizadas de dentro para fora são mais fiéis à cultura da empresa. E, com a aproximação dos funcionários, ganham força social desde a sua criação. Daí a importância de se estimular a contribuição de todos os envolvidos na organização, especialmente do público interno.





## **CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO E PROBLEMÁTICA**



## **1. Caracterização do Estudo**

Este projeto consiste num estudo ao sistema de CI da ARCIL, uma organização sem fins lucrativos que apesar de dispor de meios comunicacionais, não tem uma estrutura de comunicação definida e devidamente estruturada. É precisamente sobre este aspeto que se debruça a problemática do estudo.

Em termos de objetivo geral, foi nossa intenção auditar a CI da ARCIL através da metodologia de Henriët & Boneu (1990) – Anexo I. Para tal, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o público interno da ARCIL;
- Identificar as ferramentas de CI existentes na organização;
- Analisar a funcionalidade das ferramentas de CI de acordo com os eixos definidos na metodologia de Henriët & Boneu (1990);
- Identificar os aspetos positivos da CI da ARCIL
- Identificar os aspetos negativos da CI da ARCIL e sugerir melhorias para a eficiência do sistema de CI da mesma.

## **2. A Instituição ARCIL**

A ARCIL (Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã) é uma organização privada de solidariedade social, sem fins lucrativos, reconhecida como entidade de utilidade pública. Desde 1976 que procura contribuir para a efetiva inclusão social de pessoas com deficiência e outras necessidades especiais, promovendo uma mudança no olhar sobre a incapacidade e a diferença.

Promove a valorização e a inclusão social e profissional dos destinatários dos seus serviços, através de medidas específicas de intervenção, em articulação com serviços públicos e privados, numa postura de cooperação, abertura e complementaridade.

Assume como princípios a qualidade da intervenção, o desenvolvimento comunitário, o trabalho em parceria e a luta contra a exclusão social. Os seus serviços são financiados por fundos públicos e pelos resultados de produção e prestação de serviços das suas estruturas.

A área de intervenção da ARCIL abrange cinco concelhos: Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares e Pampilhosa da Serra

É uma organização certificada (EQUASS Assurance; Entidade Formadora (DGERT); Centro de Recursos para a Inclusão (Min. da Educação); Centro de Recursos (IEFP); Centro Prescritor de Produtos de Apoio) e membro da EASPD (European Association of Service Providers for Disability).

- **História**

Tudo começa em 1976. Um grupo de pessoas, lideradas por um pai e uma assistente social, confrontadas com a dificuldade de educar os seus filhos, encontram-se, associam-se e criam a ARCIL. Alguém contou que, nessa altura, todo o trabalho era pautado por uma grande emoção, e que a esta se juntava a alegria dos dias diferentes e desafiantes.

Após 40 anos, os princípios e a filosofia de intervenção da instituição mantêm uma grande coerência. No entanto, observam-se diferenças importantes em relação aos seus destinatários, às atividades que desenvolve e aos recursos físicos, técnicos, humanos e financeiros que coloca ao serviço da sua Missão.

A ARCIL cresceu em número de utentes - das 46 crianças apoiadas inicialmente passou a prestar apoio, anualmente, a cerca de 1.000 pessoas com deficiência/incapacidades e outras necessidades; os seus utentes cresceram e de crianças passaram a jovens e adultos. Foram sendo criadas novas unidades, novas respostas, novas equipas, projetos e parcerias a nível local, regional, nacional e internacional, procurando a qualificação, a especialização e a adequação das respostas às necessidades específicas de cada pessoa.

- **Valores**

A afetividade, como a base a partir da qual se constroem as relações que ligam o indivíduo ao seu meio, permitindo a estabilidade emocional e a construção e desenvolvimento de projetos de vida.

A dignidade humana como valor universal, inalienável e inviolável que permite o conforto e o bem-estar (físico e emocional) exigidos pela situação de vulnerabilidade em que a pessoa se encontra.

A ética como o compromisso com a prática do respeito pelas pessoas, da lealdade, da cooperação, da confidencialidade (a nível profissional), de regras do jogo claras, de práticas equitativas, de remunerações justas e cumprimento dos compromissos (a nível organizacional).

A inclusão como processo para a construção de um novo tipo de sociedade, através de transformações nos ambientes físicos e na mentalidade de todas as pessoas, por meio do qual as pessoas com deficiência ou outras necessidades especiais passam a ser vistas pelo seu potencial, habilidades e outras inteligências e aptidões.

O respeito pela diferença como a aceitação das pessoas com deficiência e outras necessidades especiais, ou outras minorias, como parte da diversidade humana, logo como seres com direito a cidadania plena.

A responsabilidade social como o compromisso com o cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e organizações para com a sociedade em geral.

Rigor e transparência como a tomada de decisões baseadas em factos, na clara definição de funções, níveis de competência e responsabilidade, e na plena abertura da ARCIL aos seus clientes, famílias, parceiros e comunidade em geral.

- **Missão e Visão**

A organização assume como missão *“Agir ativamente, de forma sustentável e empreendedora na reabilitação e na promoção da cidadania e da qualidade de vida, acreditando no potencial humano da diferença”*; e como visão *“Ser uma organização sustentável e de excelência que garanta o respeito pela diferença e a igualdade de oportunidades”*.

- **Departamentos, Serviços e Unidades da ARCIL**

Reabilitação:

O Departamento de Reabilitação assume como objetivo a promoção de serviços de elevada qualidade, em função das necessidades dos seus clientes, de forma inovadora e assente no envolvimento dos colaboradores e na colaboração das famílias, assegurando níveis elevados de satisfação de todas as partes interessadas.

CRI - Centro de Recursos para a Inclusão:

O CRI visa garantir os apoios especializados - Psicologia, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Terapia da Fala, Psicomotricidade -, e a Transição para a Vida Pós Escolar (TVPE) dos alunos (6 - 18 anos) com Necessidades Educativas Especiais de Carácter Permanente (NEECP) em parceria com os Agrupamentos de Escolas (AE) da Lousã, Miranda do Corvo, Góis e Pampilhosa da Serra.

CAO - Centro de Atividades Ocupacionais

Destinado a pessoas maiores de 16 anos com diversos tipos de deficiência, visa potenciar as suas capacidades e promover a sua inclusão social, autodeterminação e qualidade de vida.

- Apoios terapêuticos – hidroterapia, fisioterapia, terapia ocupacional, psicologia clínica, reabilitação neuro-psicológica, educação física/desporto adaptado, relaxamento e estimulação sensorial, dança e educação/expressão musical;
- Atividades estritamente ocupacionais;

- Atividades socialmente úteis (ASU)
- Equipamentos: Centro de Estimulação Ocupacional (CEO); Setor de Apoio Pela Ocupação (SAPO); Pólo de Góis; OportunaMente

#### FP - Centro de Formação Profissional

Visa promover a qualificação e a reabilitação e habilitação profissional, social e pessoal a jovens e adultos com deficiência ou incapacidade que pretendam ingressar ou reingressar no mercado de trabalho, privilegiando uma intervenção holística e ecológica em diferentes contextos em articulação com serviços especializados.

- Cursos de Formação Profissional Inicial, de dupla certificação (profissional e escolar), nível 2 (9º ano) de 2900 horas - cabeleireiro/a de senhora e de 3600 horas - assistente familiar e de apoio à comunidade, cozinheiro/a, empregado/a de mesa, mecânico/a de serviços rápidos, operador/a agrícola, operador/a de acabamentos de madeira e mobiliário e operador/a de jardinagem.
- Cursos de Formação Contínua – 400 horas - ufdc's de formação tecnológica do referencial de operador/a de manutenção hoteleira; ufdc's de linguagem e comunicação e de tecnologias da informação e da comunicação.

#### CEPARCIL - Centro de Emprego Protegido da ARCIL

Procura contribuir para (re) habilitar a pessoa com deficiência ou em situação de incapacidade, através do exercício de uma atividade profissional em regime de emprego protegido (dl nº 290/2009, lei 24/2011), promovendo, sempre que possível, a sua transição para organizações externas e a sua inclusão social.

Destina-se a adultos com deficiência, com capacidade de trabalho não inferior a 30% nem superior a 75% da capacidade de trabalho considerada normal para um trabalhador sem deficiência nas mesmas funções profissionais. Os colaboradores em emprego protegido integram todas as unidades de reabilitação em contexto produtivo (URCP) e outras áreas funcionais na ARCIL, assim como empresas no exterior.

### CR – Centro de Recursos

Visa prestar apoio especializado na tomada de decisões vocacionais, na qualificação e o emprego das pessoas com deficiência e/ou incapacidades que apresentam dificuldades no acesso, manutenção e progressão no emprego, provenientes da área de abrangência do serviço de emprego e formação profissional do pinhal interior norte - serviços de emprego da Lousã e Arganil.

- Informação, avaliação e orientação para a qualificação e emprego (incluindo avaliação de capacidade produtiva, prescrição de produtos de apoio e avaliação por referência à cif- classificação internacional de funcionalidade)
- Apoio à colocação
- Acompanhamento pós – colocação
- Adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas.

### LA - Lar de Apoio - Casa das Cores

Destina-se a crianças e jovens, entre os 06 e os 18/21 anos, com deficiência e em situação de risco familiar ou social, com medida de acolhimento institucional. Procura proporcionar as condições necessárias ao seu desenvolvimento afetivo, emocional, funcional e social, num ambiente familiar. As crianças e jovens frequentam estruturas escolares ou formativas.

### SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

Serviço prestado, temporária ou permanentemente, a pessoas com deficiência e/ou incapacidade, que visa criar condições de vida que facilitem a sua autonomização e a permanência no seu meio habitual, retardando ou evitando a institucionalização.

Tem como serviços: distribuição e/ou treino de confeção de refeições, cuidados de higiene pessoal e imagem, higiene habitacional, tratamento da roupa, acompanhamento da situação de saúde, apoio na aquisição de bens e serviços e acompanhamento ao exterior, apoio na gestão da economia doméstica, cuidados de puericultura e apoio no desenvolvimento e atividades socioculturais.



### CATL - Centro de Atividades de Tempos Livres

Destinado a crianças em idade escolar (6-14 anos), o CATL da ARCIL tem como missão proporcionar às crianças experiências que concorram para o seu crescimento como pessoa, satisfazendo as suas necessidades de ordem física, intelectual, afetiva, social e moral, através da participação na vida em grupo. É uma resposta à necessidade de conciliação da vida profissional e familiar, garantindo o acompanhamento das crianças antes ou após o horário letivo e nas interrupções letivas.

### URCPs - Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo

As URCPs da ARCIL, conjuntamente com as unidades de Logística, empregam o total de 149 pessoas e geram receitas que contribuem para o financiamento da instituição, assumindo uma enorme importância no que se refere à concretização da sua missão ao nível das diversas áreas da reabilitação socioprofissional.

Constituem-se como espaços de trabalho (47 pessoas com deficiência enquadradas no Centro de Emprego Protegido – CEP), de formação (preparação de formandos com incapacidade para o mercado de trabalho) e de ocupação, possibilitando a realização de atividades socialmente úteis a 29 pessoas.

As URCPs constituem-se como estruturas intrinsecamente inclusivas, que possibilitam, numa mesma linha de produção, a coexistência, com dignidade, de pessoas sem deficiência e outras com diversos tipos de incapacidade.

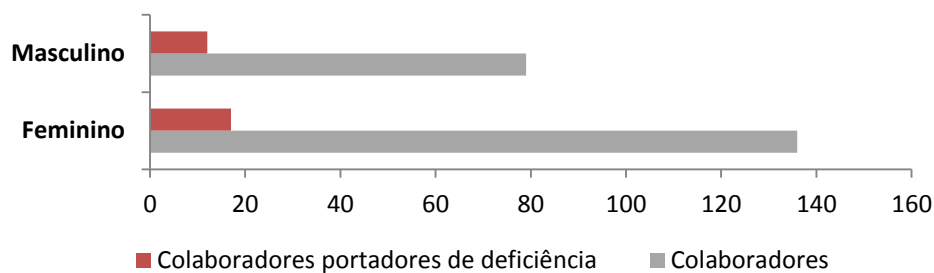
### As unidades da ARCIL

- ARCIL Parque - Café e restaurante Pedagógico
- ARCIL Cerâmica - Peças únicas e peças personalizadas em cerâmica
- ARCIL Madeiras - Embalagens industriais de madeira e serviços de carpintaria
- (Clientes particulares e/ou empresas)
- ARCIL Saúde – Medicina Física e de Reabilitação e Dentária
- ARCIL Lavandaria – Um serviço de qualidade onde lavam, secam e engomam roupa (Clientes particulares e/ou empresas)
- ARCIL Verde - Limpeza, manutenção de jardins e desmatações

- ARCIL Agro - Projeto Hortofrutícolas e Projeto Coisas da Quinta (Centro de atividades ocupacionais)

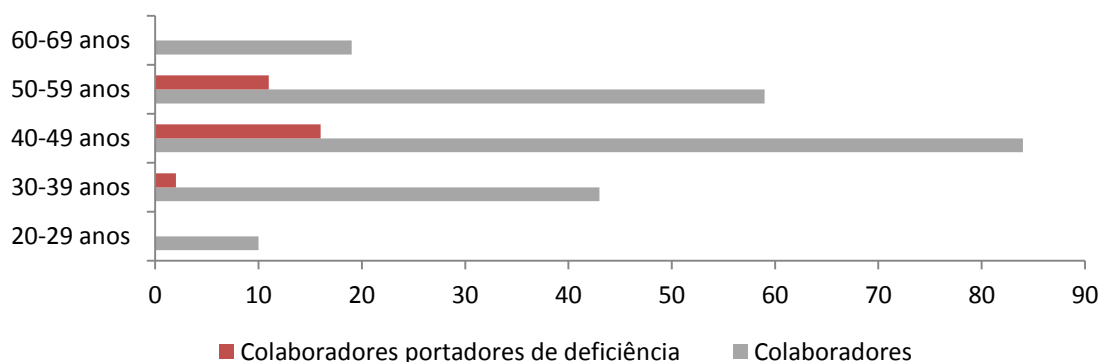
### 3. Caracterização do Público Interno

Constata-se que trabalham na ARCIL um total de 215 colaboradores, sendo 63,3% do género feminino e 36,7% do género masculino. Observa-se que 12,5% dos colaboradores femininos e 15,2% dos colaboradores masculinos são portadores de deficiência (Figura 1).



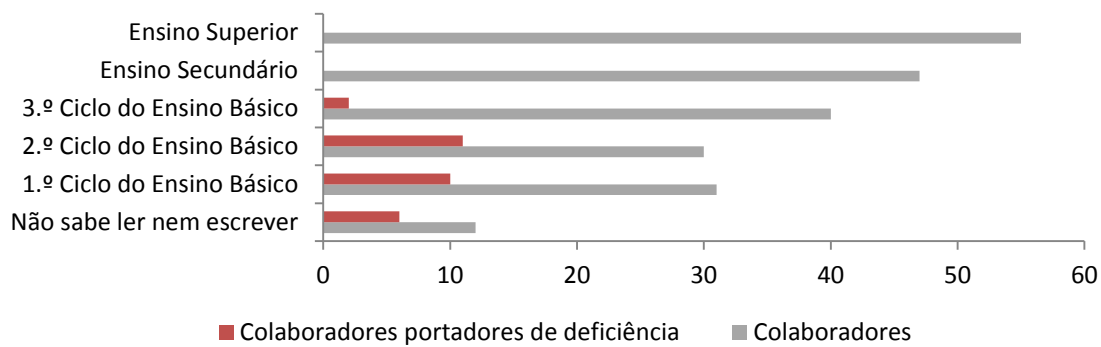
**Figura 2** – Distribuição de frequências: género dos colaboradores.

A média de idade dos colaboradores da ARCIL é de 46 anos com um desvio-padrão de 9,6 anos, sendo que 39,1% dos colaboradores enquadra-se no grupo etário dos 40 aos 49 anos; 27,4% no grupo dos 50 aos 59 anos; 20% no grupo dos 30 aos 39 anos; 8,8% no grupo dos 60 aos 69 anos e 4,7% no grupo dos 20 aos 29 anos. A média de idade dos colaboradores portadores de deficiência é de 47,8 anos com um desvio-padrão de 7,1 anos, sendo que 16 colaboradores têm entre 40 e 49 anos, 11 colaboradores têm entre 50 e 59 anos e dois têm entre 30 e 39 anos (Figura 2).



**Figura 3** – Distribuição de frequências: grupo etário dos colaboradores.

Em termos de habilitação académica, observa-se que um quarto dos colaboradores (25,6%) possui habilitação ao nível do ensino superior; 21,9% concluiu o ensino secundário; 18,6% terminou o 3.º Ciclo do ensino básico; 14,4% possui o 1.º Ciclo; 14% o 2.º Ciclo e 5,6% não sabe ler nem escrever. Os colaboradores portadores de deficiência apresentam menores qualificações académicas: 37,9% possui o 2.º Ciclo do ensino básico; 34,5% têm o 1.º Ciclo; 20,7% não sabe ler nem escrever e somente 6,9% possui o 3.º Ciclo do ensino básico (Figura 3).



**Figura 4** – Distribuição de frequências: habilitação académica dos trabalhadores.

#### **4. Métodos de pesquisa e Análise**

A metodologia aplicada neste estudo consistiu no desenvolvimento de um processo de auditoria à Comunicação Interna de uma OSFL – a ARCIL, tendo sido seguido o método sugerido por Henriët e Boneu (1990) (Anexo I) para aceder ao estado da Comunicação Interna. Este método de auditoria à Comunicação Interna é constituído por três etapas distintas. A primeira etapa, designada de investigação preliminar, consiste na análise de informação não documental, através de observação direta da atuação das diversas modalidades de serviço da ARCIL, de modo a observar a interação entre os diferentes elementos que constituem o público interno desta instituição e os instrumentos que tornam acessível a informação. Durante esta etapa foi possível realizar uma primeira entrevista não estruturada ao diretor da ARCIL que disponibilizou informação complementar sobre a instituição e dados qualitativos e quantitativos que nos permitiram caracterizar o público interno em termos de género, idade e habilitação académica.

A segunda etapa, denominada de auditoria ao existente, envolve um levantamento da informação documental e dos instrumentos de Comunicação Interna existentes, no sentido de os avaliar os seus conteúdos de acordo com os eixos/finalidades para onde se direcionam. Nesta etapa foi possível realizar uma segunda entrevista ao diretor da ARCIL. Esta entrevista foi previamente planeada e teve como principal objetivo obter informação sobre a missão da instituição, os seus objetivos e as principais mensagens de Comunicação Interna. Fez também parte do objetivo conhecer os instrumentos existentes e perceber quais as melhorias suscetíveis de implementar na instituição. Verificou-se instrumentos de Comunicação Interna existentes na ARCIL são muito básicos e rudimentares, sendo eles: reuniões semanais e mensais, e-mail e telefone. No entanto a instituição encontra-se a criar uma plataforma de intranet para que haja uma maior interação e partilha de informação entre os colaboradores. Para isso, os instrumentos foram avaliados pela auditora, seguindo as questões definidas por Henriët e Boneu (1990). Cada questão é aferida numa escala que varia entre 1 e 4, sendo que o nível 1 corresponde ao valor padrão, os níveis 2 e 3 representam situações intermédias e o nível 4 reflete uma fraqueza ou ausência. Os resultados da avaliação

dos instrumentos existentes são apresentados numa tabela fornecendo-nos um perfil da Comunicação Interna da ARCIL.

A terceira e última etapa consiste na realização de um diagnóstico de acordo com os quatro eixos da Comunicação Interna e da apresentação de propostas de correção para o desenvolvimento pleno dos eixos da Comunicação Interna da instituição. Para tal, foi utilizada uma Análise SWOT, que avalia as forças e as fraquezas da CI da ARCIL e identifica as oportunidades e potenciais ameaças que a instituição poderá enfrentar futuramente.

### **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**





Neste capítulo iremos apresentar os resultados obtidos com o levantamento de dados sobre os instrumentos de CI da ARCIL, com a análise das funcionalidades desses instrumentos, de acordo com os eixos e dispositivos definidos na metodologia de Henriët & Boneu (1990). De seguida, traçamos o perfil da CI da ARCIL e propomos uma análise SWOT, de modo a realçar os pontos fortes desta instituição e as oportunidades de melhoria no futuro, tendo em conta as lacunas identificadas.

### **1. Identificação dos instrumentos de Comunicação Interna da ARCIL**

Como anteriormente referido, o sistema de CI da ARCIL caracteriza-se por ser básico e rudimentar, tendo como principais suportes de informação as reuniões semanais e mensais, os e-mails e as comunicações telefónicas.

Em entrevista com o Diretor Executivo da ARCIL, Dr. Luís Lopes, tornou-se evidente que este sistema comunicacional encontra-se estruturado de forma hierárquica e unidirecional, com a comunicação a estabelecer-se do topo para a base. O principal vetor de comunicação são as reuniões que se subdividem em reuniões de direção de equipas, de liderança e de gestão de projetos. Segundo a mesma fonte, a ARCIL carece de um sistema de comunicação horizontal que permita a interação e partilha de informação entre os colaboradores.

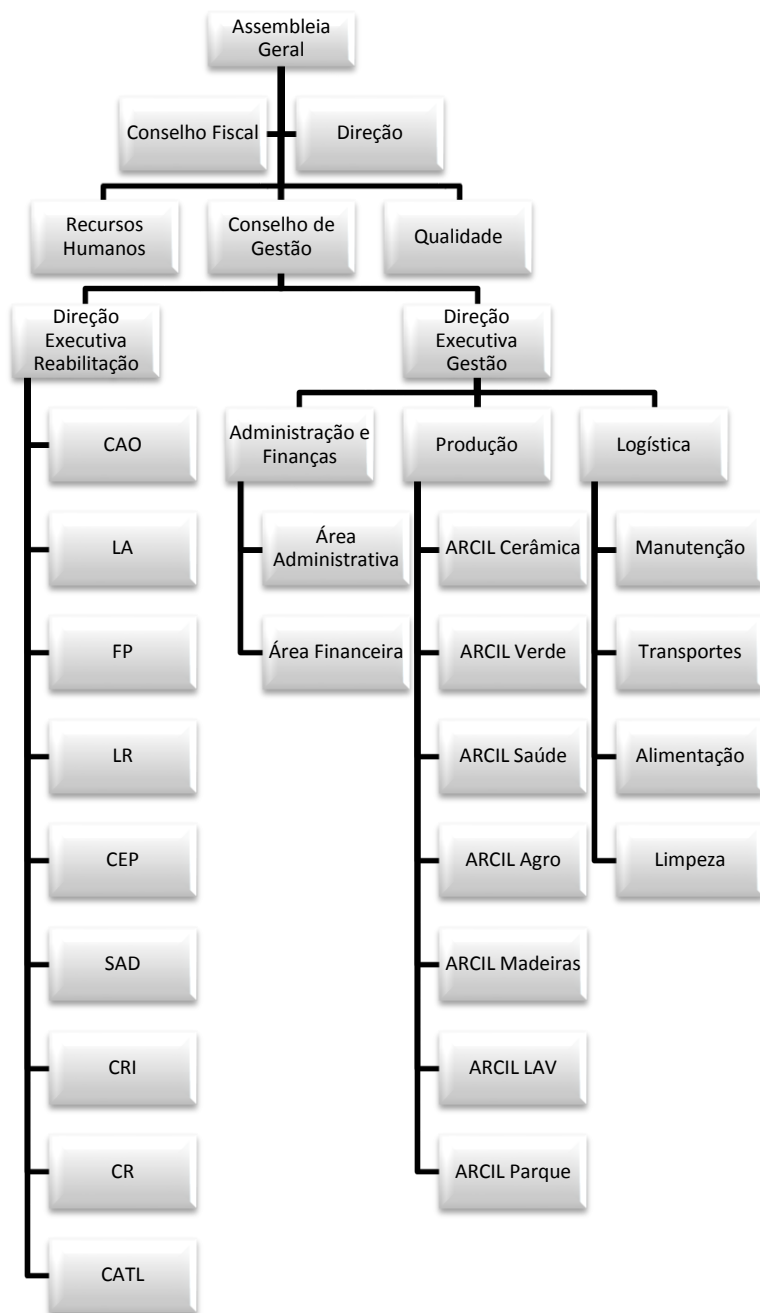


Figura 5 – Organograma da ARCIL

## 2. Enquadramento dos Instrumentos e Perfil da Comunicação Interna da ARCIL

A identificação dos instrumentos de CI da ARCIL permitiu-nos avançar para a auditoria do sistema de CI e análise da funcionalidade dos instrumentos existentes, tendo em conta os eixos e dispositivos definidos na metodologia de Henriët & Boneu (1990). Foram utilizados 14 dispositivos definidos na auditoria de CI por estes autores. A tabela 1 apresenta os resultados relativos ao eixo da compreensão que cumpre uma função essencialmente pedagógica.

**Tabela 1-** Resultados da auditoria ao Eixo da Compreensão (Henriët & Boneu, 1990).

Eixo	Dispositivo	Instrumento	Nível
<b>Compreensão</b>	Acolhimento	Recrutamento/ Seleção Manual de Acolhimento	1
	Enriquecimento Profissional	Formação Reuniões	1
	Informação Legal	Reuniões	2
	Informação Geral	Site institucional	2
	Escuta Quotidiana	E-mail institucional Telefone	2
	Escuta Organizada	Base de dados com informação seletiva	1
	Controlo e ligação	Grupos de discussão Seminários para os colaboradores Facebook	1

A análise dos dispositivos relativos ao eixo da compreensão permite-nos perceber que a ARCIL aposta no acolhimento e enriquecimento dos seus colaboradores, apresentando um conjunto diversificado de instrumentos que facilitam a sua integração na instituição. No entanto, carece de instrumentos de divulgação de informação. A instituição não possui circulares, boletins de informação laboral, nem outros suportes escritos de informação nos quais os colaboradores possam partilhar

informação. Contudo, existe troca de informação horizontal em cada um dos níveis hierárquicos via telefone e E-mail e comunicação descendente das decisões e alterações que se vão verificando ao nível organizacional.

No que se refere aos dispositivos de escuta quotidiana é evidente a falta de um sistema de intranet que permita uma comunicação mais imediata e atualizada entre os colaboradores. Contudo, encontra-se em fase de implementação uma área reservada para colaboradores e uma circular interna, de forma a colmatar algumas dificuldades sentidas ao nível da escuta ativa dos colaboradores.

Em termos de dispositivos de controlo e ligação, a ARCIL conta com grupos de discussão e seminários, sendo também possível aos colaboradores participarem em iniciativas externas, desde que estas sejam devidamente solicitadas.

O eixo da circulação avalia o grau de coordenação e de criatividade implementado na instituição ao nível da CI. A tabela 2 apresenta os resultados relativos aos instrumentos existentes na ARCIL, para estabelecer os meios de coordenação e fomentar a criatividade.

**Tabela 2-** Resultados da auditoria ao Eixo do Circulação (Henriet & Boneu, 1990).

<b>Eixo</b>	<b>Dispositivo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Nível</b>
<b>Circulação</b>	Coordenação	Informação atualizada Correio eletrónico Organigrama Reuniões de coordenação	3
	Criatividade	Grupos de discussão Caixa de sugestões	1

Em termos de coordenação a ARCIL dispõe de informação precisa e atualizada sobre a sua organização interna (organigrama). As reuniões dos diferentes níveis funcionais fazem-se de forma espontânea e sempre é necessário. Contudo, a dispersão da instituição por diversos edifícios espalhados pela vila (Lousã) dificulta as ações de coordenação. Por outro lado, estas ações tendem a cingir-se no topo da hierarquia, sendo as decisões centralizadas e verticalmente comunicadas. No que se refere à

criatividade, a instituição tem em marcha uma estratégia ampla e orientada para a qualidade e a melhoria do desempenho. Todos os colaboradores, independentemente da sua hierarquia e função, dispõem de meios para participar no processo de melhora contínua, sendo a sua opinião valorizada e maioritariamente concretizada.

O confronto entre as opiniões pessoais e as opiniões dos outros constitui um momento importante de troca e partilha, sendo a base que permite uma melhoria contínua dos processos de comunicação. Assim, o eixo do confronto, segundo Henriët & Boneu (1990) favorece a coabitação entre os diferentes elementos da instituição. A tabela 3 apresenta os resultados relativos aos instrumentos de confronto existentes na ARCIL.

**Tabela 3-** Resultados da auditoria ao Eixo do Confronto (Henriët & Boneu, 1990).

<b>Eixo</b>	<b>Dispositivo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Nível</b>
<b>Confronto</b>	Posicionamento	Formação Reuniões Grupos de discussão Telefone E-mail	2
	Implicação		

Existe uma coerência entre os dispositivos que permitem a inserção e a troca de informação, na medida em que os novos colaboradores recebem formação que lhes permite posicionar-se dentro da instituição e sentir-se implicados com os objetivos definidos. No entanto, as lacunas que se verificam ao nível da coordenação têm uma influência no grau de interação que se estabelece entre os diversos elementos, sobretudo entre diferentes níveis hierárquicos, pois é mais comum a troca de informação do topo para a base do que a transmissão ascendente.

O eixo da coesão reflete o nível de maturidade da identidade da instituição e o grau de identificação e compromisso dos seus colaboradores. A tabela 4 apresenta os

resultados relativos ao levantamento dos instrumentos existentes na ARCIL, para garantir esta coesão.

**Tabela 4-** Resultados da auditoria ao Eixo do Coesão (Henriet & Boneu, 1990).

Eixo	Dispositivo	Instrumento	Nível
Coesão	Identidade	Marca registada Manual da marca Logotipo Site Mascote	1
	Identificação	Eventos institucionais	2

A ARCIL possui diversos sinais distintivos que permitem a sua identificação tanto internamente como externamente: é uma marca registada, com um logotipo que é reconhecido, um *site* institucional, onde estão inscritos a missão e visão da instituição, o organograma e uma mascote. Estes elementos fortalecem a identidade da instituição e o público interno reconhece-se nestes símbolos, o que, aliás, é extensível à comunidade.

No que se refere à identificação, verificou-se que a instituição tem uma preocupação com a coerência das suas políticas no sentido de promover o sentimento de pertença, a solidariedade e a coesão entre os seus colaboradores. Todos os anos a ARCIL participa num vasto conjunto de eventos, quer institucionais quer outros de iniciativa local (por exemplo municipais).

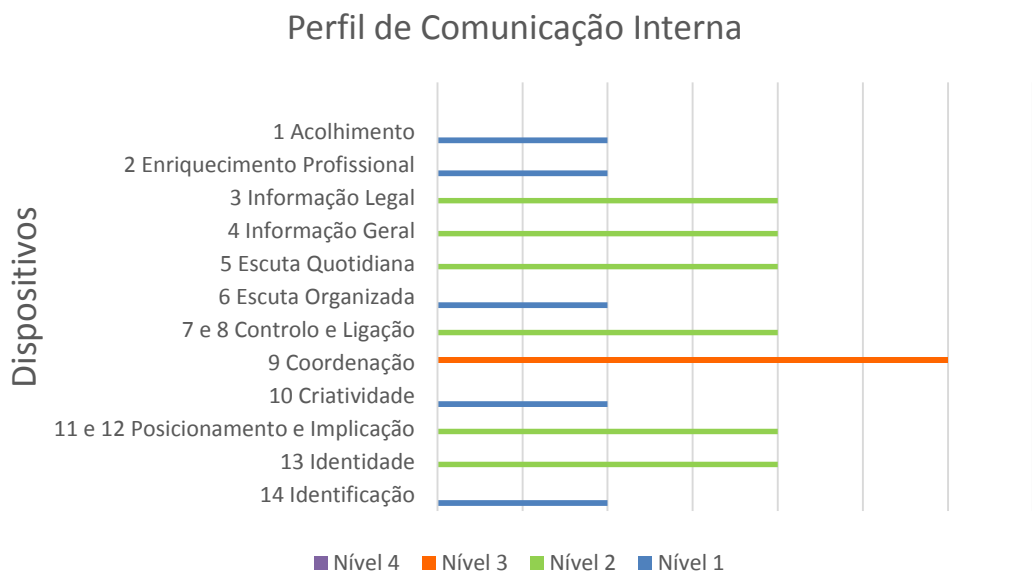
Da auditoria realizada, é evidente que a ARCIL possui uma CI de qualidade, mas que carece de algum aperfeiçoamento. O perfil da CI da ARCIL caracteriza-se por apresentar um eixo de compreensão bem desenvolvido, alicerçado nos dispositivos de acolhimento, enriquecimento profissional e escuta organizada, avaliados com nível 1 de funcionalidade; nos dispositivos de informação legal, geral e quotidiana e nos dispositivos controlo e ligação, classificados com nível 2.

Ao nível do eixo de circulação, a CI na ARCIL apresenta resultados discrepantes, na medida em que os dispositivos de criatividade foram avaliados com nível 1, mas os dispositivos de coordenação apresentam muitas lacunas, sendo avaliados com nível 3.

No que se refere ao eixo do confronto, verifica-se que os dispositivos de posicionamento e implicação apresentam um nível de funcionalidade 2, o que não é o ideal.

Por último, o eixo de coesão caracteriza-se por um forte desenvolvimento do dispositivo de identidade, classificado com nível 1, registando-se, no entanto, alguma debilidade no dispositivo de identificação que obteve uma classificação de nível 2.

A figura 6 traça o perfil da CI da ARCIL.



**Figura 6** – Perfil de CI da ARCIL (Fonte: baseado em Henriet & Boneu, 1990)

## 2.1. Análise SWOT

A Tabela 5 apresenta uma análise das forças e fraquezas da ARCIL permitindo constatar que ambas se situam ao nível dos seus dispositivos comunicacionais. Por um lado, os dispositivos de acolhimento, enriquecimento profissional, escuta organizada, criatividade e identificação existentes na organização constituem uma

mais-valia. Por outro lado, é ao nível do dispositivo de coordenação que se detetam as maiores lacunas.

No que se refere às oportunidades e ameaças, uma análise de contexto externo da instituição permite-nos identificar como principais oportunidades o investimento em ferramentas comunicacionais que tem sido realizado nos últimos anos, nomeadamente a criação de um site institucional, a conceção de uma mascote da ARCIL e a implementação de uma área reservada para os colaboradores, no sentido de facilitar e agilizar a comunicação horizontal; os acordos existentes com outras instituições; a abrangência de concelhos, uma vez que a ARCIL opera em cinco concelhos da região Centro e a diversidade de serviços que oferece e que vão desde serviços relacionados com a saúde até à formação de adultos (Tabela 5).

Relativamente às ameaças que a ARCIL poderá enfrentar no futuro, destaca-se ao nível da competitividade a existência de outras OSFL de cariz social na região, que oferecem serviços semelhantes aos que a ARCIL disponibiliza. Também há a considerar, tratando-se de uma organização que oferece serviços, a potencial perda de colaboradores que constituem uma mais-valia para a instituição e que se destacam pela sua atuação.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Dispositivos de acolhimento, de enriquecimento profissional, de escuta organizada, de criatividade e de identificação.	Ineficiência do dispositivo de coordenação (dispersão dos edifícios, falta de procedimentos definidos nos diferentes níveis).
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Investimento em ferramentas comunicacionais (site, mascote, área reservada para os colaboradores); Acordos com outras instituições; Abrangência de concelhos;	Outras OSFL de cariz social que oferecem serviços similares; Perda de colaboradores que constituem uma mais-valia para a instituição.



Diversidade de serviços (saúde, formação, educação, etc.)	
---	--

### **3. Recomendações de intervenção para aplicação na Comunicação Interna da ARCIL**

A CI existe sempre, mesmo que a organização nunca tenha definido uma política de comunicação. A diferença é que uma política de CI torna mais eficaz o fluxo de partilha e transmissão de informação vital. No mundo atual, o sucesso das organizações depende fortemente da sua capacidade de estimular o envolvimento dos seus colaboradores, pois um clima de confiança, de bem-estar e de responsabilidades partilhadas gera uma maior coesão organizacional.

Antes de definir um conjunto de recomendações de intervenção para aplicação de melhorias da CI na ARCIL, foi indispensável conhecer o estado atual da organização, pelo que procedemos a uma auditoria segundo os pressupostos de Henriët & Boneu (1990).

Após traçar o perfil de CI da ARCIL (Figura 6) verificamos que alguns eixos da atual estratégia de CI carecem de ser desenvolvidos, no sentido de uma maior eficácia da CI.

Ao nível do eixo da compreensão, os dispositivos de informação legal, geral e de escuta quotidiana foram classificados com nível 2 e seria do interesse da ARCIL que atingissem o nível 1, considerado padrão. Entendemos assim que é fundamental estimular um diálogo real entre os diferentes níveis hierárquicos. Para tal, as reuniões de trabalho não podem ser consideradas meras formalidades e devem constituir como momentos privilegiados de troca significativa. Também consideramos que é indispensável haver um real investimento nos suportes de informação de modo a que esta seja acessível a todos os colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica. Contudo, e relativamente a este aspeto, sentimos como necessário fazer uma ressalva, uma vez que sabemos que grande parte deste investimento se encontra a ser efetuado, através da implementação de uma área reservada aos colaboradores.

No que se refere ao eixo da circulação, o dispositivo de coordenação constitui aquele que apresenta pior classificação (nível 3). Para fomentar o eixo da circulação parece-nos crucial a implementação de práticas simplificadas nos processos de trabalho, de modo a criar meios que permitam aos colaboradores, onde quer que se situem na hierarquia, coordenarem-se entre si. Neste sentido, e conhecendo a instituição em causa, parece-nos que seria benéfico a criação da figura de chefe de equipa, que sendo alguém do mesmo nível hierárquico assume as funções de coordenação na ausência das chefias (nível hierárquico superior).

No eixo do confronto, os dispositivos de posicionamento e implicação carecem também de desenvolvimento, uma vez que foram avaliados com nível 2. A ARCIL tem um sistema de troca de informação que é posto em prática quando ocorrem mudanças. No entanto, verificou-se que o impacto destas mudanças é ainda limitado, sobretudo devido à enorme dispersão espacial da instituição. Pensamos que a implementação de um sistema de intranet teria enormes vantagens para a instituição, na medida em que esta ferramenta atual, adapta-se facilmente às organizações e permite uma circulação mais rápida da informação, facilitando a CI.

Relativamente ao eixo da coesão, verificamos uma debilidade no dispositivo de identificação que foi classificado com nível 2. A este respeito não nos podemos esquecer das características particulares do público interno da ARCIL. A ARCIL integra no seu quadro de colaboradores um conjunto significativo de pessoas portadoras de deficiência (cerca de 30%). Apesar de louvável este facto é certamente limitante na compreensão e implementação da mensagem inscrita nos discursos de coesão.

Para que estas recomendações ao nível da CI possam ser facilmente executáveis, a política de comunicação deve ser transparente, simples e realista. E além disso só terá sucesso se houver um compromisso real por parte da direção e se os meios escolhidos forem adequados aos seus objetivos e público, neste caso os colaboradores.

## **CAPÍTULO IV – REFLEXÕES FINAIS**



A comunicação interna é um alicerce basilar do projeto de uma organização e tem um papel primordial no envolvimento de todos os membros da organização a esse mesmo projeto (Brault, 1992; Myers & Myers, 1983; Westphalen, 1992).

O presente estudo permite-nos afirmar que a CI beneficia a compreensão, possibilita a circulação, facilita o confronto, constituindo-se como um requisito para a existência de coesão numa organização. São estes os eixos que contribuem para a CI numa organização, e é através do equilíbrio e do progresso constante destes quatro eixos que a organização evoluiu e cria diferença no mercado, o que lhe atribui um diferencial competitivo.

No caso concreto da ARCIL, o sistema de CI alicerça-se em instrumentos e meios comunicacionais, que estão implementados na instituição, são conhecidos e a sua importância é reconhecida pelos colaboradores, pois facilitam o acesso, a transmissão e a divulgação de informação.

Os resultados obtidos através da auditoria à ARCIL evidenciaram lacunas ao nível da CI, nomeadamente ao nível de alguns dispositivos dos eixos de compreensão, circulação, confronto e coesão, como já foi referido no capítulo anterior. O dispositivo de coordenação, no eixo da circulação, foi o que obteve uma classificação menos positiva (nível 3), na medida em que a coordenação parece ser muito centralizada cingindo-se aos mais altos patamares hierárquicos. Assim, o eixo da circulação é aquele que necessita de ser melhorado e desenvolvido. Para fomentar o eixo da circulação sugerimos a implementação de práticas simplificadas nos processos de trabalho, de modo a criar meios que permitam aos colaboradores, onde quer que se situem na hierarquia, coordenarem-se entre si. No entanto, esta situação é de difícil resolução, porque a ARCIL emprega cerca de 30% de pessoas portadoras de deficiência que não têm capacidade de se auto coordenar nem de tomar decisões por si mesmas. Este facto impõe que a CI da instituição se faça sobretudo de uma forma vertical, do topo para a base, pois as pessoas com capacidade de decisão e condições de coordenar tarefas encontram-se em posições de chefia (topo).

Apesar de se observar a vontade de desenvolver a CI na instituição, esta apresenta algumas limitações. A ARCIL reúne esforços por forma a conseguir valorizar e motivar os seus colaboradores, estimulando assim a sua produtividade. Contudo verificámos que ainda existem melhorias a serem implementadas de forma a

potenciar a sua eficácia enquanto instituição. A criação da nova página de internet, com área reservada para os colaboradores e a criação de uma *newsletter* mensal, configuram-se como dispositivos potenciadores da eficácia do sistema de CI da ARCIL, na medida em que irão permitir colmatar algumas lacunas, nomeadamente ao nível das oportunidades de comunicação horizontal, entre os colaboradores.

Podemos por último concluir, que a ARCIL tem procurado melhorar a qualidade da sua CI, acolhendo e envolvendo os colaboradores, de modo a que estes se sintam parte integrante da instituição. Este facto tem permitido à ARCIL prosperar e melhorar a sua eficiência e produtividade. Contudo, existem oportunidades de melhoria ao nível da CI que podem potenciar os aspetos fortes da instituição. Acreditamos que essas melhorias tornaram a ARCIL mais capaz de avançar na prossecução dos seus objetivos.

## **Bibliografia**

- Albuquerque, A. C. (2006). *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus Editorial.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Alves, M. A. (2002). *Terceiro Setor: as origens do conceito*. Salvador: Anais do XXVI ENANPAD.
- Amado, M. (Dezembro de 2007). Qualificar o Terceiro Sector. *Uma perspectiva de formação. Vez e Voz Inovação e Qualidade no Terceiro Sector, nº 1, Série II, Ano XV*, pp. 51-56.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Portugal: SPI - Sociedade Portuguesa da Inovação, S.A.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy*. London and New York: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Argenti, P. A., & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the voice and image of you business*. New York: McGraw.
- Argenti, P., Howell, R. A., & Karen, R. B. (2005). The strategic communication imperative. *Mit Sloan Management Review*.
- Baldissera, R. (2001). Estratégia, Comunicação, e Relações Públicas. *XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação - INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, (pp. 1-11). Campo Grande.
- Barry D. Friedman. (29 de Julho de 1999). HOW NONPROFIT ORGANIZATIONS FIGHT OFF COMPETITION. Em B. D. Friedman (Ed.), *Southeastern Conference on Public Administration*. St. Petersburg, Florida. Obtido em 27 de Fevereiro de 2014, de <http://faculty.ung.edu/bfriedman/studies/compete.htm>
- Brault, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para Além do Modelo Publicitário*. Cetop.
- CABRAL, A. C., SANTOS, G. M., SANTOS, V. L., SANTOS, T. O., OLIVEIRA, R. C., & FELIZOLA, M. P. (2009). Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 1-10). Curitiba: Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE.

- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (s.d.). *Metodologia da Investigação - Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cesca, C. G. (2006). *Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus Editorial.
- Chamusca, M., & Carvalhal, M. (2004). A implementação do enfoque da Comunicação Integrada como Filosofia da Organização do Terceiro Setor. Baía, Brasil.
- Chamusca, M., & Carvalhal, M. (2004). RP - Bahia. Obtido em 14 de Fevereiro de 2017, de [www.rp-bahia.com.br](http://www.rp-bahia.com.br): <http://www.rp-bahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/publicos.pdf>
- Costa, A. C., Silva, M. E., & Gomez, C. R. (2010). *A Influência dos Stakeholders no Processo Decisório: Um estudo em uma organização do Terceiro Setor*. Pernambuco: UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO.
- Crescitelli, E. (2005). A importância do público interno na Comunicação de Marketing. *FACOM*, 13-19.
- Ethos, I. (2013). *Incentivando a Gestão Empresarial Socialmente Responsável*. Obtido de [www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br): <https://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/publico-interno/#.Wc4-R2hSyUm>
- Fernandes, Â. (2004). Nos caminhos da Comunicação Organizacional e Política. *Organicom*, 144-145.
- Fortes, W. G. (2003). *Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias*. São Paulo: Summus Editorial.
- França, F. (Junho de 2003). Conceituação lógica de públicos em relações públicas. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, 17-31.
- Henriet, B., & Boneu, F. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Collection Audit.
- Júnior, F. R. (2002). Prattein – Consultoria em Educação e Desenvolvimento Social. *O Conceito de Terceiro Setor*.
- Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summos.
- Kunsch, M. M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M., & Kunsch, W. L. (2007). *Relações públicas comunitárias a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: São Paulo Summus.



- Marchiori, M. R. (2001). *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados - Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Meireles, M. (2003). *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura.
- Menezes, D. (s.d.). *CONVICOM – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial*. Obtido em 15 de Fevereiro de 2017, de Comunicação nas ONG's: luxo ou necessidade?: <http://www.comtexto.com.br/2convicomcctsDinahMenezes.htm>
- Motta, F. C. (Janeiro/Março de 1971). A Teoria Geral dos Sistemas na Teoria das Organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 11. Obtido em Fevereiro de 2017, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901971000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000100003)
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Nascimento, I. M. (Julho/Dezembro de 2009). Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. *Mediação*, 56-59.
- Nilo, A. (20 de Março de 2009). *www.ida.org.br*. Obtido de Instituto para o Desenvolvimento Ambiental- IDA: [http://www.ida.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156:comunicacao-estrategica-para-ongs&catid=55:terceirosetor&Itemid=18](http://www.ida.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=156:comunicacao-estrategica-para-ongs&catid=55:terceirosetor&Itemid=18)
- Novelli, A. L., Moura, C. P., & Curvello, J. A. (2013). *ABRAPCORP 2013 - Teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: Entre a tradição e a inovação*. Porto Alegre: EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS.
- Paiva, L. C. (2009). Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor: um estudo de caso da Fundação Ricardo Moysés Júnior. *XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste - Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação* (pp. 1-14). Rio de Janeiro: Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG.
- Peruzzo, C. M. (2007). Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público. *XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, (pp. 1-16). Santos.
- Piccin, P. (2008). *CONVICOM – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial*. Obtido de A importância da comunicação em Organizações Não-Governamentais: <http://www.comtexto.com.br/2convicomcctsPaulaPiccin>
- Pio, D. (2017). *A força transformadora da comunicação interna*. Simplissimo Livros Ltda.

Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.

Teixeira, M. L. (2008). *Valores humanos & gestão - Novas perspectivas*. São Paulo: Senac São Paulo.

Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. New York: New edition.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). "Rethinking internal communication: a stakeholder approach". *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177-198.  
Obtido de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280710744847>

Westphalen, M. H. (1992). *A Comunicação na Empresa*. Rés Formalpress.

Zeppelini, M. (2004). Comunicação Organizacional e Terceiro Setor - Stakeholders, afinal o que é isso? *Revista Filantropia*.

# ANEXOS



**Anexo I-** Instrumento de Auditoria à Comunicação Interna proposto por Henriët & Boneu (1990)

**Dispositivo Nº 1- Dispositivo de Acolhimento**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O colaborador inicia a sua inserção através de um contacto directo com a empresa e com os restantes membros (entrevistas, visitas, observação...)?-----	Não } Não }	4
- O colaborador recebe documentação com informação diversificada sobre a empresa?----- Se sim: - Essa documentação é a única fonte de informação que o colaborador recebe?----- Se não:		
- A informação sobre a empresa, sobre os seus estatutos encontra-se reunida no manual de acolhimento (actividade da empresa, direitos dos colaboradores, condições de trabalho/carreira...)?-----	Sim } Sim }	2
- O manual de acolhimento vem complementar um primeiro contacto directo? O dispositivo de acolhimento prevê uma sucessão de instrumentos?----- Se sim: - O colaborador tem acesso, por outro lado, a suportes que lhe permitam complementar a informação recebida (placards de informação, revista da empresa...)?----- - A fase de acolhimento prolonga-se numa atitude permanente de abertura?-----		
- Existe algum documento interno que explique todo o processo de acolhimento? -----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- O contacto inicial com a empresa foi feito: através de entrevistas ou outros contactos directos?
- Grau de satisfação com estes, em termos: de duração; atitude; conteúdo; utilidade?
- Recebeu/não recebeu o manual de acolhimento?
- Em caso afirmativo: este era completo, actualizado, acessível, atractivo?
- Leu ou folheou apenas esse manual?
- Houve um acréscimo de informação em relação aos contactos directos?
- A sua inserção foi facilitada: pelo acolhimento das chefias? - Pelos meios complementares de informação? -Em ocasiões de encontro (reuniões)?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- E dada a prioridade ao contacto directo. - O acolhimento é um processo que demora algum tempo e há uma sucessão de etapas. - Há uma sensibilização para a importância de acolhimento junto de todos os colaboradores. - Acesso a uma panóplia de instrumentos.
2	- Os contactos directos e o manual de acolhimento são os elementos dominantes do processo. - Não há uma reflexão prévia sobre o que está em causa e sobre as modalidades possíveis.
3	- O procedimento limita-se à difusão de um conjunto de documentos sobre a actividade da empresa e sobre a tarefa a desempenhar.
4	- Não existe nem um contacto directo nem documentos de informação. - O processo de acolhimento nem sequer foi pensado.

**Dispositivo Nº 2- Dispositivo de Enriquecimento Profissional**

Questões a colocar	Resposta	Nível
-Existem, suportes e canais para receber informações profissionais (jornais, revistas, cartazes...)?----- Se sim:	Não	4
-A difusão é sistemática (fotocópia, a circulação de tudo o que acontece)?----- Se não:	Sim	3
-Houve uma discussão prévia de conteúdo, os públicos, os canais mais relevantes (grupo de discussão sobre estes temas, contactos com o departamento de formação)?----- Se sim:	Não	
-A difusão faz apelo para além de uma dinâmica pessoal (informação prévia de todos os funcionários no local, meios de comunicação, destaca a informação, a formação de uma atitude de consciência e de retransmissão)?-----	Sim	2
-Os detentores de informação profissional ou técnica, eles têm uma atitude de partilha e explicar (divulgação de documentos, explicações)?-----	Sim	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Atitude é de retenção de informação profissional ou de difusão?
- Entre os suportes, quais são os mais utilizados?
- Sua escolha é relevante? Diagnóstico e mudanças foram feitos?
- Fontes e suporte de informação que fazem muita falta?
- Os locais são acessíveis:
  - Distância, horário de funcionamento e acolhimento?
- Existe oportunidade de ausência para obter informação externa:
  - Conferências, exposições e eventos diversos?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Bom conhecimento das necessidades profissionais e fontes de informação. -Desenvolver uma atitude de consciência em relação ao conhecimento e experiência. -Valorização das iniciativas.
2	-Uma reflexão preliminar sobre as necessidades profissionais foi realizada, mas a divulgação de informações é bastante directiva.
3	-Tudo o que acontece na empresa é apresentado de forma sistemática. -Os conteúdos, públicos, métodos, não foram projectados com antecedência.
4	-Não existem suportes de informação escrita ou oral. -Atitude retenção de informações.

**Dispositivo Nº 3- Dispositivo de Informação Legal**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O conteúdo, das informações correspondem ao que está previsto nos textos (plenitude, precisão criptografia...)?----- Se sim:	Não	4
- As informações são fornecidas por escrito a frequência desejada (dados gravados na data conveniente)?----- Se sim:	Não	3
- As informações são simplesmente o subproduto de informações contabilísticas, financeiras, serviços sociais utilizados pela empresa (papéis, painéis, demonstrações contabilísticas)?----- - Pode ser observado também nas actas das reuniões, a presença de um diálogo real?----- Se sim:	Sim } Não }	2
- Expectativas e preocupações dos eleitos são levados em conta para orientar explicações?----- - A informação é que ela além do que é exigido (frequência, precisão, clareza, previsão...)?-----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

Colaboradores participantes consideram a informação como relevante:

- Em comparação com a realidade da empresa?
- Comparado com as suas expectativas?
- Com relação à sua capacidade de participação?

-Informações parecem consistentes?

- Há sobreposições, contradições?
- Há homogeneidade no tempo?

-Depois das reuniões há realmente troca: entre a administração e todos os participantes

-As reuniões são consideradas como formalidades?

-As informações melhoram realmente a compreensão da gestão?

- Pode verificar através de perguntas?

-Os meios utilizados são adequados?

- Transparentes; Documentos codificados; Intervenções de especialistas?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- A informação vai além de textos. - As preocupações pedagógicas são fundamentais. - Todos os eleitos estão preocupados, os diálogos são frequentes.
2	-Os textos são respeitados, mas a informação é frequentemente o subproduto de documentos técnicos internos. -As trocas parecem pouco significativas.
3	-A informação é dada de forma irregular e, muitas vezes por via oral. -Informação e conhecimento não são muito favorecidos.
4	-A transmissão de informação é inferior ao esperado fornece um dispositivo legal.

**Dispositivo N° 4- Dispositivo de Informação Geral**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existem suportes de informação acessíveis e actualizados?----- Se sim, são lidos?----- Se são lidos:	Não } Não }	4
- Foi efectuado um diagnóstico preliminar das necessidades e expectativas de informação geral (pesquisas, conferências, reuniões, reclamações)?----- Se sim:	Não	
- Uma reflexão sobre as necessidades de adequação de conteúdo, de suportes tem sido realizada (de acordo com os diferentes públicos de suportes, temas, circunstâncias...)?----- Se sim:	Não	2
-Um esforço para mais interactividade é observável (reuniões de câmbio, pontos de informação, cartas pessoais...)?----- -Uma reflexão sobre o impacto em termos de: clima; participação no trabalho; equilíbrio de poder; consulta tem sido realizada?-----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

-Os suportes de informação permitem uma real transmissão de informação?

- Seu acesso é fácil?
- Sua forma, apresentação, atractividade?
- Sua actualização?
- Sua credibilidade?

-Os conteúdos apresentados são de interesse para os colaboradores?

- Existe ausência de temas?
- As informações são apresentadas de modo a serem compreendidas?

Quais são os julgamentos globais dos colaboradores sobre a difusão da informação?

- Insuficiente?
- Incompleta, imprecisa?
- Incompreensível?
- Infiel?
- Inútil?

-Seu conselho foi procurar sobre:

- O que eles querem?
- Como eles vêem a empresa hoje?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Discussão prévia dos conteúdos, requisitos, métodos realizados. -Reflexão sobre o impacto da informação e tentativa de medir. -A informação é mais uma oportunidade para a interactividade.
2	-A Empresa entende as necessidades, mas um esforço metodológico não foi feito.
3	-Canais de informação, mas não de diagnóstico das expectativas.
4	-Nenhum suporte de informação significativo. -Informação fragmentada.



**Dispositivo Nº 5- Dispositivo de Escuta Quotidiana**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- As expectativas, as reclamações, as observações da base são percebidas e transmitidas aos níveis mais elevados?-----	Não	4
- Os representantes do pessoal parecem mais propensos a ouvir e à transmissão (o tamanho da tela, reuniões, folhetos)?-----	Sim } Não }	3
- As expectativas colectadas pela hierarquia são transmitidas?----- Se sim:	Sim } Não }	2
- Ouvir é somente durante as reuniões?----- - A hierarquia tem formado uma atitude de escuta?----- Se sim:	Sim } Sim } Sim }	1
- Vários encontros e oportunidades de networking estão a ser usados da melhor forma de captar as expectativas e perceber atitudes?-----		
- O que passa nas instituições representativas também é levada em conta?-----		
- A presença no terreno é uma frequência de prática e significativa de coaching? -----		

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

-Seu julgamento, suas necessidades, seus desejos, podem-se expressar livremente?

-Têm a oportunidade de se expressar?

-Quando fala:

- O que diz está a ser ouvido?
- É transmitido?
- Recebe alguma resposta?

-Qual é o lugar mais propício à expressão, à troca: um lugar informal, corredor, refeitório, as reuniões ou a visita do superior?

-Pode facilmente deslocar-se ao seu superior?

-Os canais são representativos:

- Mais apto
- Ainda apto
- Menos apto para ouvir e transmitir as expectativas?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Presença significativa de enquadramento no terreno. -Multiplicação de todas as oportunidades para escutar. -Levando-se em conta toda a informação ascendente canais. -Formação da hierarquia para uma atitude de escuta.
2	-A escuta é feita essencialmente durante as reuniões de trabalho. -Boa retransmissão hierárquica.
3	-O canal representativo aparece como o mais adequado a construir a informação. -A hierarquia não retransmite o que percebe.
4	-Não há percepção satisfatória de atitudes e expectativas. -Cada um só olha para si.

**Dispositivo Nº 6- Dispositivo de Escuta Organizada**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existe um sistema de informação sobre o pessoal além das simples informações administrativas (bases de dados, atuais, completas, com possibilidade de interrogação)?----- -As pesquisas de opinião são realizadas de forma regular e de acordo com uma metodologia comprovada (a data da última pesquisa, tema, amostra, tipo de restituição, impacto...)?----- - A partir de informações internas da empresa, um relatório social ou painel de instrumentos (tamanho da empresa, nível de detalhe)?-----	Não } Não }	4
Se o painel de pesquisa de opinião: - Os documentos são amplamente divulgados (cartazes, revista da empresa...)?----- - Os inquéritos pontuais, relacionados com eventos, foram praticados e devolvidos?-----	Sim } Sim }	2
Além disso: - Conhecimento dos dados sobre o pessoal (formação, qualificação, carreira quer de formação, cargos ocupados...): - É consistente em toda a empresa?----- - É o resultado de uma política? -----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Como percebe o conhecimento que sua empresa tem: da sua situação, expectativas e atitudes?
- Você sente que o "conhecimento" foi adquirido de uma vez por todas?
- Concepções e práticas em matéria de política do pessoal, gestão de recursos humanos, da organização, consideram os resultados de uma compreensão do corpo social?
- Você sabe o qual é "conhecimento empresa"? Como você julga a transparência nesta área?
- Como avalia as pesquisas: são suficientemente frequentes, são bem preparados?
- Os questionários são relevantes? As respostas que eles são um reflexo da realidade?
- Está ciente de sua importância das pesquisas?
- Está ciente do fato da empresa estar interessados no colaborador?
- As pesquisas mudaram a sua opinião sobre a empresa?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Existência de uma política real de informação sobre o pessoal. -Dados homogéneos, oportunos e utilizáveis. -Pesquisas regulares e metódicas sobre as opiniões e clima social.
2	-Existência de inquéritos. -Documentos síntese sobre a equipa são preparados e divulgados. -Falta de propósito para o sistema de informação.
3	-A empresa estabelece um equilíbrio social, mas a informação é formal e um pouco difusa ou utilizada.
4	-A empresa tem a informação básica administrativa. -Não se cuida de escutar o clima e as atitudes.

**Dispositivo Nº 7 e 8 - Dispositivo de Controlo e Ligação**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Toda a equipa é informada dos grandes eixos de desenvolvimento da empresa, produtos, mercados, tecnologias?-----	Não } Não }	4
-A organização deixa espaço para iniciativas locais (grau de descentralização, autonomia dos serviços...)?-----		
Se sim: - A possibilidade de "sair" da empresa para formação no exterior de todas as categorias e todas as funções (apenas executivos e vendedores estão em contacto com o mundo exterior)?-----	Não	3
Se sim: - Consideração prévia e apoio são prestados a estas abordagens (orientação aos pedidos pertinentes, conscientização através da formação, todos os eventos de sinalização [simpósios, fóruns, viagens, feiras, seminários]...)?-----	Sim	2
- Grupos de vigilância são feitos entre os colaboradores da empresa e pessoas externas (grupos de discussão, seminários, universidades, participação na formação...)?-----	Sim }	1
- Um sistema de informação sobre oportunidades de aprender sobre isso é na empresa (assinaturas de revistas, cartas confidenciais, sistemas mensagens...)?-----	Sim }	

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Você passou a solicitar a sua participação em uma manifestação, actividade, conferência, exposição, fórum? -O seu chefe vai estar junto? -Ele transmite as informações para a direcção quando vai participar? -Você tem um retorno dessa participação?
- Você foi convidado a participar de grupos de discussão com pessoas do exterior?
- Esses grupos trazem novas informações?
- Sistema de informação sobre o que acontece no exterior é eficiente, completo, rápido?
- Você sente que a empresa "perdeu" a informação?
- Está convidado a participar na vigilância?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-São constituídos grupos de observação compostos de pessoas exteriores à empresa (grupos de discussão, reflexão comités...) -Uma rede interna facilita a circulação das informações captadas. -E dado apoio nas etapas de abertura e vigilância (identificação de áreas de observações, problemas de segmentação, sinalização de eventos). -Toda a equipa é informada dos grandes eixos de desenvolvimento da empresa.
2	-Os colaboradores da empresa podem ir para formação no exterior, independentemente da sua função ou o seu lugar na hierarquia. Sua abordagem é mal enquadrada.
3	-Só gestores e vendedores estão em contacto com o exterior. Divisão de responsabilidades de vigilância baixa circulação interna. Sem possibilidade de partilha.
4	-Toda a equipa não é informada sobre as actividades e projectos da empresa. -Estruturas não se prestam a iniciativa de níveis subordinados.

**Dispositivo N° 9- Dispositivo de Coordenação**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existe informação precisa e actualizada sobre a organização interna (organigrama, quem faz o quê)?----- - A direcção da empresa dá o exemplo em matéria de coordenação (aparecendo unida em torno de processos de decisão mais colectivos)?----- Se sim:	Não } Não }	4
- Os colaboradores, onde quer que se situem (hierarquia e tipo de função) dispõem de meios para se coordenarem entre si (procedimentos definidos)?----- Se sim:	Não	3
- As reuniões aos diferentes níveis fazem-se de forma espontânea e sempre que existe um problema a resolver (rapidez, com algum carácter informal, com a preocupação de resolução do problema?--- - A disposição dos espaços/a arquitectura facilita a coordenação (existência de salas para reunir, não dispersão de edifícios)?----- - Os meios técnicos favorecem a coordenação (intranet, ...)?----- Se sim:	Sim } Sim } Sim }	2
- Os colaboradores recebem formação para animação de equipas de trabalho e para participação em reuniões?----- - As reuniões dão realmente lugar a decisões? ----- - As decisões tomadas são provenientes dessas reuniões de coordenação?-----	Sim } Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- A direcção da empresa parece-lhe unida?
- As reuniões de coordenação onde participa são conclusivas, em matéria de informação obtida e das decisões tomadas?
- As reuniões são formais e pouco eficazes?
- As principais decisões são tomadas em encontros não programados ou, pelo contrário, se só surgem face a certas condições formais?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- Atitude de coordenação é impulsionada pelo exemplo da direcção. -Boa organização interna. -Preparação para a função de animação e para a participação nas reuniões. - Eficácia das reuniões de coordenação
2	- Estão preenchidas as condições para uma boa coordenação na organização dos espaços, meios técnicos disponíveis, disponibilidade para a reunião. - Mas falta uma preparação para concretizar esta dinâmica de grupo e reuniões.
3	- As possibilidades de coordenação parecem cingir-se aos mais altos patamares da hierarquia. A maioria, das decisões são centralizadas.
4	- Nenhuma preocupação pela coordenação ou pelo trabalho em comum, a qualquer nível que seja, pouca transparência sobre a organização.

**Dispositivo Nº 10- Dispositivo de Criatividade**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O dispositivo encaixa-se numa estratégia mais ampla, orientada para a qualidade e para o desempenho, (existência de um projecto, uma estratégia amplamente explicado)?----- - A equipa da hierarquia tornou-se ciente da abordagem implementada?----- Se sim: - Um corpo de direcção foi estabelecido (desde quando foi composto, o que faz)?----- - Métodos de trabalho, o diagnóstico de problemas, análises de causa, são adaptadas (ferramentas não são muito rudimentares)?----- - Técnicas de criatividade são relevantes (há ensaios, testes, experiências em outros lugares)?----- Se sim: - A escolha de pessoas é feita de acordo com um critério de competência, a motivação (o quanto são eles, onde estão eles)?----- - A escolha dos temas é o resultado de uma consulta (como o grupo foi formado, qual é o papel da gestão)?----- Além disso: - As soluções recomendadas levam a acção real (pode ser contar o número de aplicações)?----- - O esforço de participação dos colaboradores foi valorizado (além da satisfação simbólica)?-----	Não } Não }  Não } Não } Não }  Sim } Sim }  Sim } Sim }	4   3    2   1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Você estava disposto a participar?
- Com que critério foi escolhido?
- O tema que discutiu foi imposto?
- Você estava ciente dos problemas?
- Método de diagnóstico e criatividade parece eficaz?
- Foi treinado?
- Teve interesse o que aprendeu?
- Que recompensa foi atribuída?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Os dispositivos fazem parte um projecto mais amplo. Toda equipa hierárquica tem sido sensibilizada. E estabelecido um órgão de monitoramento. -Os métodos e regras do jogo são esclarecidos. Soluções conduzem a uma realização. -O esforço de cada é valorizado.
2	-A valorização dos agentes é simbólica. -Todas as recomendações não são implementadas.
3	-As regras e metodologias não são esclarecidos e testadas.
4	-O dispositivo é pontual não se encaixa num plano global.

**Dispositivo Nº 11 e 12- Dispositivo de Posicionamento e Implicação**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O dispositivo de acolhimento permitiu uma inserção progressiva e real (que diagnóstico se faz ao dispositivo de acolhimento)?----- Se sim:	Não ou em parte	4
- O sistema de informação e de troca foi posto em funcionamento com a ocorrência de mudanças técnicas ou organizacionais (sobre a regularidade de informar, acompanhamento das etapas de mudança,...)?----- Se sim	Não	3
	Sim	2
- Os diferentes grupos de expressão e de resolução de problemas permitem aos colaboradores estabelecer relações posicionar-se dentro da empresa (dispositivos de escuta, de coordenação e de criatividade)?----- - É dada a possibilidade a todos de se relacionarem e de trocarem informações?-----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Existe coerência entre os diferentes dispositivos que permitem a inserção, a informação e a coordenação?
- A atitude geral da direcção permite-lhe tirar partido dos diferentes espaços de liberdade?
- Estes espaços são facilmente identificáveis?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- Bom nível de informação geral. - Possibilidade de troca de informações a todos os níveis da hierarquia. - As mudanças técnicas e organizacionais são boas ocasiões de confronto. - As relações ocorrem nos diversos grupos internos.
2	- Existe um sistema de troca que é posto em prática quando ocorrem mudanças mas tem ainda um impacto limitado.
3	- Nenhum sistema de informação é posto em prática quando se dá um processo de mudança. - O dispositivo de acolhimento em fase inicial de aplicação.
4	- Não existe dispositivo de acolhimento ou inserção. - Poucas ou nenhuma ocasiões de confronto.

**Dispositivo Nº 13- Dispositivo de Identidade**

Questões a colocar	Resposta	Nível	
- Existem sinais distintivos que permitem identificar a empresa? -- - Esses sinais são relevantes para a realidade técnica, económica, comercial, social (nome, logotipo, slogan arquitectura...)?----- -Esses sinais são consistentes entre si (respeito a uma padronização, gráfico, uniformização de documentos...)?----- Se sim:	Não Não Não	4	
- Sinais distintivos são facilmente assimilados?----- - A identidade é entendida da mesma forma, no interior e no exterior?----- Se sim:	Não Sim		3
- Os símbolos ligados à organização são coerentes?----- -Todo os colaboradores se reconhecem nestes símbolos (são os adequados, eles participaram na sua execução provas)?----- - O impacto sobre a capacidade de coordenação e diálogo poderia ser medido?-----	Sim Sim		2
	Sim Sim	1	

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Os sinais distintivos desenvolvidos pela empresa correspondem à realidade?
- Existe harmonia nos sinais, horários, procedimentos, referências?
- Você percebe a realidade interna como comparável à imagem externa que dá à empresa?
- A identidade traduz por "cultura" realmente compartilhado?
- O esforço para construir uma identidade que parece útil para a compreensão mútua e a coesão social?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Sinais distintivos são relevantes. -Uma grande coerência existe dentro da empresa. -Identidade é percebida da mesma forma no interior e exterior. -Todo o pessoal reconhece que há.
2	-A mudança é observada entre a imagem externa e da identidade percebida internamente. Nem todos os colaboradores adoptaram essa identidade.
3	-Dificuldades de assimilação da identidade. -Coerência dos sinais distintivos não é garantido em todos os lugares. -A marcha da identidade é embrionária.
4	-Nenhuma identidade é garantida. -Falta de relevância para a realidade. -Nenhuma harmonização de consistência interna e sinais distintivos.

<b>Dispositivo N° 14- Dispositivo de Identificação</b>												
<b>Questões a colocar</b>	<b>Resposta</b>	<b>Nível</b>										
- Os fundamentos da coesão existem independentemente de um discurso sobre a necessidade de coesão (política social, gestão de pessoal, tipo de estrutura organizacional, atitude dos dirigentes, estratificação dos serviços, distância hierárquica, ...)?----- - Foi feito algum diagnóstico à organização?----- Se sim:	Não } Não }	4										
- A definição dos valores partilhados efectuou-se de forma participativa?----- Se sim:	Não	3										
- O discurso da coesão integra um projecto a longo prazo?-----	Sim	2										
- O conteúdo da mensagem proferida nos discursos de coesão é posta em prática de forma coerente (forma como está estruturado o espaço, os colaboradores são activos, o diálogo é possível e há uma boa interactividade)?-----	Sim	1										
<p><b>Processo de verificação e validação da situação constatada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As políticas sociais da empresa favorecem a solidariedade e o sentimento de pertença (política de salários, de promoções, de formação,...)?</li> <li>- A estrutura da organização é propícia à entajuda e à coesão (divisão de tarefas, distância hierárquica,...)?</li> <li>- É suficientemente claro porque é que cada um deve ser solidário (explicação das finalidades e dos projectos da empresa)?</li> <li>- Que recompensas se podem retirar dessa solidariedade?</li> <li>- Partilha realmente os “valores partilhados”? Foi consultado sobre estes?</li> <li>- As mensagens transmitidas sobre esta temática são a concretização de uma sucessão de acções para que haja mais coesão ou não se percebe de onde vêm?</li> <li>- A forma de difusão dessas mensagens é satisfatória? Sente-se tratado como mero espectador ou como um actor pleno?</li> </ul>												
<p><b>Avaliação</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Níveis</b></th> <th><b>Conteúdos</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>- A mensagem de coesão é coerente com as políticas sociais praticadas. - Os valores partilhados fundam-se num diagnóstico sobre a situação interna. - Esta mensagem é parte integrante de uma estratégia. - Métodos usados em coerência com o conteúdo a transmitir. - Desafios e recompensas explicitados.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>- O pôr em prática da mensagem está muitas vezes em desacordo com o conteúdo da mensagem. - É assegurada uma coerência do conjunto em relação à realidade económica e social da empresa.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>- Os valores partilhados estão esvaziados são pouco representativos. - O carácter específico da organização é pouco considerado.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>- Não há qualquer coerência entre o que se diz e a realidade da gestão social. - Não há solidariedade nem coesão possível.</td> </tr> </tbody> </table>			<b>Níveis</b>	<b>Conteúdos</b>	1	- A mensagem de coesão é coerente com as políticas sociais praticadas. - Os valores partilhados fundam-se num diagnóstico sobre a situação interna. - Esta mensagem é parte integrante de uma estratégia. - Métodos usados em coerência com o conteúdo a transmitir. - Desafios e recompensas explicitados.	2	- O pôr em prática da mensagem está muitas vezes em desacordo com o conteúdo da mensagem. - É assegurada uma coerência do conjunto em relação à realidade económica e social da empresa.	3	- Os valores partilhados estão esvaziados são pouco representativos. - O carácter específico da organização é pouco considerado.	4	- Não há qualquer coerência entre o que se diz e a realidade da gestão social. - Não há solidariedade nem coesão possível.
<b>Níveis</b>	<b>Conteúdos</b>											
1	- A mensagem de coesão é coerente com as políticas sociais praticadas. - Os valores partilhados fundam-se num diagnóstico sobre a situação interna. - Esta mensagem é parte integrante de uma estratégia. - Métodos usados em coerência com o conteúdo a transmitir. - Desafios e recompensas explicitados.											
2	- O pôr em prática da mensagem está muitas vezes em desacordo com o conteúdo da mensagem. - É assegurada uma coerência do conjunto em relação à realidade económica e social da empresa.											
3	- Os valores partilhados estão esvaziados são pouco representativos. - O carácter específico da organização é pouco considerado.											
4	- Não há qualquer coerência entre o que se diz e a realidade da gestão social. - Não há solidariedade nem coesão possível.											