

Verónica da Graça Jossias Pombe



**A Estratégia de Comunicação Interna do Banco de
Moçambique**

Universidade Politécnica
Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias

Maputo, Julho de 2009

Verónica da Graça Jossias Pombe



**A Estratégia de Comunicação Interna do Banco de
Moçambique**

Universidade Politécnica
Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias

Maputo, Julho de 2009

Verónica da Graça Jossias Pombe

A Estratégia de Comunicação Interna do Banco de Moçambique

Tutor: Mestre Hélio Cotinho de Sousa

Parecer do tutor: Ver página a seguir

“Trabalho de Projecto apresentado a Universidade A Politécnica como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de Licenciada em Ciências da Comunicação”

RESUMO

O principal objectivo deste trabalho foi de estudar a estratégia de comunicação interna do Banco de Moçambique (BM), junto do seu público interno.

A estratégia de comunicação é importante para o sucesso de qualquer organização, pois é através de uma estratégia que se traçam os caminhos a seguir, recorrendo a diagnósticos que são feitos, o que permite que se traçam os objectivos da estratégia, no sentido de ultrapassar as lacunas identificadas durante o período em que foi feito o diagnóstico.

Pode-se ver que o Banco de Moçambique tem uma estratégia traçada para o sucesso da comunicação interna no interior da instituição. O BM conseguiu, através da sua estratégia, disseminar e circular a informação para o seu público interno, embora esta informação não seja circulada de igual modo para todos, visto que nem todo o público interno tem acesso aos veículos de comunicação de que o Banco dispõe, como é o caso do correio electrónico (e-mail) internet. A estratégia de comunicação do banco tem em conta a política de comunicação, uma vez que é a estratégia que confere sentido a esta política.

Os resultados indicam que a estratégia de comunicação do BM está bem definida pois, através dos veículos de comunicação internos consegue-se circular a informação para o seu público interno e o layout adoptado pelo banco, isto é, o sistema de biombo (*open space*), facilita ainda mais a comunicação interna entre os funcionários e algumas chefias.

É fundamental que as instituições dêem importância à “comunicação interna” porque é importante para as instituições em si e a imagem destas, ademais, é através da comunicação que se compartilham e se disseminam informações numa instituição.

Palavras-chave: **comunicação interna, estratégia de comunicação interna e comunicação nas organizações.**

Dedicatória

Ao meu pai, Artur Massangai Pombe

que partiu para uma viagem sem regresso e deixou muitas saudades...

À minha mãe, Isabel Ezequias Simango, que desde os primeiros dias soube ser aquela mãe, educadora, carinhosa... para que hoje eu seja o que sou e consiga realizar um dos meus sonhos.

Aos meus irmãos Inocêncio Artur Pombe (Manocem), que esteve sempre presente apesar da distância, Ermelinda Artur Massangai Pombe (Mamelinda), Albertina da Conceição Pombe (Bete), Meriamo Isabel Artur Pombe (Chaule) e Rachel Isabel Artur Pombe (Zinha), que estiveram sempre ao meu lado, me encorajando, dando força para que este trabalho pudesse se realizar.

Ao meu filho Mbongane Noa e Artur da Graça Mussanhane (Mbonga), pelos momentos que estive ausente e longe dele para poder realizar este trabalho e pelas palavras de afeição ao longo da realização do mesmo “Mãe, tens que terminar esse trabalho! Mãe dorme quase sempre tarde e cansada. Mãe, afinal quando é que vais acabar de fazer o trabalho da escola? Mãe vou rezar para ti, para poderes terminar rápido e descansares”.

Agradecimentos

À DEUS que me acompanha e me assiste constantemente, que me fortalece nas necessidades e regozija-se com a minha alegria. Obrigada!

Os meus agradecimentos vão em segundo lugar ao Banco de Moçambique (BM); à todos os funcionários do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem, em particular aos Doutores Bento Baloi e Paulo Manso, pelo supervisionamento do estágio e pelo apoio na busca de informação; ao Departamento dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique, em particular ao Dr. Saranga pela prontidão sempre que ligasse para saber da resposta do documento submetido ao BM para o pedido de realização do estágio.

Ao Dr. Hélio Coutinho de Sousa, meu tutor, por ter confiado em mim na realização deste trabalho.

Ao Simão Matsinhe pelos ensinamentos adquiridos no desenvolvimento deste trabalho.

A minha profunda gratidão ao Prof. Dr. Peter Coughlin pela paciência nos ensinamentos de uso de novas técnicas de pesquisa de documentos (livros) na internet. Esta gratidão é extensiva a todos professores do curso de Ciências da Comunicação e aos colegas do curso e à todos aqueles que directa ou indirectamente deram força para prosseguir com este trabalho.

Ao meu filho Mbongane Noa e Artur da Graça Mussanhane (Mbonga) que esteve presente em todos os momentos, e com paciência soube ouvir minhas insatisfações e conviver com a minha ausência em sua vida. Obrigada filho!

À Mwikali, pela amizade.

Índice

Iv Resumo

v. Dedicatória

vi Agradecimentos

I.	Introdução	1
1.1	Formulação do problema	1
1.2	Hipóteses.....	3
1.3	Limitações do estudo	3
1.4	Delimitação espacial e temporal	4
1.5	Modelo da pesquisa a seguir	4
1.6	Objectivos	5
1.6.1	Objectivo geral.....	5
1.6.2	Objectivos específicos	5
1.6.3	Justificativa	5
1.7	Estrutura do trabalho.....	7
II.	Referencial Teórico.....	8
2.1	As organizações	8
2.2	Relações de reciprocidade.....	11
2.3	Comportamento organizacional	15
2.4	Ética	17
2.5	Código de ética	17
2.6	Motivação	18
2.7	A Comunicação nas organizações	20
2.8	Factores que influenciam a comunicação nas organizações	22
2.9	Redes de comunicação nas organizações.....	24
2.10	Comunicação vertical.....	27
2.11	Comunicação lateral e informal.....	27
2.12	Superando as barreiras organizacionais à comunicação	28
2.13	A comunicação interna	29
2.13.1	A Estratégia de comunicação interna.....	38
2.13.2	Fixação de políticas da comunicação interna.....	44
2.13.3	Definição de objectivos e metas	48
2.13.4	Definição de estratégias	48
2.13.5	Proposição de planos, projectos e programas de acção	49
2.13.6	Escolha e selecção dos meios de comunicação.....	52
2.13.7	Elaboração de planos alternativos e emergentes.....	53
2.13.8	Obtenção de apoios e aprovação da Direcção.....	54
2.13.9	Orçamento para materialização da estratégia de comunicação.....	55
2.13.10	Implementação	57
2.13.11	Divulgação para o público interno.....	57

2.13.12	Controlo e monitoramento	58
2.13.13	Mensuração e qualidade da comunicação interna.....	59
III.	Metodologia da Pesquisa	62
3.1	Método, organização e Tipo de Pesquisa.....	62
3.2	Entrevista Finalidade e suas características	64
3.3	Procedimentos de Recolha de dados.....	67
IV.	Estudo de Caso – Banco de Moçambique.....	69
4.1	Apresentação do Banco de Moçambique.....	70
4.2	Objectivo.....	72
4.3	Funções	72
4.4	Criação do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem (GPI)72	
	Relativamente a entrevista com Bento Baloi sobre a informação que se pretendia obter, guião de entrevista em anexo, este disse o seguinte:	77
V.	Resultados da Pesquisa	78
5.1	A estratégia de comunicação interna do Banco de Moçambique	78
5.2	Estratégia de comunicação interna apresentada no Referencial Teórico.....	80
VI.	Conclusão e recomendações	83
6.1	Conclusão.....	85
6.2	Recomendações.....	87
	Bibliografia:	88
VII.	ANEXOS	94

Lista de e quadros e tabelas

Quadro 01 - Relações de reciprocidade entre pessoas e organização	14
Quadro 02 - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade	20
Quadro 03 - Tipo de redes de comunicação	23
Tabela 04 - Uma nova definição do campo da comunicação interna	33
Tabela 05 - Uma atitude estruturada e progressiva	35
Tabela 06 - Articulação entre política/estratégia e plano	45

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

A POLITÉCNICA	Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias
ATBM	Associação dos Trabalhadores do Banco de Moçambique
BM	Banco de Moçambique
CO	Comportamento organizacional
CA	Conselho de Administração
DEP	Departamento de Aprovisionamento e Património
DOT	Departamento de Operações e Tesouraria
GPI	Gabinete de Planeamento Estratégico Comunicação e Imagem
GBM	Governador do Banco de Moçambique
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
S. Excia	Sua Excelência
UE	Unidade de Estrutura

I. Introdução

*“Qualquer coisa que você possa fazer
ou sonhar, você pode começar”*

GOETHE

O estudo que a seguir se apresenta está subordinado ao tema “**A Estratégia de Comunicação Interna do Banco de Moçambique**” e neste capítulo cumpre-se o objectivo de descrever os elementos iniciais e estruturantes da pesquisa, nomeadamente, formulação do problema, a justificação da realização da pesquisa, os objectivos almejados, relações de reciprocidade, comportamento organizacional, ética, código de ética, motivação, factores que influenciam a comunicação nas organizações, canais formais de comunicação, redes de comunicação nas organizações, comunicação vertical e comunicação lateral e informal e, finalmente, a estrutura lógica do trabalho.

1.1 Formulação do problema

A comunicação interna constitui um aspecto fundamental para as instituições e é uma componente chave para uma boa relação inter-pessoal. O não acesso ao uso dos veículos de comunicação interna pode ser considerado como uma importante dimensão de privação. A comunicação interna contribui para a qualidade das relações e troca de informações entre os funcionários na organização¹. A tomada de consciência sobre a comunicação interna é recente.

Dada a importância que a comunicação interna tem para as organizações, tanto pesquisadores como “Policy Makers²” tem direccionado as suas atenções para a questão de como melhorar a qualidade dos serviços e desse modo aumentar a

¹ Na organização no sentido de que a comunicação interna é valorizada e que gera em si o seu bom funcionamento

² Policy makers, pessoas com poder para influenciar ou determinar políticas e práticas a nível internacional, nacional, regional ou local.

eficiência. De princípio, uma parte da literatura enfatiza a necessidade de uma comunicação interna nas organizações e de uma boa integração³ do pessoal.

A comunicação interna é importante para as organizações, pois é através desta que se transmitem informações aos funcionários sobre o que se passa dentro das mesmas, por exemplo: a nomeação para cargos de chefia; exoneração, demissão e reforma de funcionários; a comunicação sobre assinatura de acordos e/ou memorandos de entendimento; encontros de confraternização; campeonatos ou jogos entre instituições, caso estas possuam actividades desportivas e equipas para o efeito, etc.

Tendo como base o que acima foi exposto, é importante estabelecer estratégias de comunicação interna nas organizações, visando melhorar a divulgação da informação no meio organizacional.

Através da comunicação interna, solucionam-se os problemas existentes dentro das instituições. A falta de uma estratégia de comunicação interna adequada, pode trazer constrangimentos nas instituições, com destaque para a má execução das tarefas por parte dos componentes da organização, facto que poderá se reflectir no exterior da organização.

O Banco de Moçambique (BM) tem vindo a preparar-se para os desafios de curto e médio prazos que tem pela frente, no quadro da integração regional na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC).

De acordo com o Governador do BM, Dr. Ernesto Goveia Gove⁴, de entre as acções em curso, apontou ainda que a sua instituição criou um Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem, com a responsabilidade de gerir todo o processo de planeamento estratégico da instituição, assim como promover a imagem

³ A **integração** do pessoal não passa sem uma comunicação vertical nos dois sentidos, ascendente e descendente. (Beón, 1992)

⁴ <http://www.zambezia.co.mz.noticias/94/3729-bm-prepara-se-para-desafios-da-integracao>

institucional, garantindo uma comunicação eficaz com o público, em consonância com os melhores padrões internacionais de bancos centrais modernos.

Face ao exposto acima, surge a seguinte pergunta de investigação *como a estratégia de comunicação interna contribui para a eficácia da comunicação interna no Banco de Moçambique?*

1.2 Hipóteses

1. A satisfação do público interno do Banco de Moçambique deve-se fundamentalmente a existência de uma estratégia de comunicação adaptada pelo B.M.
2. A satisfação do público interno do Banco de Moçambique deve-se a factores diversos, e não a uma estratégia de comunicação interna.

1.3 Limitações do estudo

O presente trabalho tem como limitação maior a dificuldade de obtenção de dados/informação junto do Banco de Moçambique, pois, até a última semana que previa se ter resposta do Banco para a submissão dos inquéritos e fazer entrevistas a três quadros da instituição ainda não tinha resposta.

Dado o factor tempo, isto é, o prazo limite para a submissão do trabalho do fim de curso na Faculdade, este implicou a mudança da proposta do trabalho que inicialmente tinha sido projectada.

Inicialmente a proposta do trabalho, era baseado em questionários e entrevistas, dado aos contrangimentos de ordem logística no Banco, viu-se a necessidade de alterar a metodologia do trabalho e passar para uma outra que, não estava prevista e, consequentemente que esta mudança veio a alterar uma parte daquilo que seria a proposta inicial do trabalho no seu todo e uma parte da metodologia do próprio trabalho.

1.4 Delimitação espacial e temporal

Relativamente a delimitação espacial, a pesquisa iniciou com um estágio no Banco de Moçambique que tem a sua sede em Maputo e situa-se na Av. 25 de Setembro, nr 1695. Quanto a delimitação temporal, o estágio ocorreu entre os dias 12 de Março e 07 de Maio de 2008, tendo a pesquisa se estendido até 02 de Julho de 2009.

1.5 Modelo da pesquisa a seguir

Tendo em conta que foram usados diversos modelos de pesquisa na concepção do presente trabalho de fim de curso e com recurso a diversas fontes tais como:

- Sotomane (?), que apresenta os elementos metodológicos gerais aplicáveis e adaptados para a apresentação de relatórios e trabalhos de projecto desenvolvidos na Universidade Politécnica.
- Cinco perguntas fundamentais do jornalismo – denominadas por “os 5 w’s do jornalismo” (Quem? O quê? Quando? Onde? Como? e Porquê?), tais perguntas serviram de suporte para o presente trabalho pois, através delas foi possível construir um raciocínio lógico acerca do tema antes da sua elaboração final e identificar a pertinência do tema pesquisado.

1.6 Objectivos

1.6.1 Objectivo geral

Estudar a estratégia de comunicação interna do Banco de Moçambique.

1.6.2 Objectivos específicos

- a. Identificar estratégias de comunicação interna;
- b. Descrever as estratégias de comunicação interna;
- c. Verificar os processos usados para estabelecimento da comunicação interna.
- d. Analisar o impacto da estratégia de comunicação interna do Banco de Moçambique junto dos funcionários.

1.6.3 Justificativa

O presente trabalho faz parte dos requisitos para a obtenção do grau de licenciatura em Ciências da Comunicação e é uma forma de fazer a aplicação prática das ferramentas adquiridas ao longo do curso.

A escolha do tema, deve-se em grande parte à importância que a comunicação interna tem para as organizações, sendo esta um factor chave para as relações inter-pessoais a partir da base ao topo e, constituindo assim, um imperativo para as mesmas. Assim sendo, deve-se sublinhar que uma estratégia de comunicação eficaz, bem estudada e com recursos adequados é essencial em qualquer actividade empresarial.

É importante salientar que no mundo actual caracterizado pela globalização, o papel de uma estratégia de comunicação interna assume cada vez mais interesse quer a nível de empresa quer a nível do próprio funcionário.

Não há dúvida de que a percepção da necessidade de uma estratégia de comunicação interna bem planeada é parte essencial de qualquer empresa pois, entre outras coisas, uma comunicação deficiente com o pessoal leva à falta de compreensão dos objectivos da empresa, a incapacidade de se realizarem tarefas individuais com a máxima qualidade possível, a relações deficientes com os superiores imediatos, a crítica e mal-entendidos entre diferentes departamentos e divisões e a incapacidade de se darem informações francas aos subordinados.

Segundo Bland & Jackson (1992), “a real necessidade de uma estratégia de comunicação interna, deve-se a um movimento perceptível no seio de muitas empresas, que mais uma vez mostra como é importante o estabelecimento de um programa estruturado de comunicação na empresa”.

A motivação da autora para abordar o presente tema deveu-se ao facto da mesma ter tido o privilégio de estagiar numa instituição que existe há mais de 30 anos e ter se criado há dois anos o Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem com a responsabilidade de gerir todo o processo de planeamento estratégico da instituição, assim como promover a imagem institucional, garantindo uma comunicação eficaz com o público, em consonância com os melhores padrões internacionais de bancos centrais modernos.

O BM, no seu primeiro ano da criação do GPI, desenhou um plano estratégico por forma a preparar os funcionários e explicá-los sobre a importância da comunicação na instituição e o facto da comunicação interna do BM ainda não estar integrada.

Em termos de contribuição da pesquisa a nível prático, esta poderá trazer a tona algumas lacunas na estratégia de comunicação interna do BM, mais do que isso, irá trazer propostas para solução destas lacunas com vista a tornar mais eficientes as estratégias comunicativas, bem como a melhorar as próprias políticas de comunicação e imagem da organização.

1.7 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em 6 capítulos. No presente capítulo, o **primerio**, pretendia-se fazer o enquadramento do tema, a formulação do problema da pesquisa, hipóteses, o modelo da pesquisa a seguir por forma a facultar uma contextualização das discussões apresentadas nos capítulos subsequentes e também a apresentação dos objectivos que se pretendem alcançar com o trabalho.

No **segundo capítulo** faz-se menção a revisão da literatura, onde constam os conceitos básicos, nomeadamente a distinção entre as organizações, a comunicação interna nas organizações, comunicação interna, estratégia de comunicação interna.

No **terceiro** é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa de campo que teve como objectivo colher a informação sobre a percepção dos funcionários do B.M, sobre o contributo que se pode esperar de uma estratégia de comunicação interna do Banco de Moçambique.

No **quarto capítulo** apresenta-se o estudo de caso – Banco de Moçambique (BM), onde é apresentado o histórico deste Banco e o seu actual estado com a criação do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem, com a responsabilidade de gerir todo o processo de planeamento estratégico da instituição, assim como promover a imagem institucional, garantindo uma comunicação eficaz com o público.

No **quinto capítulo** são apresentados os resultados da pesquisa e comparados com os conceitos abordados.

No **sexto capítulo** apresenta-se a conclusão e recomendações.

II. Referencial Teórico

“O comportamento de uma empresa depende muito mais do desempenho dos homens que a compoem do que da excelência de seus manuais ou de sua organização

HBELTRÃO

O papel da estratégia de comunicação interna

Neste capítulo pretende-se trazer de forma resumida os vários conceitos que serão abordados ao longo deste trabalho e que servirão de suporte para as conclusões que irão surgir ao longo da elaboração do trabalho. Começa-se por discutir a comunicação interna nas organizações, factores que influenciam a comunicação interna nas organizações e a estratégia de comunicação interna.

2.1 As organizações

O termo organização tem origem no grego “organon”, que significa instrumento, utensílio. Para Bilhim (2001), a organização existe para realizar os seus objectivos, os quais seriam inatingíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa. As organizações são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas que estabelecem entre elas relações de cooperação que exigem a coordenação formal de acções e caracterizam-se pela prossecução de metas, o que pressupõe a diferenciação de funções e uma estrutura hierárquica e caracterizada pela existência de fronteiras.

Corroborando com Teixeira (1998), organização seria um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objectivos comuns cujo cumprimento implica, de algum modo, algumas limitações no comportamento individual. Este posicionamento concorda com o de Ferreira et al (1996) citado por Redding & Tompkins (1988:176-188), segundo o qual organização são individuos ou grupo de individuos que compoem as organizações. Os individuos, primeira unidade de análise, são membros activos e interactivos,

dotados de características e competências próprias e específicas colocadas ao serviço da organização, sob a modalidade de inclusão parcial. O potencial individual é muito maior que o que é investido na organização durante o tempo de permanência do indivíduo na mesma.

Uma organização é um conjunto de pessoas que actuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum⁵. As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam alcançar. Na verdade as organizações são um sistema cooperativo racional. As pessoas se dispõem a cooperar entre si e de maneira racional e intencional para alcançar objectivos e resultados que individualmente não teriam nenhuma condição de obter. Essa lógica permite que os esforços individuais e grupais sejam conjugados e integrados para produzir resultados ampliados e expandidos. Daí a importância do papel das pessoas e grupos no comportamento das organizações. (Chiavenato, 2004)

No entanto, para o nosso estudo vamos usar o modelo do Chiavenato (2004), segundo o qual as organizações invadem e permeiam tanto a sociedade como a vida particular de cada pessoa. Diariamente estamos em contacto com as organizações e se não participamos delas como membros – no trabalho, na escola, na vida social e cívica, na igreja - somos afectados como clientes, pacientes, consumidores ou cidadãos. Nossas experiências nas organizações podem ser boas ou más, algumas vezes, as organizações podem parecer adequadas ou ajustadas às nossas necessidades e, outras vezes, nosso contacto com elas pode provocar irritação e frustração. Elas podem até tornar-se um tormento para nós. Mas são imprescindíveis para a qualidade de nossas vidas e o nosso sucesso pessoal.

O sucesso organizacioanal depende das actividades e dos esforços colectivos de muitas pessoas que colaboram para o efeito. Neste sentido, as pessoas são chamadas de

⁵ Ivancevich, J. M. & Matesson, M. T. (1993:286) *Organizational behavior and management*. Burr Ridge.

recursos humanos das organizações (indivíduos ou grupos que desempenham actividades e fazem contribuições que tornam a organização capaz de servir a um propósito particular). Mas, para que as pessoas possam produzir resultados e proporcionar sucesso e prosperidade às organizações, elas também requerem recursos físicos e materiais – como tecnologias, matérias-primas, equipamentos físicos, instalações e dinheiro - que são operados e processados por meio do trabalho de pessoas. Todos esses recursos, humanos e não humanos, são indispensáveis para a produção de bens ou de serviços e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

As organizações constituem a alavanca do desenvolvimento económico e social. As realizações que ocorrem na sociedade moderna são possíveis somente graças ao facto de que as pessoas agrupadas em organizações se envolvem em projectos comuns. As organizações são as principais realizadoras e impulsionadoras da inovação e do progresso. São elas que produzem bens ou serviços, para além de serem elas que impulsionam o desenvolvimento dos países. Não devemos esquecer a importância das organizações para as pessoas.

A primeira justificativa para a proliferação de organizações é de que certas metas somente podem ser alcançadas mediante a acção convergente de grupos de pessoas. Qualquer que seja a meta - obtenção de lucro, educação, religião, saúde, eleição de um candidato ou construção de uma estrada - as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para determinada meta ou um ou mais objectivos.

De acordo com Gibson et al (1976:163)⁶, as organizações perseguem metas e objectivos que somente podem ser alcançados de modo mais eficiente e eficaz pela acção conjunta de indivíduos. As organizações são muito mais do que meros instrumentos para a produção de bens e serviços. Elas também criam o ambiente em que a maioria das pessoas passa a vida e, nesse sentido, têm uma grande influência sobre o

⁶ Gibson, L. et al (1976) Organizations: behavior, structure, processes. Dallas: Business, 1976, p. 163.

comportamento humano. A compreensão do comportamento das pessoas nas organizações é o objecto básico do comportamento organizacional (CO).

Assim, as organizações constituem o fenómeno fundamental para a compreensão do CO. O estudo do CO deve começar com as organizações, pois estas representam o contexto em que ele se desenrola. As organizações funcionam como sistemas abertos, ou seja, em contínua interação com seu ambiente externo e com o qual fazem trocas e intercâmbios.

Na realidade, as organizações são organismos vivos e inteligentes que se ajustam e se adaptam continuamente e incessantemente ao contexto ambiental em que se localizam. Todavia, não são as organizações que são inteligentes, mas sim as pessoas que nelas trabalham e cooperam. As pessoas são a alma das organizações, aquilo que lhes dá vida e vigor.

2.2 Relações de reciprocidade

Entre os funcionários e a organização existe uma forte relação de reciprocidade: a organização espera que os funcionários tragam contribuições e concede-lhes incentivos e recompensas para incentivá-los a aumentar suas contribuições. Do lado inverso, os funcionários proporcionam contribuições e esperam incentivos e recompensas em troca. Cada parte faz investimentos na outra, na expectativa de obter retornos mediatos ou imediatos. Cada parte toma decisões sobre a continuidade dos seus investimentos na dependência dos retornos alcançados. Se os retornos forem satisfatórios, a decisão final será a de manter e continuar os investimentos.

Este processo de reciprocidade é importante para a compreensão dos intercâmbios que ocorrem dentro e fora da organização. Daí a chamada teoria do equilíbrio organizacional, que segundo Chiavenato (2004) pode ser explicada da seguinte maneira:

1. **Incentivos ou alicientes:** são “pagamentos” feitos pela organização aos seus parceiros (na forma de salários, benefícios, prémios, elogios, oportunidades, reconhecimento, dividendos, preço, qualidade, atendimento, etc).
2. **Contribuições:** são “pagamentos” que cada funcionário efectua à organização a que está ligado (na forma de trabalho, dedicação, esforço, habilidades, competências, preço, fidelidade, etc).
3. **A organização** é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados por numerosas pessoas e grupos que são os funcionários da organização. Cada funcionário recebe incentivos ou recompensas em troca dos quais faz contribuição à organização.
4. **Todo o funcionário** somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos ou recompensas que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhes são exigidas.
5. **As contribuições** trazidas pelos funcionários constituem a fonte da qual a organização se supre e se alimenta para proporcionar os incentivo aos funcionários.
6. **A organização** será “solvente⁷” - e continuará existindo - somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos ou recompensas em quantidade e qualidade suficiente para induzir os funcionários à prestação de contribuições.

De um lado, as organizações estão dispostas a oferecer incentivo e alicientes aos seus participantes, desde que estes lhes dêem um retorno satisfatório quanto às contribuições – expectativas das organizações - em termos de trabalho, alcance de objectivos e resultados. Por outro lado, as pessoas estão dispostas a fazer contribuições desde que estas produzam um retorno satisfatório quanto aos incentivos e alicientes - expectativas das pessoas - em termos de contexto de trabalho, salário, benefícios, incentivos, oportunidades e qualidade de vida.

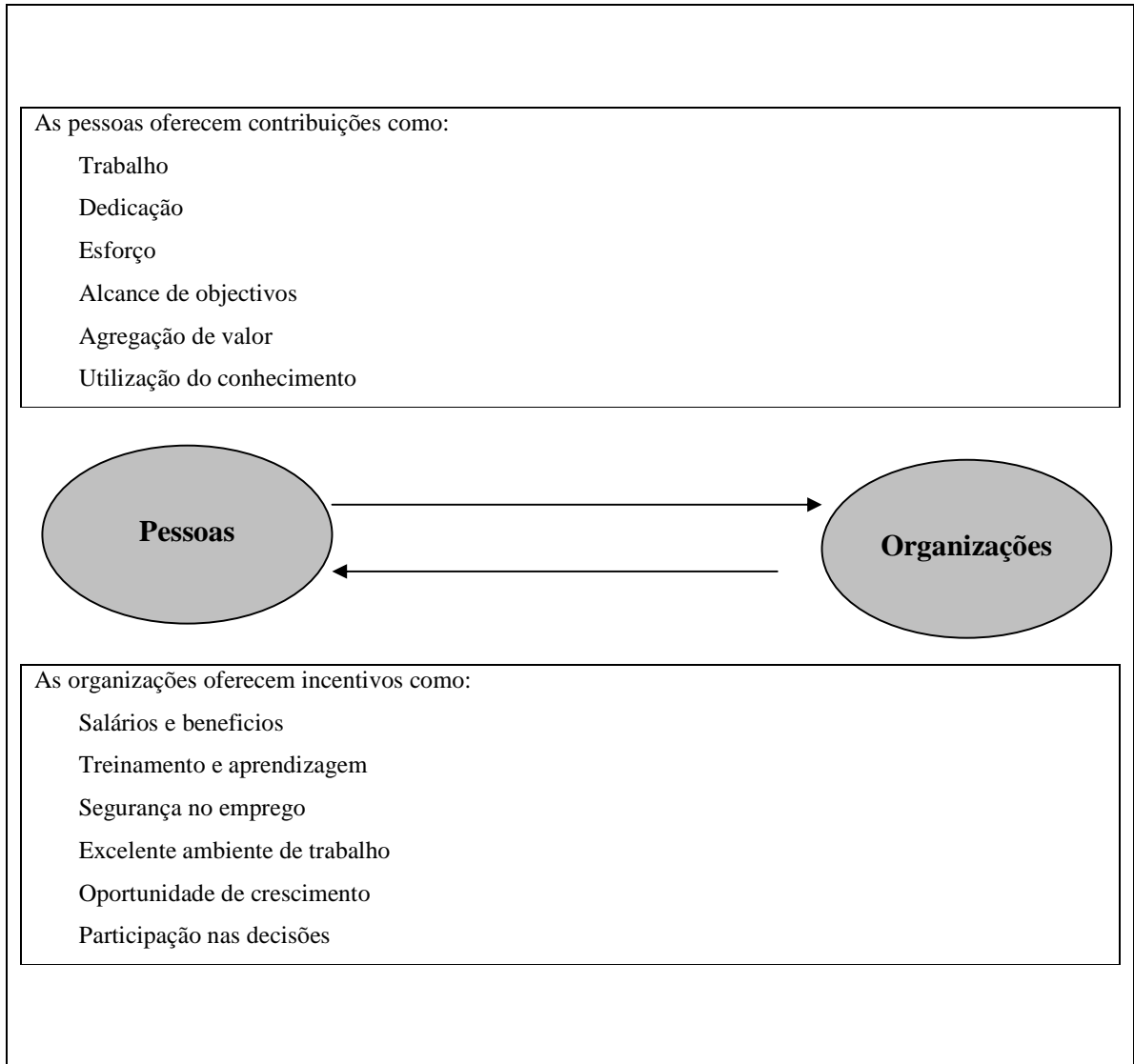
⁷ Solvente, que solve; que pode pagar assuas d

Essas relações de intercâmbio entre organizações e pessoas devem ser relativamente equilibradas, o que significa que ambas as partes devem ter algum retorno significativo nesse relacionamento. O chamado equilíbrio organizacional decorre exactamente disso.

Assim, as pessoas e organizações estão envolvidas em um íntimo e prolongado inter-relacionamento, uma espécie de simbiose. As pessoas precisam das organizações para trabalhar, colaborar, participar e ganhar a vida ou obter produtos, serviços, entretenimento e conveniências. Por outro lado, as organizações dependem de pessoas para poder operar e funcionar satisfatoriamente e vender seus produtos e serviços. Cada parte não pode viver ou sobreviver sem a outra. Há uma dependência mútua entre elas. Mais do que isso, há uma expectativa recíproca⁸ que realimenta seus relacionamentos e interações.

⁸ **Recíproca**, que se dá ou realiza em troca entre duas pessoas ou objectos, que se dá ou se faz em recompensa de coisa equivalente.

Quadro 01 – Relações de reciprocidade entre pessoas e organização



Fonte: Chavenato, Idalbert (2004: 68). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

2.3 Comportamento organizacional

As pessoas vivem a maior parte das suas vidas dentro de organizações ou em contacto com elas, seja trabalhando, divertindo-se, comprando ou usando seus produtos ou serviços. Por essa razão é fundamental conhecer como as organizações funcionam e se comportam. (Chiavenato, 2004).

A dinâmica organizacional tem os seus segredos, meandros, machetes e características próprias. É importante conhecer como funcionam as organizações para podermos viver e trabalhar nelas, relacionar-nos com elas e, principalmente, dirigí-las adequadamente. Qualquer que seja a actividade escolhida como profissão básica de uma pessoa – Administração, Medicina, Engenharia, Direito, Psicologia - o conhecimento do comportamento organizacional é imprescindível ao seu sucesso profissional.

Os executivos que dirigem ou gerenciam as organizações precisam conhecer profundamente o factor humano nas organizações. O sucesso ou o fracasso da maioria dos projectos organizacionais depende do factor humano: é preciso saber lidar com pessoas de diferentes personalidades e saber se relacionar e comunicar com elas e isto tem haver com o desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal, pois as habilidades interpessoais se tornam imprescindíveis. Somente há pouco tempo as escolas de administração – que antes limitavam seus currículos focados quase exclusivamente nos aspectos técnicos da administração, enfatizando economia, finanças, contabilidade, produção e técnicas quantitativas - passaram a privilegiar a compreensão do comportamento humano no alcance da eficiência e da eficácia das organizações.

O CO⁹ enfoca comportamentos observáveis (conversar, trabalhar), lidar com acções internas (pensar, perceber e decidir), estuda o comportamento das pessoas (como

⁹ **Comportamento organizacional** para além de definir-se como o estudo de indivíduos e grupos actuando em organizações, pode-se definir como um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

indivíduos ou membros de unidades sociais maiores) e analisa o comportamento dessas unidades maiores (grupos e organizações). Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e com a influência das organizações sobre as pessoas e os grupos. Na realidade, o CO retrata a contínua interação entre as pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. Constitui uma importante área de conhecimento para toda a pessoa que necessita de lidar com organizações – seja para criar novas organizações, mudar as já existentes, trabalhar nelas, investir nelas ou, mais importante ainda, dirigí-las.

O comportamento organizacional está relacionado com as acções das pessoas no trabalho em organizações. Baseado predominantemente na contribuição de psicólogos, o CO é uma área que trata do comportamento individual, isto é, de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizagem, motivação. Além disso, o CO também está relacionado com o comportamento grupal, incluindo tópicos como normas, papéis, construção de equipas e conflito. Nesse sentido, baseia-se na contribuição de sociólogos e de psicólogos sociais. Todavia, o comportamento de um grupo de pessoas não pode ser compreendido apenas pela soma das acções e dos indivíduos agindo sozinhos. Nas organizações as pessoas agem não só como indivíduos, mas também como membros de grupos, por um lado. Por outro lado, um dos desafios para compreender o CO é que ele pode ser visível apenas parcialmente. Existem aspectos visíveis e superficiais do CO como as estratégias adoptadas pela organização, a fixação de objectivos globais a serem alcançados, as políticas e procedimentos adoptados, a estrutura organizacional, a autoridade formal, a cadeia de comando e a tecnologia utilizada. Todos esses aspectos do CO são facilmente percebidos nas organizações.

Contudo, existem também aspectos invisíveis e profundos do CO como percepções e atitudes individuais, normas grupais, interações informais e conflitos interpessoais e intergrupais que dificilmente são percebidos nas organizações, mas que dinamizam o comportamento de pessoas e grupos.

2.4 Ética

De acordo com Chiavenato (2004), ética é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, um grupo ou ainda uma organização. O comportamento ético ocorre quando os membros acatam e seguem tais princípios e valores.

Ao mesmo tempo, a organização encoraja seus membros a comportarem-se eticamente de maneira que sirvam de exemplo às demais organizações.

Sob um aspecto genérico, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: uma obrigação de considerar não somente o próprio bem-estar, mas também o das outras pessoas. Isso lembra a velha regra dourada: não faça aos outros aquilo que você não deseja que os outros lhe façam.

2.5 Código de ética

Muitas organizações tem o seu código de ética para orientar e guiar o comportamento de seus funcionários. O código de ética actua como uma declaração formada que funciona como guia para tomar e agir dentro de uma organização.

Todavia, duas coisas devem ocorrer para que o código de ética encoraje decisões e o comportamento ético das pessoas. Primeiro, as organizações devem comunicar o seu código de ética a todos os seus parceiros, isto é, às pessoas dentro e fora da organização. Segundo, as organizações devem cobrar continuamente um comportamento ético de seus parceiros, seja pelo respeito aos valores básicos, seja pelas práticas específicas de negócios.

2.6 Motivação

Para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento da motivação humana. Tal como sublinha Chiavenato (2004), é difícil definir exactamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos.

De um modo geral, Kast & Rosenzweig (1970: 245) definem *motivo* como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico¹⁰. Esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição¹¹ da pessoa. Este posicionamento é secundado por Krech; Crutcliff & Ballachey (1962:17) que afirmam:

Os actos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma está-se entrando na questão da motivação. A motivação funciona em termos de forças activas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja status, receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objectivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

¹⁰ KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E. Organization and management: a systems approach. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1970. p. 245.

¹¹ **Cognição** representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores.

Embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas.

Nesse sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano:

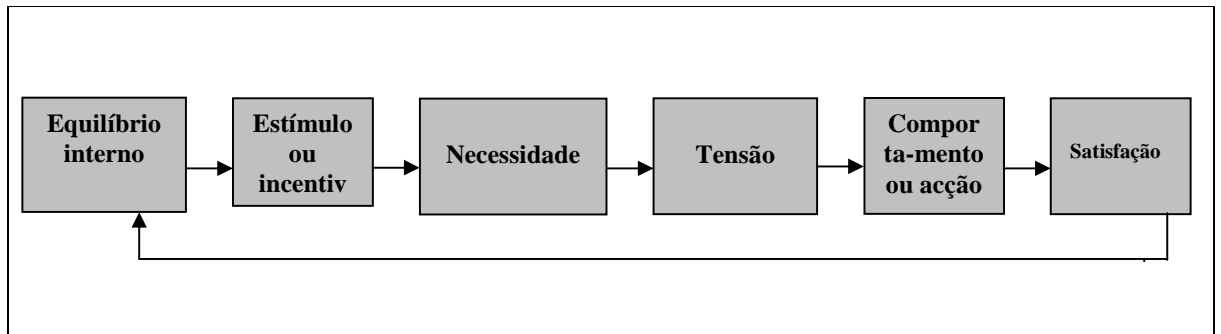
1. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objectivo.
3. O comportamento é orientado para objectivos. Em todo o comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.¹²

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda a vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou acção, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente.

No ciclo motivacional esquematizado no quadro abaixo, a necessidade é satisfeita. À medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.

¹² Cf. LEAVITT, Harold J. (1964:9) *Managerial psychology*. Chicago: The University of Chicago Press.

Quadro 02 – Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.



Fonte: Leavitt, Harold J. (1964: p. 9) *Managerial psychology*. Chicago: The University of Chicago Press

2.7 A Comunicação nas organizações

Entre a comunicação nas organizações e o comportamento organizacional existe uma relação entre ambas que é importante focar, pois, em todas as etapas do processo de inovação de uma organização, a comunicação mostra-se um ingrediente de grande importância.

O ser humano, diante dos seus inesgotáveis problemas e da necessidade de os resolver sozinho, tem “adquirido as soluções” nas organizações. As organizações por sua vez sobrevivem dessas “aquisições” feitas pela sociedade. Há nesta interação um aspecto curioso, os interesses do indivíduo e da organização complementam-se, garantindo a permanência das boas organizações no mercado e a satisfação das constantes e renováveis necessidades do indivíduo.

É importante que uma organização reveja constantemente seus conceitos de comunicação e se proponha a desenvolver novas estratégias nessa área, de modo a

envolver todos os demais e acompanhar o desenvolvimento empresarial como um todo, bem como as constantes mudanças do contexto nacional e internacional.

A comunicação organizacional confusa¹³ pode tornar uma ideia ou um processo complexo completamente ininteligível. De acordo com Stoner & Freeman (1999) todos os factores que discutimos em relação à comunicação pessoal também se aplicam à comunicação nas organizações, a qual também se aplica a necessidade de se passar uma mensagem precisa de uma pessoa para outra - ou talvez para várias pessoas.

A este respeito, Bland & Jackson (1992) defendem que é importante e necessária a preocupação em relação à comunicação com o pessoal e com uma comunicação forte e imaginativa dentro da empresa. Deste modo, é importante o estabelecimento de um programa estruturado de comunicação na empresa e, no entanto, o entusiasmo renovado pela comunicação na empresa é também estimulado, em parte, por auto-interesse.

Ademais, Ferreira et al (1996) citado por Redding & Tompkins (op.cit) introduz uma visão alargada do estudo da comunicação nas organizações que abarca as suas principais origens conceptuais e que se organiza em torno de dois temas principais, um dos quais designado por *comportamento individual* que procura compreender por que é que ocorrem diferenças na performance comunicacional por parte dos membros da organização e qual a origem de um desempenho comunicacional eficaz. No entanto, para o nosso estudo vamos usar o modelo do Stoner & Freeman (1999).

Vários factores peculiares às organizações influenciam a eficácia da comunicação. Nesta secção abordaremos especificamente as maneiras pelas quais as realidades das organizações formais podem afectar o processo de comunicação. Começaremos por discutir alguns factores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações. Em seguida discutiremos as redes de comunicação, a comunicação vertical e os efeitos da comunicação lateral.

¹³ **Confusa**, que pode ser confundida, desordenada e obscura.

Concluiremos a secção discutindo a forma de superar as barreiras organizacionais à comunicação.

2.8 Factores que influenciam a comunicação nas organizações

Segundo Stoner & Freeman (1999) citando Raymond V. Lisikar há quatro factores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações:

- i. os canais formais de comunicação;
- ii. a estrutura de autoridade da organização;
- iii. a especialização do trabalho; e
- iv. “propriedade da informação”¹⁴

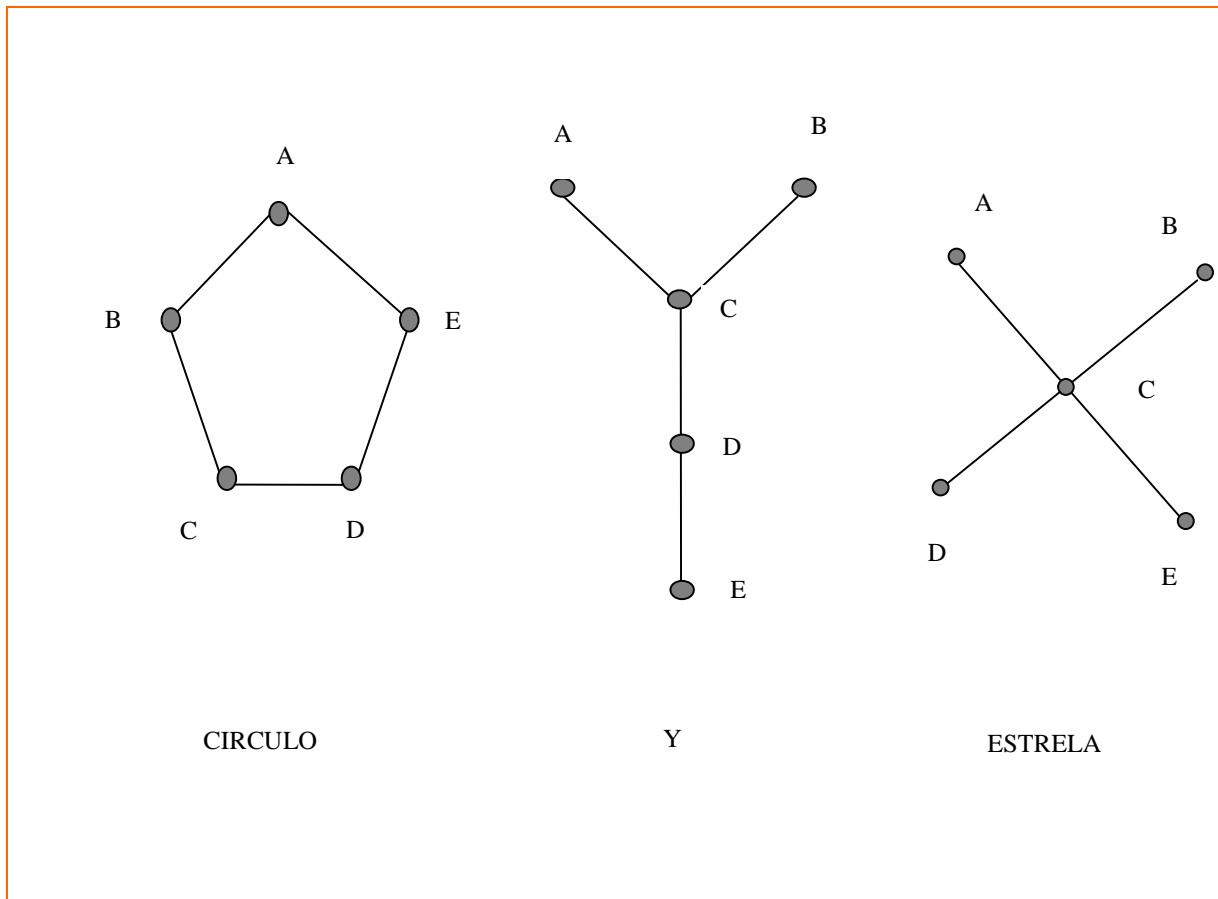
Os canais formais de comunicação influenciam de duas maneiras a eficácia da comunicação. Primeiro, eles cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações se desenvolvem e crescem. Em geral, a comunicação eficaz é muito mais difícil numa grande organização de varejo¹⁵ com muitas filiais dispersas do que numa pequena loja de departamentos.

Segundo, os canais formais de comunicação inibem o fluxo livre de informação entre os diversos níveis da organização. Um trabalhador de linha de montagem, quase sempre comunicará problemas a um supervisor, e não ao gerente da fábrica. Embora essa restrição aceite nos canais de comunicação tenha suas vantagens (como a de impedir que os administradores de nível mais alto se atolem no excesso de informações), ela também tem desvantagens (como a de algumas vezes impedir que os administradores de nível mais alto recebam informações que deveriam receber). Os canais formais de comunicação podem ter consequências inesperadas, como sugere o quadro abaixo.

¹⁴ Cf. também Gallo, E. Thomas. (1998:18) *Strategic Information management Planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

¹⁵ **Varejo**, visita do fisco a um estabelecimento ou uma organização

Quadro 03 — Tipos de rede de comunicação



Fonte: STONER & FREEMAN, Administração, (1999: p. 397)

Relativamente a estrutura de autoridade da organização, ela tem influência semelhante na eficácia da comunicação. Deste modo, as diferenças de status e de poder ajudam a determinar quem irá se comunicar confortavelmente com quem. O conteúdo e a exactidão da comunicação também serão afectados pelas diferenças de autoridade. A conversa entre o presidente de uma empresa e um funcionário de escritório pode ser caracterizada por uma polidez e uma formalidade um tanto tensas. É provável que nenhum dos dois diga muita coisa importante.

Segue-se a especialização do trabalho¹⁶ que facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados. Membros do mesmo grupo provavelmente compartilham do mesmo jargão, dos mesmos horizontes de tempo, objectivos, tarefas e estilos pessoais. A comunicação entre grupos altamente diferenciados provavelmente será inibida.

Por último, o termo propriedade da informação¹⁷ significa que os indivíduos possuem informações e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos. Por exemplo, quando um empregado que trabalha no gabinete de comunicação descobre um modo particularmente eficiente de circular a informação; um chefe de departamento pode ter um modo particularmente eficaz de lidar com os conflitos entre subordinados; e um vendedor pode saber quem são tomadores de decisão-chave nas suas principais empresas-clientes, assim, este tipo de informação é uma forma de poder para os indivíduos que a possuem. Estes indivíduos podem funcionar de forma mais eficaz que os seus pares. Muitos indivíduos com essas habilidades e conhecimentos não querem compartilhar essas informações com outras pessoas. Em decorrência disso, não acontece a comunicação totalmente aberta na organização.

2.9 Redes de comunicação nas organizações

Vêm sendo realizadas algumas pesquisas sobre os canais de comunicação nas organizações e seu efeito na exactidão da comunicação, no desempenho da tarefa e na satisfação dos membros do grupo.

Essas pesquisas são particularmente importantes porque os administradores têm alguma influência sobre o modo como os canais de comunicação se desenvolvem em suas unidades, desta forma, a estrutura de autoridade formal que os administradores estabelecem irá ajudar a determinar quem vai interagir com quem. Assim, os administradores podem organizar suas unidades de trabalho visando facilitar a comunicação eficaz.

¹⁶ A divisão do trabalho em tarefas padronizadas e simplificadas

¹⁷ **O termo propriedade de informação** significa posse, por parte de certos indivíduos, de informações e conhecimentos singulares relativos ao seu trabalho.

As organizações projectam suas redes de comunicação¹⁸, ou estruturas, de várias formas. Algumas redes de comunicação são rigidamente projectadas. Os empregados são desencorajados a falar com qualquer pessoa que não seja seu supervisor imediato. Essas redes geralmente destinam-se a impedir que os administradores de nível mais alto fiquem sobrecarregados com informações desnecessárias e mantenham seu poder e “status”. Outras redes são projectadas de modo mais frouxo: os indivíduos são encorajados a se comunicar com qualquer pessoa de qualquer nível. Essas redes costumam ser usadas sempre que seja muito desejável um fluxo livre de informações, como num departamento de pesquisas.

O quadro número 03, ilustra três redes de comunicações que os pesquisadores testaram. Na rede em “circulo”, o participante B podia se comunicar (através das divisórias) somente com os participantes A e C. Para se comunicar com o participante E, o B teria de passar pelo A ou pelos C e D. Já o participante C, no padrão em “estrela,” podia se comunicar directamente com A, B, D e E, apesar de esses outros não poderem se comunicar entre si.

Cada uma dessas três redes pode representar uma rede verdadeira numa organização. O padrão em “estrela”, por exemplo, pode representar quatro técnicos de comunicação (A, B, D e E) subordinados a um director do gabinete de comunicação (C).

Algumas redes como a “Y” e a “estrela”, são altamente centralizadas, com o participante C na posição central. Mas a rede em “circulo” é descentralizada, sem que haja nenhum membro capaz de se comunicar com todos os outros.

Na maioria dos testes, as redes centralizadas tiveram um desempenho mais rápido e mais preciso do que as descentralizadas, desde que as tarefas fossem comparativamente simples. Para as tarefas complexas, entretanto, as redes descentralizadas foram comparativamente mais rápidas e mais exactas.

¹⁸ **Redes de comunicação**, um conjunto de canais, dentro de uma organização ou de um grupo, através dos quais a comunicação se processa.

A estrutura das redes de comunicação também está ligada de modo complexo à estrutura organizacional mais ampla. As estruturas organizacionais altamente centralizadas impedirão o desenvolvimento de amplas redes de comunicação informal, porque a maioria da comunicação será forçada a correr “através dos canais apropriados”.

Quando o centralismo das redes também afectou a emergência de líderes e a satisfação dos membros do grupo, tanto para tarefas simples quanto para complexas, os grupos centralizados tendiam a concordar que a pessoa C surgia como líder das redes centralizadas porque os outros membros do grupo estavam completamente dependentes dele para informações. Houve aqui uma mudança, pois, nas redes descentralizadas nenhuma posição específica determinava o aparecimento do líder. Por outro lado, a satisfação dos membros do grupo para todos o tipo de tarefas tendia a ser maior em redes descentralizadas. De facto, a satisfação foi maior no “circulo”, vindo em segundo lugar o “Y”.

Os membros de grupo menos satisfeito estavam na rede “estrela”. Os motivos para maior satisfação nas redes descentralizadas é que os membros dessas redes podiam participar da descoberta de soluções para os problemas. O único membro muito satisfeito das redes centralizadas era a pessoa na posição C, que representava um papel de liderança activa.

Essas experiências podem ter muitas implicações nas organizações para os relacionamentos entre estrutura organizacional e comunicação porque o projecto e a implementação das redes de comunicação continua sendo uma área fértil para pesquisas, tanto em termos do comportamento da administração como da disponibilidade de novas tecnologias.

Deste modo, as redes de comunicação descentralizadas são as mais vantajosas para as organizações, pois, comparativamente as redes centralizadas, são as mais rápidas e exactas, os membros dessas redes podem participar de descobertas de soluções para os

problemas, para além de que nestas redes, nenhuma posição específica determina a presença do líder e a satisfação dos membros do grupo para todos os tipos de tarefas é maior nestas redes, daí que a rede de comunicação descentralizada em “círculo” traz maior satisfação dos membros do grupo.

2.10 Comunicação vertical

A comunicação vertical¹⁹ consiste na comunicação para cima e para baixo na cadeia de comando da organização. Assim, comunicação para baixo começa com a administração de topo e desce através dos níveis de gerência até os trabalhadores de linha e ao pessoal que não ocupa cargos de supervisão. Portanto, os principais objectivos da comunicação de cima para baixo são aconselhar, informar, dirigir, instruir, e avaliar os subordinados e dar aos membros da organização informações sobre objectivos e políticas da organização²⁰.

A principal função da comunicação para cima é fornecer informações aos níveis superiores sobre o que está acontecendo nos níveis mais baixos. Este tipo de comunicação é feita através de relatórios, sugestões, explicações e pedidos de ajuda ou de decisões.

2.11 Comunicação lateral e informal

A comunicação lateral²¹ geralmente segue o padrão do fluxo de trabalho em uma organização, ocorrendo entre membros dos grupos de trabalho, entre um grupo de trabalho e outro, entre membros de departamentos diferentes e entre a linha e o *staff*.

¹⁹ **Comunicação vertical** é qualquer comunicação que se processe para cima ou para baixo na cadeia de comando.

²⁰ Cf. Sprague Jr, Ralph H. & Mcnurlin, Barbara C. (1986:311-333) *Information Systems Management in Practice*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

²¹ A **Comunicação lateral** ocorre entre departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo do trabalho, proporcionando um canal directo para a coordenação e a solução dos problemas.

O principal propósito da comunicação lateral é dar um canal directo para a coordenação da organização e para solucionar problemas na organização. Deste modo, ela evita o procedimento muito mais vagaroso de direccionar as comunicações através de um superior comum. Um outro benefício da comunicação lateral é que ela permite que os membros da organização formem relacionamentos com os pares. Esses relacionamentos são uma parte importante da satisfação dos funcionários.

Uma quantidade significativa de comunicação lateral ocorre fora da rede de comando. Com frequência essa comunicação ocorre com o conhecimento, aprovação e o encorajamento dos superiores que compreendem que a comunicação lateral costuma aliviar seu volume de comunicação e também que reduz a inexatidão por colocar pessoas relevantes em contacto directo umas com as outras.

2.12 Superando as barreiras organizacionais à comunicação

Compreender as barreiras inatas à comunicação e tomar as atitudes para minimizá-las são, portanto, os primeiros passos para melhorar a capacidade de um administrador comunicar bem. Tornar explícito o máximo possível de aspectos relevantes em uma situação, provavelmente levará a uma comunicação mais eficaz e significativa. Um memorando aos membros do departamento de controlo de qualidade falando da necessidade de ajustar os padrões de inspecção, será em geral mais bem recebido se ele declarar os motivos práticos para as mudanças (como uma maior valorização, pelo marketing, da capacidade da organização fornecer produtos de alta qualidade).

Um memorando desses parecerá menos uma directriz autocrática e mais uma solicitação franca de uma pessoa a outra. De modo semelhante, o administrador não deve presumir que informações não incluídas em uma comunicação virão a ser conhecidas pelo receptor. Por exemplo, um administrador que dá instruções deve antes verificar se os subordinados compreendem os termos especializados que ele provavelmente usará. O administrador também deve lembrar-se de que algumas palavras podem ter para o receptor significados diferentes do que o administrador pretendia que tivessem.

Dentre vários factores que poderão constituir uma barreira no processo de comunicação interna, existe o aspecto arquitectónico do espaço físico onde são desempenhadas as tarefas.

Nos últimos anos, vem atraindo muito interesse a ideia de que o arranjo físico do local de trabalho pode influenciar os padrões de comunicação de uma organização e, em consequência, a cultura e as políticas da organização.

Um escritório com arranjo físico, em divisórias, onde todo mundo tem acesso directo a todo mundo, resultará num tipo de interação pessoal e corredores de salas enfileiradas num tipo diferente.

Assim, o projecto dos espaços de trabalho de uma empresa pode ser usado para estimular ou inibir características como criatividade, privacidade e interação face-a-face.

2.13 A comunicação interna

Neste capítulo sobre a comunicação interna vamos falar dos modelos de Almeida (2003) e Béon (1992).

A comunicação interna pode-se definir como um conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve, e evolui uma entidade ou empresa, ultrapassando as meras acções que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a circulação e gestão da informação, passando pela relação e interacção entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa. (Almeida, 2003)

Uma boa integração do pessoal, passa por uma comunicação vertical nos dois sentidos, ascendente²² e descendente²³. Devemos ultrapassar a visão de ver a comunicação interna como um processo linear, isto é, torna-se fundamental reconhecer a existência de estratégias de comunicação interna. Não basta defini-la através da maneira tradicional com os conceitos ascendente, descendente e lateral.

Contudo, devemos encontrar um outro enquadramento onde a comunicação interna seja mais do que um fenómeno de moda e se revele como um instrumento essencial na resolução das emergentes questões que na prática se colocam no mundo empresarial, nomeadamente a polivalência, a flexibilidade, a formação, a gestão da informação, a rapidez de resposta e decisão, a questão da imagem, entre outros.

A comunicação interna deve ser vista como um imperativo a ser coordenado profissionalmente, pois esta, encontra a sua fonte na regulação de relações e está para as empresas simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade.

Designa-se como uma necessidade porque é essencial na coordenação de actividades, na qualidade de procesos e produtos, no clima interno, ou na inovação; também é uma crença porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer a toda hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna e, ainda, é considerada uma vontade porque terá de ser pensada, controlada e gerida através de escolhas estratégicas.

Devemos nos preocupar com a comunicação interna empresarial porque ela zela pela qualidade das relações e trocas entre os actores na empresa e porque isso determina o seu bom funcionamento. As pessoas tem necessidade de se relacionarem, isto é, de comunicarem.

²² **Ascendente** – que sobe ou melhor que ascende.

²³ **Descendente** — que desce ou melhor que descende, diz-se de uma progressão cujos termos vão decrescendo.

Hierarquicamente, a comunicação interna faz parte de um estilo de gestão baseado já não no tipo descendente mas, antes, no ascendente e lateral. Trata-se de uma vontade de se instaurar um clima de comunicação que irá agir sobre os comportamentos e percepções. No plano individual, cada um tem a necessidade de estabelecer relações e de comunicar com a empresa e os outros actores. No plano colectivo, é primordial um bom clima de relacionamento como fonte de um bom clima social, por isso os indivíduos de opinião são vistos como instrumentos de grande valor para evitar disfuncionamento e conflitos no seio da organização.

Nesta concepção, a comunicação consiste num certo estado entre as pessoas, onde o ponto fulcral deixa de ser o conteúdo operativo inerente a mensagem. O importante são as emoções, os comportamentos e as atitudes. O receptor não tem um papel passivo, pelo contrário, é ele o produtor da mensagem. Logo, a comunicação acaba sendo considerada como causa da produção de efeitos em termos de comportamento²⁴, de percepção ou de sentimentos no receptor.

O enquadramento das pessoas e as relações informais são eixos essenciais nesta perspectiva. Assim, o recurso a seminários e reuniões são bem vistos, pois, nesta visão, tendem a desenvolver um clima próprio à comunicação, ultrapassando o afastamento entre as pessoas e ao mesmo tempo, instaurando a confiança e coesão no seio da empresa.

A concepção de um modelo estratégico nas empresas assenta na ideia de tomada de decisões como base na análise de possíveis alternativas, que dependem de diferentes percepções dos indivíduos que trabalham nas empresas. É, portanto, nesta base que ter mais ou menos informação pode determinar possuir mais ou menos poder, implicando maior ou menor capacidades de decisão.

²⁴ **O comportamento**, para Fachada (1990) depende também do sistema de comunicação. Não é algo com que se nasça, vamos adquirindo ao longo da nossa vivência e podemos-lo ajustar quando a situação o exige, sempre em função da relação interpessoal e sobretudo da excelência da comunicação.

A comunicação interna representa, nesta concepção, um conjunto de trocas onde se adquire e desenvolve o poder. Comunicar, é, acima de tudo, controlar, influenciar, dominar, enfim um conjunto de estratégias não só individuais como colectivas²⁵.

Os emissores e os receptores não são o mais importante, mas sim o conjunto dos comportamentos. Por exemplo, a inovação e criatividade resultam duma dinâmica baseada na multidireccionalidade da comunicação.

Desta forma, cada autor participante poderá obter informações necessárias no desenvolvimento da sua estratégia, testando simultaneamente com outros participantes novas formas de poder estratégico. Em suma, esta concepção revela um poder que visa dirigir, controlar, influenciar e dominar todo o conjunto de estratégias individuais.

Assim, estas concepções diferenciadas ajustam-se à ideia de que é ter possível diferentes políticas de comunicação interna, desenvolvidas sempre por referência a outras globais da empresa.

Uma nova definição do campo da comunicação interna para se adaptar permanentemente ao ambiente, gerir a complexidade do seu funcionamento interno, mas também para favorecer o envolvimento dos funcionários, sugere que a empresa deve pôr em funcionamento uma política de comunicação mais global e mais coerente com a sua gestão e dentro desta perspectiva, corroborando com Béon (1992), atribui três objectivos essenciais:

- i. A difusão de uma informação pertinente para que cada um compreenda a empresa, adapte-se permanentemente às eventualidades, seja autónomo e eficaz no seu posto de trabalho;
- ii. A troca de opiniões, o enriquecimento recíproco, a coordenação e a interactividade entre pessoas e entidades;

²⁵ A perspectiva assenta no interaccionismo simbólico.

iii. Finalmente, a adesão a uma ambição, valores, objectivos comuns e solidariedade de todos.

Esta política global traduz-se concretamente no estabelecimento de dispositivos²⁶ de comunicação. Por outras palavras, se a política é, antes de tudo, conceitos e ideias organizados e planificados, o dispositivo é a acção. A sua aplicação torna-se possível graças a um determinado número de ferramentas e de apoios.

Tabela 04- Uma nova definição do campo da comunicação interna

OBJECTIVOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	DISPOSITIVOS	FERRAMENTAS
A informação	- Acolhimento	-Cartas
	- Informação profissional	-Notas
	- Informação geral	-Cartazes
	- Informação legal	- jornais
A troca de opiniões e de interactividade	- Escuta diária	- Reuniões
	- Escuta organizada	- Grupos de trabalho
	- Coordenação	- Painéis
	- participação e vigilância	- Sináléctica
		-Visuais
A adesão	- Identidade externa	- Audiovisuais
a solidariedade	- Adesão/envolvimento	- Telemática
		- Acontecimentos

Fonte: Béon, Philippe. (1992:14) *Como desenvolver a Comunicação na Empresa*

Como se vê, o campo da comunicação está assim consideravelmente alargado a partir do momento em que é integrado na gestão da empresa. De acordo com Béon (1992), a tomada de consciência sobre a comunicação interna é muito mais recente. Mas a evolução das políticas como das finalidades atribuídas à comunicação é patente e demonstra isso através de três objectivos principais:

- i. Sensibilizar o pessoal para as apostas da empresa;
- ii. Edificar um espírito de equipa, reforçar a coesão;
- iii. Estabelecer um clima de confiança.

²⁶ **Um dispositivo** é um conjunto coerente de acções e de ferramentas que permitem à empresa atingir os seus objectivos de comunicação.

A observação das políticas e práticas de empresas permite constatar hoje o reforço significativo de orientação de gestão, mesmo as orientações culturais e humanistas continuam a ser essenciais. Trata-se em primeiro lugar, para uma maioria de empresas, de favorecer a circulação da informação ascendente, descendente e lateral, mas também de dinamizar o pessoal para o objectivo de um melhor funcionamento da organização. Para que os funcionários se sintam considerados mais bem informados, a melhoria incide sobre o conhecimento da organização e dos resultados económicos da empresa, ocasiões de diálogo mais numerosas e maior possibilidade de exprimir as ideias perante o superior.

Assim, para que não existam lacunas entre as expectativas dos funcionários e as políticas de direcção, estas expectativas tem de ser expressas essencialmente no plano da qualidade de comunicação inter-pessoal e da gestão quotidiana: os funcionários desejam mais autonomia e iniciativa, pensam que devem ser mais bem informados sobre o andamento da empresa, querem exprimir a sua opinião e desejam participar nas decisões.

Segundo Béon (1992), temos que ter uma atitude estruturada e progressiva e, para que isso aconteça, temos que pensar, organizar e fazer viver a comunicação interna e isso supõe o respeito de determinadas etapas desde o diagnóstico até a aplicação das acções:

Tabela 05 – Uma atitude estruturada e progressiva

ETAPAS	ACÇÕES
1. O diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar os dispositivos de informação, de troca de opiniões e de adesão - Conhecer as percepções e as expectativas dos funcionários - Identificar a cultura interna
2. A concepção e a organização	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a política de comunicação - Organizar e pilotar o plano de comunicação
3. A gestão das ferramentas e das acções	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer viver a comunicação no quotidiano - Criar, otimizar, adaptar as ferramentas e as acções de comunicação

Fonte: BÉON, Philippe, *Como desenvolver a Comunicação na Empresa*, (1992: p.16)

É importante analisar os dispositivos de informação interna, porque a informação abrange uma diversidade de situações para a empresa e respectivos serviços. Trata-se, em primeiro lugar, de permitir ao novo funcionário fazer a aprendizagem da empresa. Convém, em seguida, proceder de forma que cada funcionário disponha de informação suficiente para ser autónomo e eficaz no posto de trabalho, mas também que possa inscrever a sua acção no funcionamento global da empresa e conhecer as suas evoluções. Finalmente, é necessário informar as instituições representativas do pessoal, de acordo com as disposições legais.

Devem, portanto, ser analisados quatro dispositivos: (i) o acolhimento, (ii) a informação profissional, (iii) a informação geral e (iv) a informação legal. Uma vez verificada a sua existência, deve examinar-se cada dispositivo: a sua organização, as modalidades de pilotagem e de acompanhamento, a coerência em relação à política de

comunicação, a pertinência das acções e ferramentas que o compõem, os modos de actualização e de adaptação.

Se o acolhimento é um dispositivo de informação que facilita integração do funcionário, contribui também para a sua adesão às finalidades da empresa. É, com efeito, no momento deste primeiro contacto que o recém-chegado faz a aprendizagem da empresa, dos seus objectivos, organização, modos de funcionamento e cultura. Da qualidade deste acolhimento depende muitas vezes a rapidez de adaptação do funcionário ao posto de trabalho – estas são as finalidades do acolhimento do funcionário.

Tendo em conta o acolhimento do funcionário, é importante a verificação do dispositivo que tem como primeiro ponto verificar a qualidade e a personalização do encarregado pelo recém-chegado. É recebido por um responsável? Um “padrinho” guia os seus primeiros passos na empresa? Esta é lhe apresentada pelos principais directores por ocasião de curtas reuniões? Dá a volta aos serviços, tem mesmo um estágio de integração? Realiza-se um acompanhamento regular da sua integração?

O segundo ponto tem como objectivo verificar se o recém-chegado recebe documentos claros e atraentes que lhe permitam aprofundar os conhecimentos: folheto de apresentação, balanço social, jornais internos, balanço económico e financeiro, etc.

De facto a eficácia do acolhimento depende directamente da organização destas acções e destas ferramentas numa atitude progressiva, pedagógica e adaptada a cada um.

A finalidade da informação profissional permite ao funcionário efectuar eficazmente o seu trabalho quotidiano, mas também estar ao corrente de todas as evoluções, internas e externas à empresa, susceptíveis de modificarem ou enriquecerem a sua prática profissional.

Para a verificação do dispositivo de informação profissional é importante ter em conta se os funcionários recebem a informação necessária para a realização do seu trabalho? É pertinente? É acessível? Chega a tempo, através de meios adaptados: reuniões de informação regulares, notas de serviço, quadro de serviços ou de oficina, bases de dados técnicos apresentando os produtos, os processos ou procedimentos, os métodos, etc.? Os funcionários são informados das evoluções profissionais que lhes dizem respeito? Se sim, segundo que modalidades?

- Existência de apoios e medidas específicos: jornais profissionais, revista de imprensa, espaço de informação ou de documentação, ciclo de conferências, exposição dos produtos novos, encontro com os clientes, visita a empresas;
- Qualidade de eficácia e circuitos de difusão;
- Ter em conta os públicos-alvo;
- Abertura da hierarquia à discussão.

Difundida por todos os funcionários, a informação geral permite a cada um situar o seu trabalho quotidiano em relação ao funcionamento e à estratégia global da empresa ou do serviço. Faz participar o funcionário nos momentos fortes da vida da empresa: plano de desenvolvimento, resultados económicos e comerciais, contexto concorrencial, vida social, êxitos das equipas, mas também dificuldades encontradas. Ajuda-o a compreender a empresa e envolve-o numa aventura colectiva. A aposta é importante e o dispositivo deve estar à sua altura.

A verificação do dispositivo de informação geral é relativamente complexa. A sua qualidade resulta, com efeito, da combinação de variáveis ao mesmo tempo múltiplas e de natureza muito diferente. Quatro dessas variáveis devem ser analisadas muito particularmente:

- Atitude da direcção: a qualidade do impulso que a direcção dá para uma transparência da informação geral é essencial. A sua atitude deve ser exemplar e falar a verdade é melhor que uma atitude de fachada. Dentro de um contexto económico incerto, tem de se difundir as boas e as más notícias para

responsabilizar os funcionários e evitar que não se sintam afastados das grandes decisões que têm uma incidência directa sobre a sua vida profissional.

- A substituição pelos quadros: para além do impulso da direcção, a hierarquia tem um papel crucial na difusão e na explicação da informação. Porém, é preciso também que seja encorajada e sobretudo formada para desempenhar esse papel eficazmente.
- Ter em conta as expectativas dos funcionários: uma informação só tem pertinência em relação ao público-alvo. Trata-se de verificar se os diagnósticos ou sondagens são levados a cabo regularmente para conhecer as expectativas dos públicos internos (natureza das informações desejadas, modalidades de difusão, etc.).
- A pertinência dos media internos: estes media estão adaptados ao público-alvo, às mensagens difundidas? São tecnicamente pertinentes (qualidade de realização, periodicidade, respeito pelos orçamentos)? São elaborados de maneira participativa? Ao lado dos media gerais, existem media próximos, como, por exemplo, os quadros de serviços ou de oficina, que favorecem a apropriação da informação?

Também neste caso, é a coerência e o bom equilíbrio dos diferentes componentes do dispositivo que permitirão a difusão de uma informação geral, rica e envolvente.

2.13.1 A Estratégia de comunicação interna

A estratégia de comunicação interna pode ser definida como a construção de uma política de comunicação virada para a prática, isto é, que tenha um cariz de acção. É a elaboração de uma estratégia que confere o sentido à política de comunicação, ela é a ponte para colocarmos em prática os seus princípios. Por outras palavras, a estratégia aqui definida permite a ligação entre os princípios da política e as acções subjacentes num subseqüente plano de comunicação.

Tal como afirma Almeida (2003), antes de pensar na escolha dos suportes, a estratégia impõe um raciocínio em termos de métodos, ela é um meio para chegar a fins previamente definidos.

No diagnóstico estratégico, a estratégia implica objectivos. Na sua formulação está inerente um diagnóstico cuja função é identificar alguns dados essenciais para a compreensão da empresa. Trata-se de saber, por exemplo, quais as percepções associadas às estruturas e sistemas da empresa.

Sabe-se que as estruturas, a pesar de bem definidas (estatutos, efectivos, locais de trabalho, filiais) são em boa parte desconhecidas de quem já trabalha. As pessoas demonstram, muitas vezes, um desconhecimento em termos do que se faz fora do seu sector, daquilo que no quotidiano não lhes diz directamente respeito. É essencial que cada um saiba se situar na empresa, que conheça as suas estruturas, e tal facto passa por ir além de uma mera referência à linha hierárquica e aos seus pares.

Quanto aos sistemas (produção, remuneração, recrutamento) são importantes para análise visto que são reguladores de toda a actividade. Saber como se situam as pessoas face a esta entidade física (estrutura e sistemas) permite a detecção de um possível afastamento entre a imagem construída da empresa e a própria identidade. Afastamento não representa falta de identidade. Uma identidade colectiva forte e complexa não poderá deixar de ser resultante de uma matriz diferenciada de valores em que se desenvolvem visões diferentes e negociadas da realidade, uma vez que não existem empresas sem conflito de interesses.

Portanto, perceber esta não coincidência é fundamental na elaboração da estratégia, nomeadamente ao nível da segmentação dos alvos a atingir com determinadas mensagens. Uma estratégia e um ou mais planos subsequentes não podem fugir desta realidade. Não é possível esperar um comportamento unívoco só porque existe uma estratégia ou após utilização de um ou mais suportes de comunicação, quando se sabe que a própria noção de identidade representa uma realidade parcelar inevitável nas empresas.

Para tal, o diagnóstico pode dar conta da identidade moral e cultural da empresa. A história, valores, mitos, rumores e ritos são factores que nesta matéria comunicacional devem estar presentes. Segundo Thévenet (1986), conhecer a história da empresa bem como a referência às experiências passadas pode favorecer ou impedir a passagem de mensagens, acabando por explicar os comportamentos e atitudes a isso associados.

Para o mesmo autor, os grupos não são vistos como uma barreira à comunicação interna, eles representam partilha de valores e interesses por parte das pessoas. A questão levanta-se unicamente quando existe a falta de interligação dos grupos por incompreensões e oposições de nível profissional. É o caso da criação de uma linguagem demasiadamente fechada por parte de um grupo na empresa, dificultando uma circulação da informação que poderá ser essencial para outro grupo. Esta situação respresenta um passo muito curto para um contexto marcado por incompreensões com tudo o que isso representa em termos de gastos ao nível de tempo e trabalho. Neste sentido, o conhecimento dos grupos permite em termos comunicacionais adaptar mensagens e suportes em função de determinados campos conceptuais de referência.

Isto para além da percepção de clivagens existentes entre grupos, fornecendo grelhas de leitura não só quanto a conflitos e tensões latentes, mas sobretudo, poderão demonstrar insuficiências no nível da comunicação interna.

Os valores, por sua vez, ligam as pessoas à empresa, servem de referência nas escolhas e decisões a tomar no quotidiano. Uma estratégia de comunicação que vá radicalmente contra esses valores pelo facto de serem desconhecidos ou então não assumidos, não terá a aceitação, criando autênticos sentimentos de repulsa por parte dos colaboradores, não sendo reconhecida como acção identificada pela própria empresa enquanto pessoa física e moral (Thévenet, 1986).

Thévenet (1986) sublinha que os mitos são referências a períodos marcantes na história da empresa que sublinham não só clivagens, mas também, sentimentos de pertença. Já

os rumores são autênticos veículos comunicacionais paralelos, ou seja, assumidos como não oficiais, mas que por isso, convém clarificar os seus objectivos veiculados em forma de mensagem. Por sua vez, os ritos, qualquer que seja a sua referência, são códigos de conduta aceites colectivamente.

Assim, a estratégia não pode ir contra estes factores, caso contrário, acaba por correr-se o risco de não ser aceite quando forem colocados em prática os suportes de comunicação. Para que determinada estratégia seja eficaz deverá dirigir-se a um público preciso ou segmentado, de forma a conseguir por parte deste uma adopção e não uma imposição de uma estratégia de comunicação. Isso implica assumir diferentes lógicas na empresa sem impedir a prossecução de objectivos em termos de política e estratégia.

Os alvos são pessoas ou grupos homogêneos de pessoas aos quais se dirigem as mensagens definidas estrategicamente. Estes alvos podem se definir tendo em conta indicadores objectivos, possibilitando um conhecimento de forma a adequar a estratégia aos próprios alvos. A este respeito, Nguyen (1981) refere que nos alvos onde o nível de escolaridade seja baixo, por exemplo, não funcionam mensagens extremamente elaboradas e com uma linguagem de difícil entendimento ou descodificação.

Mais do que uma forma de evitar incompreensões ao nível da comunicação, está em causa o próprio conhecimento que se pode ter das pessoas, partindo do princípio que estas constroem possíveis significados para uma mesma situação. Pode se construir um quadro com indicadores organizacionais, como a idade e origem da organização. O tipo e o sector de actividade, bem como o nível tecnológico ou até a situação geográfica. Sob este ponto de vista, é possível nesse mesmo quadro definirmos indicadores objectivos, tais como a idade, o nível de qualificação quer académica como profissional, competências profissionais, a origem (se é local, nacional ou estrangeira) ou se existe tradição sindical ou não. Com este conhecimento dos indicadores, a prossecução de objectivos inerentes à política e à estratégia definida, está a partida mais facilitada.

Fazer a segmentação em relação às pessoas permite, em última análise, articular os princípios da política de comunicação com os diversos níveis de conhecimento, de competências daqueles que fazem parte da empresa, evitando assim situações de rejeição da estratégia de comunicação.

Pode-se contruir alvos directos e indirectos. Directos quando interessa ter as pessoas sob acção dos suportes de comunicação. Indirectos porque pode ser importante que as pessoas não se sintam sob o domínio dos suportes de comunicação, a fim de não os rejeitarem. Mas, segundo Nguyen (1981), podem ser atingidos por “ricochetes” implicando outras pessoas que não sendo visadas directamente, acabam por ter o papel de passar a mensagem até ao seu destino, ou seja, atingir-se o alvo indicado de uma forma indirecta.

Construído o diagnóstico e seleccionados os alvos, pode-se falar na elaboração final da estratégia, cuja constituição pode passar por objectivos gerais e específicos (Nguyen, 1981). Em síntese, a estratégia é a forma de cumprir estes objectivos que, por um lado deverão estar em consonância com os princípios da política de comunicação e, por outro, ligam-se subsequentemente a acções específicas do plano de comunicação.

Eis dois possíveis exemplos, onde se articulam princípios (política), objectivos gerais e específicos (estratégia) e acções (plano).

Tabela 06 - Articulação entre Política/ Estratégia e Plano

POLÍTICA	ESTRATÉGIA	PLANO
Gestão de tempo	Objectivo geral: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combater tempos perdidos Objectivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar fontes múltiplas de informação • Verificar se existem estudos abandonados ou em atraso • Combate às reuniões inúteis • Verificar a pertinência dos documentos escritos (exige classificação; transporte; leitura;arquivo; destruição) 	Usar o flash de informação Utilizar o correio eletrónico Efectuar somente as reuniões essenciais
Imagem	Objectivo geral: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a imagem de um departamento Objectivos específicos: <p>Apresentar as suas actividades</p> <p>Divulgar o sucesso</p>	Fomentar visitas ao departamento Utilizar o placard informativo Divulgar seminários a realizar

Fonte: Almeida, A. *Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora, S.A (2003: p. 61)

Esta tabela é uma construção que ilustra o que foi dito anteriormente, isto é, espelha a importância e a interligação existente entre os três níveis – Política, Estratégia e Plano – em termos de comunicação interna empresarial. Por exemplo, se em termos políticos a gestão do tempo é um vector determinante, pode se ter como objectivo geral o combate a tempos perdidos. A partir deste, a identificação de objectivos específicos torna a estratégia cada vez mais perceptível e plausível, permitindo identificar fontes múltiplas

de informação, se existem estudos em atraso, combate às reuniões inúteis ou verificar a pertinência de documentos escritos.

O encadeamento política-estratégia tem o seu ponto operacional através da construção de um plano e é esse plano que constitui o uso de modos e suportes de comunicação.

O uso de suportes de redação simples caracterizados pela rapidez, como por exemplo o flash de informação, pode constituir uma solução juntamente com o correio electrónico. O segundo exemplo acerca de uma política onde a imagem tem um estatuto importante, segue a mesma filosofia de encadeamento, pode ser um objectivo geral, que passa por objectivos mais específicos, como apresentação das actividades do departamento e divulgação do sucesso.

A elaboração estratégica é capital no processo de desenvolvimento da comunicação interna. A comunicação revela uma dimensão estratégica para os responsáveis, e é em termos estratégicos que ela deve ser pensada, a reflexão acerca das ferramentas deverá ser subsequente e nunca antes das grandes acções.

2.13.2 Fixação de políticas da comunicação interna

Pensar a comunicação interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa.

É importante assumir a comunicação na sua vertente estratégica, deixando de ser vista unicamente como uma actividade isolada. Assumida assim como vector essencial na criação de sinergias no colectivo humano da empresa, torna-se necessário falar de uma política de comunicação interna pois, política, é o parâmetro ou orientação para a tomada de decisão (Almeida, 2003).

Política no sentido de organizar uma função, tal como outras, ao nível empresarial. A par de políticas como a financeira e a comercial, nos nossos dias, mais do que uma

vontade parece existir uma crença na comunicação enquanto portadora de soluções para um vasto leque de problemas nas organizações. A crença numa política exprime o desejo de prever, conseguir organizar e gerir informações produzidas pela própria empresa, fazer escolhas face a uma panóplia de suportes entre outras acções.

Trata-se de um processo que nos permite falar de uma nova função na empresa cuja base de arranque encontra-se na construção de uma política com sentido estratégico. Em termos de objectivos da política de comunicação interna, não existem regras universais visto que cada empresa é um caso, e portanto, tem a possibilidade de construir a sua própria política. No entanto, a existência desta pode atingir dois objectivos de carácter geral. Por um lado, dominar certos poderes na empresa reduzindo a incerteza das pessoas, e por outro, desenvolver a motivação das pessoas no sentido de um projecto comum.

Neste sentido, segundo Almeida (2003) citando Berger (1986)²⁷, defende-se a construção de uma política de certa forma válida, regras de interpretação e acções a ter na empresa, servindo a partilha de elementos comuns e combatendo as incompreensões do ponto de vista comunicacional.

As pessoas estão dotadas de poderes manifestos ou latentes e utilizam os processos de comunicação como instrumentos privilegiados no desenvolvimento das suas estratégias de poder. Segundo Crozier e Friedberg (1977)²⁸, “a informação é sinónimo de poder” e deter informação, pensá-la enquanto poder é não estar submetido às incertezas, é gerir a zona de incerteza.

No entanto, conseguir poder sobre os outros representa em si mais incertezas, criação de novas inquietudes, novos problemas e sobretudo a procura de novas defesas. É desta forma que se estabelece um ciclo vicioso, um disfuncionamento na empresa, obrigando as pessoas a gerir conflitos em vez de estarem totalmente disponíveis para um

²⁷ Berger, Peter *Perspectivas Sociológicas*, Brasil, Editora Vozes, 7 Edição, 1986

²⁸ Crozier, M.; Friedberger, E *L'Acteur et le Système*, Paris, Editons Seuil, 1977

desempenho ligado a outras questões diferentes do poder. A aplicação de uma política pode limitar tais poderes.

A fixação de uma política assente numa linguagem comum e aberta a todos, na perspectiva da acessibilidade, atenua com certeza o crescimento de linguagens muito fechadas e inacessíveis à maioria das pessoas.

A política interna não deverá ser estranha e incoerente relativamente à política de comunicação externa, deverão estar bem adequadas porque essa é a forma de evitar os contra poderes instituídos pela “Correia de Transmissão²⁹” que pode controlar o interior através do recurso a informação externa. Além disso, cada pessoa participa na construção da imagem da sua própria empresa e, se a política de comunicação interna não estiver em coerência com outras funções da empresa, acabará por existir um efeito de boomerang trazendo a rejeição ou não reconhecimento daquela, por parte das pessoas.

Uma política não deve desprezar o sentido multidireccional da comunicação. Não basta pensá-la como ascendente e descendente sempre sujeita a um certo tipo de “filtragem” comunicacional. É fundamental facilitar a circulação de informação entre pares e entre serviços distintos, essa é uma forma de desenvolver a capacidade de iniciativa e reacção.

Em suma, pensar o poder do ponto de vista da comunicação interna pode influenciar a forma de aprendizagem individual através de uma abertura e de uma ruptura do ciclo vicioso estabelecido com a criação de novas defesas face a novos poderes. De facto, a criação de uma política de comunicação objectivamente estruturada permite uma aproximação de finalidades, de um reforço da motivação e da vontade em participar por parte de todos os colaboradores.

²⁹ “**correia de transmissão**” quer dizer estar colocado na empresa estrategicamente, de forma a controlar informação externa essencial para a vida da empresa.

O controle do poder e a participação são duas variáveis exigentes ao nível da coordenação para reforçar a identidade da empresa. Tem de existir uma vontade da direcção geral da empresa em não ficar por fora dos fenómenos relacionados com a comunicação interna, na medida em que ela participa na elaboração da identidade da empresa e na prossecução de objectivos gerais e específicos.

Neste rumo, Almeida (2003) citando Jean Pierre Courdille³⁰ apresenta cinco princípios essenciais para instaurar uma política de comunicação:

- Apoiar-se num diagnóstico da empresa para perceber quais são os valores da empresa antes de lançar uma política de comunicação;
- Visar as causas porque enquanto existirem outras disfunções noutros sistemas, como por exemplo, no de recrutamento ou no de remuneração, é difícil pensar nas consequências duma política enquanto panaceia;
- Globalidade, porque diz respeito ao conjunto da empresa;
- Portadora de uma mensagem, pois é a única forma de a pôr em prática, e não pensá-la enquanto moda;
- Multimédia: deverá ter em conta a complementaridade dos suportes de comunicação existentes no interior da empresa.

Portanto, uma vontade relacionada à organização e a gestão da comunicação interna assenta em concepções diferentes de comunicação e da própria empresa. Trata-se de visões diferentes da estrutura, da cultura e do poder nas empresas.

³⁰ Princípios enunciados numa conferência Journées d'Études Sociales, 2987, de la Association Professionnelle des Banques, por Courdille, Director du Institute Français de Gestion

2.13.3 Definição de objectivos e metas

Para a definição dos objectivos e metas, tem que se ter conta a criação de condições para que os objectivos previamente traçados se concretizem. Tais condições podem ser:

- Conceção de programas de integração que envolvem de forma profunda os intervenientes, criando uma empatia entre a organização e os colaboradores que tenha como base a comunicação.
- Valorização da comunicação como fonte de informação antes da tomada de decisão.
- Envolvimento dos profissionais como assessores dos níveis mais elevados dos órgãos que administram a organização.

Kunch (2003) diz que definir os objectivos de comunicação significa determinar quais os resultados a serem alcançados, o que foi gerado nessa área e quantificá-los por meio das metas. Por exemplo, buscar formas para tornar a comunicação muito mais simétrica, participativa, excelente, do que o estágio actual em que se encontra.

2.13.4 Definição de estratégias

De acordo com Almeida (2003), estratégia é um meio para chegar a fins previamente definidos e esta implica objectivos. Na sua formulação está inerente um diagnóstico cuja função é identificar alguns dados essenciais para a compreensão da empresa. Trata-se de saber, por exemplo, quais as percepções associadas às estruturas e sistemas da empresa. Estratégia é a definição do caminho mais adequado para alcançar o objectivo. A este ponto de vista, Rodrigo (1990) acrescenta que estratégia é a definição do caminho mais adequado para alcançar o objectivo.

As estratégias devem ser delineadas de forma global e nos projectos e programas específicos, pois estas consistem em definir como fazer para tornar a comunicação

organizacional o mais eficiente possível, isto é, excelente. Trata-se de traçar as grandes linhas para a prática das decisões estratégicas da área de comunicação. Em outras palavras, corroborando com Kunch (2003), implica pensar o que deve ser dito (mensagem), qual o canal ou meio mais adequado (veículo), a que público (receptor) se destina a comunicação, qual o momento mais oportuno e onde ela deve acontecer, detectando-se as ameaças e as oportunidades do ambiente organizacional.

2.13.5 Proposição de planos, projectos e programas de acção

O plano contém os pressupostos básicos para a tomada de decisões e assume, como instrumento do planeamento, um carácter mais geral e abrangente do que o projecto e o programa. (Kunch, 2003)

No plano são delineados os objectivos gerais a serem alcançados, a alocação de recursos necessários, as estratégias gerais, os prazos e os indicativos das acções que poderão desencadear projectos e programas específicos e/ou sectoriais. No caso de uma organização que realiza o planeamento estratégico, este culminará com um plano estratégico em que se encontrarão as macropolíticas, as macroestratégias, os planos gerais de acção que exigirão de cada unidade ou sector o desenvolvimento de projectos e programas específicos com vista a colocar em prática as orientações gerais propostas no plano.

O plano delinea as decisões de carácter geral do sistema, suas grandes linhas políticas, suas estratégias, suas directrizes e precisa responsabilidades. Deve ser formulado de forma clara e simples, afim de nortear os demais níveis da proposta. É tomado como um marco de referência para os estudos sectoriais e/ou regionais, com vista à elaboração de programas e projectos específicos, dentro de uma perspectiva de coerência interna da organização e externa em relação ao contexto no qual ele se insere. (BAPTISTA, 2000, p. 99).

O plano, portanto, dependendo da dimensão, é abrangente, mas tem na sua forma algo mais simples do que um projecto, encontrando-se nele, basicamente, os pressupostos necessários para a tomada de decisões. Os estudos prévios, a pesquisa e outras fases do planeamento servirão de base para que se chegue a um plano de acção. Um estudo mais específico detalhado e racional ficará por conta de um projecto.

Um projecto consiste, basicamente, numa proposição de ideias ordenadas e num conjunto de acções capazes de modificar uma situação identificada por outra desejada. A elaboração de um projecto deve levar em conta as acções a serem executadas, os objectivos, os procedimentos metodológicos, a alocação dos recursos necessários (humanos, materiais e financeiros) e as condições institucionais para a sua real implantação. Tal como sugere Kunch (2003), ao se elaborar um projecto, deve-se ter em mente a busca das melhores alternativas técnicas para posterior implantação, a devida alocação dos recursos e as finalidades específicas que devem nortear todo o processamento de sua elaboração.

O projecto, no sentido lato, “compreende todo o trabalho de equacionar um problema relevante apontado pelo planeamento, decidir quanto à implementação de uma solução e avaliar os resultados obtidos” (Clemente & Fernandes, 1998).

Nessa perspectiva, e segundo Baptista (2000), o projecto “é o documento que sistematiza e estabelece o traçado prévio da operação de um conjunto de acções. É a unidade elementar do processo sistemático de racionalização de decisões”. Por isso, fazer um projecto implica suprimir atitudes impensadas e decisões que levam, muitas vezes, a acções precipitadas, que nem sempre dão certo.

O projecto representa, de um lado, o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico geralmente utilizado para as decisões de investimentos e, de outro, o mecanismo de avaliação económica dos efeitos directos dessas decisões, em termos de rentabilidade ou eficiência da aplicação de recursos financeiros. (Holanda, 1975, p. 97).

Um projecto, para que chegue à sua produção final, passa por algumas etapas principais. Primeiro, analisa-se a viabilidade de produzi-lo, pois um projecto surge de alguma necessidade e implica investimento intelectual e profissional; envolve pesquisas e estudos para sua fundamentação, escolhas ou opções de propostas viáveis para sua implantação; e, dependendo de cada realidade, exige também negociação e ajustes. Por isso, pode assumir inicialmente um formato de anteprojecto para depois ser redigido na versão final de projecto propriamente dito.

Arrolam-se cinco etapas para que um projecto chegue a sua produção final: “ estudos preliminares, anteprojecto, projecto final ou definitivo, montagem e execução”(Holanda, 1975). Isso significa que para elaboração de um projecto é importante a elaboração de uma proposta orientadora, mostrando que não se deve fazer de imediato um projecto final.

Boiteux (1982) sustenta esta posição ao afirmar que a “elaboração de um projecto é uma fase que consiste na preparação de um documento que indica as acções que se devem desenvolver para, a partir de uma necessidade bem determinada, alcançar o meio de satisfazer essa necessidade”.

O programa, como instrumento do planeamento, está directamente relacionado com a logística de implantação das acções ou actividades planeadas. Ordena no tempo e no espaço as actividades a serem desenvolvidas. Expressa, portanto, muito mais um cronograma em que se descrevem todas as providências necessárias para execução das acções programadas com vista ao alcance dos objectivos traçados. É decorrente de um plano de acção mais amplo ou de um projecto no contexto do processo do acto de planear (Kunch, 2003).

Os programas são instrumentos do processo de planeamento que procuram a melhor alocação de recursos, no tempo e no espaço, para um conjunto homogéneo de metas estabelecidas. Assim, tendo-se fixado as metas sectoriais, se deverá elaborar tantos programas quantos forem necessários para englobar todas as metas de cada sector económico e social (Bordenve & De Carvalho 1979, pp. 114 -5).

Entende-se como programa, a colocação sistematizada das acções necessárias, no que se refere tanto ao planeamento como à execução das actividades propostas.

2.13.6 Escolha e selecção dos meios de comunicação

Segundo Kunch (2003) é importante perceber de que forma as organizações processam suas informações como fontes e como receptoras no seu ambiente interno e externo – comunicação interna (canais internos) e comunicação externa (canais externos)? Quais os meios/veículos capazes de viabilizar toda essa comunicação interna e externa? Como são classificados?

As organizações, para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos³¹, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos. É assim que, em síntese, vamos apresentar os meios disponíveis, com base na classificação de Redfield (1980).

Os meios orais podem ser divididos em directos e indirectos. Os directos são: conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente face a face; os indirectos são: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, alto-falantes etc.

Os meios escritos dizem respeito a todo material informativo impresso, a saber: instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, panfletos, bolentins, manuais, relatórios, jornais e revistas.

Os meios pictográficos são apresentados por mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografias, entre outros.

Os meios escrito-pictográficos se valem da palavra escrita e da ilustração. São os cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda.

³¹ **Pictográficos**, representação das ideias por imagens ou símbolos.

Os meios simbólicos são insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos.

Os meios audiovisuais são constituídos principalmente por vídeos institucionais de treinamento, telejornais, televisão corporativa, clipes electrónicos, documentários, filmes, etc.

Com o avanço das novas tecnologias da comunicação, as organizações modernas também estão se valendo de meios telemáticos, que têm esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado da informática (computador) e dos meios de telecomunicações. Como exemplos temos a própria Internet, o correio electrónico, os terminais de computador, os telões, os telefones celulares etc. São meios interactivos e virtuais.

Por fim, ainda podemos registar o uso do teatro nas organizações, como meio presencial pessoal ou de contacto interpessoal directo. Graças aos recursos da dramatização, da interpretação e da demonstração, o teatro pode comunicar muitas mensagens e mesmo constituir-se numa excelente forma de comunicação participativa.

2.13.7 Elaboração de planos alternativos e emergentes

Há que ter em conta a criação de planos que constituirão alternativas em caso de ocorrência de imprevistos no decurso da implementação da estratégia de comunicação interna. Como forma de reagir a prováveis imprevistos de consequências catastróficas, aconselha-se a elaboração de planos de emergência para lhes fazer face. Estes planos devem ter em conta a natureza que os mesmos visam contemplar. O plano de emergência deve especificar, de forma clara, os responsáveis pela coordenação das medidas a tomar, os esquemas alternativos para a solução de constrangimentos, emergência de um plano de comunicação para alertar e informar o público interno.

2.13.8 Obtenção de apoios e aprovação da Direcção

De acordo com Andrade (2003) “As relações com o público interno dependem, principalmente, da aceitação por parte da empresa, do princípio da cooperação entre a direcção e o pessoal da organização. Os funcionários sempre querem cooperar com a empresa, basta que lhes seja dada meia oportunidade. Procura-se satisfazer, assim, a necessidade do homem social: a de participar”.

As empresas têm o direito de proporcionar aos seus funcionários satisfação de uma nova necessidade de ordem social:

Dignidade, cada um deles deve sentir a sua utilidade e importância na instituição. Sentir-se respeitado é um dos desejos mais fortes da natureza humana. Está comprovado que o funcionário luta mais por um “status” do que por um salário. Isto não impede que ele identifique a remuneração com a obtenção de uma posição.

Um bom lugar para se trabalhar: pesquisas revelam que bons salários e benefícios diferenciados são importantes. Porém, o factor determinante para o sucesso das organizações com o seu público interno é que tenham um processo de comunicação de qualidade “pelo qual as informações fluam intensamente desde a alta direcção da companhia até o pessoal do chão da organização - e vice-versa.

A necessidade de integração: os funcionários querem se sentir parte integrante de uma verdadeira sociedade de capital e trabalho, tendo uma função essencial e tangível na organização. É satisfação da necessidade de integração. Os funcionários não querem ser vistos como meros instrumentos de trabalho ou como peças de uma máquina destinada a produzir rápidos lucros. O homem não trabalha unicamente para ganhar o pão ou seu salário. O medo de passar privações não serve como incentivo ao trabalho.

Se não for realizada uma política de esclarecimento, de respeito e de integração, os funcionários de uma instituição podem transformar-se em poderosa força negativa em relação à empresa. O problema de prestígio e simpatia da organização perante o público misto³² e externo repousa, principalmente, na confiança que os funcionários tenham na sua empresa. Esforçar-se para analisar, compreender e satisfazer as necessidades do homem social é tão essencial ao equilíbrio e desenvolvimento do indivíduo como para a harmonia, coesão e eficiência da instituição.

A questão da cidadania e da responsabilidade social das organizações, é importante nas relações com o público interno. Uma empresa – cidadã actua em duas dimensões da responsabilidade social: internamente e externamente. Neste caso, vamos falar da questão interna que “focaliza o público interno” da empresa, seus funcionários e dependentes. O seu objectivo é motivá-lo para um desempenho óptimo, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar. Com isso, a empresa ganha a sua dedicação, empenho e lealdade.

2.13.9 Orçamento para materialização da estratégia de comunicação

O orçamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso de qualquer organização, pois é através deste que é possível a concretização ou materialização de uma actividade, ele tem o seu início nos objectivos que a organização pretende alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e das limitações, buscando alocar da maneira mais eficiente os recursos para o aproveitamento das oportunidades identificadas no meio ambiente.

³² **O público interno** é constituído por funcionários de uma organização, em todos os níveis, bem como de seus familiares e dependentes; os demais públicos ligados à instituição são chamados de públicos externos. No entanto, existe um público Misto, por sinal controverso, que diz respeito aos investidores (accionistas), fornecedores e intermediários (atacadistas, distribuidores e revendedores). Alguns estudos de Relações Públicas costumam colocar esses tipos de público na categoria de interno, uma vez que possuem ligações estreitas com as organizações e as suas manifestações assemelham-se às reacções do público interno. Contudo, não se pode deixar de notar que esse tipo também se apresenta com características de público externo. Dessa maneira, seria mais interessante classificá-los como misto.

No que diz respeito às fases do orçamento para a sua materialização é importante se ter em conta pelo menos um “tempo razoável” de antecedência da sua implementação, partindo do inventário das hipóteses, escolha das hipóteses que podem ser validadas, implementação das hipóteses e o acompanhamento dos resultados – controlo.

Kunch (2003) define orçamento como “um plano expresso em moeda corrente e consiste numa previsão detalhada de todos os custos directos e indirectos envolvidos para a implantação do plano”.

Segundo Lakatos (1992) o “orçamento responde à questão: com quanto? O orçamento distribui os gastos por vários itens, que devem necessariamente ser separados e inclui pessoal e material, neste segundo subdivide-se em elementos consumíveis no processo da realização da pesquisa e elementos permanentes, cuja posse pode retornar à entidade financiadora, ou serem alugados”.

Gil (2007) acrescenta que “para se ter uma estimativa dos gastos com a pesquisa, convém que seja elaborado um orçamento. Por forma a ser adequado, o orçamento deverá ter em conta os custos referentes a cada fase da pesquisa, segundo os itens da despesa, os itens por sua vez podem ser agrupados em duas grandes categorias: custos de pessoal e custos de material. O orçamento deve ser elaborado em bases realistas, ou seja, considerar, com a precisão possível, os vários gastos. Essa tarefa, entretanto, pode ser dificultada quando se vive em período caracterizado por altas taxas de inflação”.

Para que tal estratégia de comunicação interna seja materializada, há que ter em conta custos resultantes de selecção, recrutamento, formação e monitoria. Para além de custos com recurso humanos, há que ter em conta custos relativos a infraestrutura, isto é, espaço físico ou de trabalho do gabinete de comunicação. Aliado a esses factores, serão necessários equipamentos e consumíveis adequados para o funcionamento do gabinete.

2.13.10 Implementação

Para a implementação de uma estratégia de comunicação interna é necessário pôr em prática políticas, objectivos e metas traçados, tendo como base planos propostos e programas de acção. Entretanto, na implementação há que ter em conta os planos alternativos, previamente elaborados e eventualmente os que venham a surgir no decurso da implementação.

Segundo Kunch (2006) “a implemetação nada mais é do que converter o plano global. Implementar é o acto de implementação³³, aquilo que serve para cumprir ou executar alguma coisa de comunicação em realidade. É descer da estratosfera das ideias e intenções para o terreno firme das realizações. É a execução propriamente dita”.

2.13.11 Divulgação para o público interno

As relações com o público interno abrangem os funcionários das empresas, seus familiares e dependentes. Não importa se todos os colaboradores da organização estão ou não sob um mesmo tecto; existindo o vínculo da “venda” do trabalho por algum tipo de remuneração, será estabelecida a relação que caracteriza o público interno. Deste modo, argumenta Andrade (2003), um empregado que trabalha em sua casa ou numa filial da empresa, deve ter a mesma atenção do colaborador que fica na sede da empresa, e não passam a constituir, por isso, uma nova categoria de público, como querem alguns autores.

O relacionamento com o público interno exige uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”. Ele actua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude de consecução dos objectivos gerais das

³³ Cf. Dicionário Universal da Língua Portuguesa (1999).

organizações. Kunch (2003) defende que de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização.

Quanto valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se consideramos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito haver com a integração entre os diferentes sectores. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, Internet, rádio, teatro etc.) envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos factos que estão ocorrendo no país e no mundo.

2.13.12 Controlo e monitoramento

Controlar alguma coisa ou uma situação consiste em verificar se o seu desempenho está de acordo ou não com o que anteriormente foi projectado. Enquanto que o monitorar implica uma acção dinâmica que permite detectar prováveis constrangimentos, avaliar o desenvolvimento de um processo em curso, o monitoramento pode funcionar como meio preventivo de eventuais constrangimentos num dado processo.

O Dicionário Universal de Língua Portuguesa (1999) define controlo como acção de controlar, verificação; fiscalização; revisão. Quanto a monitoria, define-a como sendo o cargo ou funções do monitor.

O processo de controlo é contínuo e exige o estabelecimento de parâmetros e instrumentos para a sua aplicação. Esses parâmetros são indicadores que permitem a medição e o julgamento das acções em face dos objectivos e das metas estipuladas. E os instrumentos são os cronogramas, check-list³⁴ fluxogramas, quadros de controlo e outros meios seleccionados. Segundo Kunch (2006), as acções decorrentes do controlo podem ser reativas, aquelas que visam corrigir os desvios detectados, e proactivas, as que têm o intuito de evitar que eles ocorram.

2.13.13 Mensuração e qualidade da comunicação interna

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direcção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como principio; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento do pessoal técnico especializado que realize efectivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (Kunch, 2003).

O conteúdo e a linguagem devem se adequar aos novos tempos. Os simples interesses internos individualistas devem ser suplantados pelos interesses maiores da colectividade. O profissional de comunicação encarregado de produzir os veículos de comunicação interna deve não só estar voltado para o que ocorre internamente, mas sobretudo estar atento aos acontecimentos políticos, económicos e sociais que acontecem fora. Trazê-los para dentro da organização significa contribuir para o debate dos grandes temas nacionais e para o exercício da cidadania.

³⁴ **Check list** é uma lista de verificação. Uma relação de itens a serem observados.

Os efeitos da comunicação interna devem beneficiar simetricamente tanto os empregados como a organização, sendo, assim, relevante para ambas as partes.

Finalmente, para que a comunicação possa cumprir o seu papel nas organizações, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a cúpula directiva até os funcionários que exercem as funções mais simples.

A comunicação é um acto de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo não é simplesmente uma transmissão de informações, como a seguir se demonstra:

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, factos, pensamentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem partilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (DAVIS & NEWSTROM 1999, p. 4).

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura orgnizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem-se planear conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissores e receptores.

Fazendo uma alusão aos “sete cês”³⁵ na nova arquitetura organizacional, esses se aplicam e devem realmente caracterizar o verdadeiro papel da comunicação nas organizações: estabelecer confiança; possibilitar a comunicação por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as

³⁵ Os “sete cês” na nova arquitectura organizacional são: confiança, comprometimento, co-criação, conexão, comunicação, celebração e correcção do curso e clima bom.

corecções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as acções e os programas que serão levados a efeito.

III. Metodologia da Pesquisa

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer de seu próprio conhecimento”

PLATÃO

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação para a elaboração deste trabalho. Para a concretização dos objectivos propostos, adoptou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e também por ser a mais adequada para o entendimento das questões a serem investigadas.

3.1 Método, organização e Tipo de Pesquisa

i. Métodos

Quanto aos métodos de pesquisa usada, recorreu-se a pesquisa exploratória, observação directa e observação documental.

a) Pesquisa exploratória

De acordo com Gil (2002) este método de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Esta pesquisa têm como objectivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta do conhecimento claro e imediato. Envolve o levantamento bibliográfico; entrevistas com alguns funcionários do Banco.

b) Observação Directa

Segundo Campehhoudt (1998), a observação directa é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Este método permite ao pesquisador obter os dados no seu meio natural, sem manipulação de terceiros, pois ele vivencia os factos.

c) Observação documental

Foi preciso efectuar consultas à diversas entidades e procedeu-se à selecção documental e bibliográfica relacionadas com a temática em estudo. Segundo Gil (1999:160), a pertinência deste método reside no facto de que “não são apenas pessoas vivas que constituem fontes de dados, muitos dados importantes na pesquisa social provêm por um lado de fontes documentais (arquivos históricos, registos estatísticos, biografias, jornais, revistas, etc.) e por outro, de fontes bibliográficas”, que consistem naquilo a que Rudio (1997)³⁶ designa de *observação documental*, onde “encontramos as observações e experiências que outros já fizeram. É nela que encontramos as bases conceptuais, sem as quais não pode haver verdadeira observação científica.”

Rudio (op. cit.) refere que “não se pode fazer uma pesquisa válida sem consultar livros e outras obras, em cada fase do processo”.³⁷ Noutra perspectiva, as sociedades modernas dispõem de uma vasta gama dessas fontes que servem de alguma maneira aos interesses das organizações, sobretudo da Administração Pública, mas também podem ser úteis para a pesquisa social.³⁸

Segundo May (2004), “há uma ampla variedade de fontes documentais à nossa disposição para a pesquisa social. Os documentos lidos como a sedimentação das práticas sociais têm o potencial de informar e estruturar as decisões que as pessoas tomam diariamente e a longo prazo”.³⁹ O mesmo autor considera ainda que a pesquisa documental constitui leituras particulares dos eventos sociais.

ii. Organização

Duma forma geral, a organização do trabalho é baseada num princípio de longicidade, de acordo com os factos que foram oportunos abordar no presente trabalho, como por exemplo, a comunicação nas organizações que abarcou factores que influenciam a

³⁶ Franz Victor Rudio, 1997, op. cit. p. 39.

³⁷ Idem.

³⁸ Tim May, *Pesquisa Social, Questões, Métodos e Processos*, 3ª edição, São Paulo, ARTMED Editora 2004, p. 205.

³⁹ Idem.

comunicação nas organizações; especialização do trabalho; propriedade da informação; redes de comunicação nas organizações; comunicação vertical; comunicação lateral e informal e por fim, superando as barreiras organizacionais à comunicação.

iii. Tipo de Pesquisa

Neste quadro da investigação de estudo de caso foi usado um tipo de investigação qualitativo.

3.2 Entrevista Finalidade e suas características

Para a obtenção de dados que podem enriquecer o trabalho usou-se a técnica de entrevista. Ela é definida como sendo a técnica que permite que o investigador se apresente perante o investigado e lhe formule perguntas, com o objectivo de obtenção de dados que interessam à investigação. Neste sentido, Gil (1999:116) afirma que a entrevista é “uma forma de interacção social ou de diálogo assimétrico, em que uma parte vai buscar dados e outra se apresenta como fonte de informação”.

Segundo Richardson & Colaboradores (1999), a entrevista consiste numa técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas, um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B.

E → R

A primeira (E) pessoa representa o emissor.

A segunda pessoa (R) representa o receptor.

O processo de comunicação pode ser unilateral, mas, frequentemente, é produzido em ambos os sentidos:

E ↔ R

Existe, assim, a lateralidade da comunicação, que pode variar de uma comunicação plenamente bilateral a uma lateralidade. Por definição, a entrevista é uma comunicação bilateral.

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, “entre” e “vista”. “Vista” refere-se ao acto de ver, ter preocupação de algo. “Entre” indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao acto de perceber, realizado entre duas pessoas.

A finalidade da entrevista é que uma pessoa – o entrevistador, com um conjunto de perguntas pré-estabelecidas, leva a outra – entrevistado, a responder a tais perguntas. Para este trabalho iremos usar a entrevista semi-estruturada.

Antes de começar a gravação, o entrevistador solicita ao entrevistado alguns dados que lhe permitam identificá-lo e conhecer algumas características sociodemográficas como por exemplo: nome do entrevistado e número da entrevista, data da entrevista, lugar da entrevista, sexo do entrevistado, idade, nível de escolaridade, endereço, local de nascimento e a sua ocupação em caso de estar a trabalhar.

Moreira (2007) refere que entrevista é um “*processo de comunicação interpessoal, inscrito num contexto social e cultural mais amplo*”.⁴⁰ Patton (1990) citado por Moreira, refere que a entrevista pode ser de vários tipos, sendo de destacar:⁴¹

- **A entrevista informal** (ou em profundidade), aquela que permite que durante o diálogo sejam desenvolvidas e realizadas perguntas no contexto e no decurso da interacção, sem ser necessário seleccionar temas prévios, nem redigir previamente as perguntas. Ao longo do diálogo podem surgir temas ou sub-temas, principalmente quando a conversa é generalizada;

⁴⁰ Carlos Diogo Moreira, 2007, op. cit. p. 207.

⁴¹ Idem, p. 204-206.

- **A entrevista baseada num guião** (entrevista não-estruturada), que permite o entrevistador formular perguntas ao longo do diálogo. É o tipo de entrevista preferido pelos estudantes na fase de elaboração de trabalho. Ao longo da conversa, o entrevistado vai dando mais informações e dados que, mesmo não estando contemplados no guião, podem ser úteis para o trabalho. *“Este tipo de entrevista procura ser uma conversa guiada e a folha de tópicos preparados é apenas um guião”*.⁴²
- **A entrevista semi-estruturada**, que se caracteriza *“pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas, para se conseguir um contexto equivalente e redigidas para terem o mesmo significado por igual para todos os entrevistados, mas de resposta livre ou aberta, onde todas as perguntas devem ser comparáveis, de modo a que quando surgem diferenças entre entrevistados, estas se possam atribuir a variações reais de resposta e não ao instrumento de pesquisa”*.⁴³
- **A entrevista estruturada** (questionário), na qual se emprega a listagem de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, com respostas fechadas, pois as opções estão pré-estabelecidas.

Segundo Gil (1999)⁴⁴ citando Selltíz et al. (1967), a entrevista é uma técnica por excelência na investigação social, devido à sua flexibilidade na aplicação. Para este trabalho, usamos preferencialmente o tipo de “entrevista baseada num guião ou entrevista semi-estruturada”⁴⁵.

⁴² Carlos Diogo Moreira, 2007, op. cit. p. 205.

⁴³ Idem, p. 206.

⁴⁴ António Carlos Gil, 1999, op. cit. p. 117.

⁴⁵ Carlos Diogo Moreira, 2007, op. cit. pp. 204-205.

Na concepção de Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada, para determinados tipos de pesquisa qualitativas, configura-se como um dos principais meios de colecta de dados, porque, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as expectativas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

3.3 Procedimentos de Recolha de dados

Antes da pesquisa de campo foi preciso efectuar consultas à diversas entidades e procedeu-se à selecção documental e bibliográfica relacionadas com a temática, recorrendo aos métodos de pesquisas acima apresentados.

De seguida a autora, beneficiou-se de um estágio efectuado no Banco de Moçambique (BM), onde teve o privilégio de constatar no terreno situações reais e quotidianas. Estes dados contribuíram para o conhecimento dos responsáveis da organização e seus funcionários. O estágio permitiu ainda ter mais sensibilidade em relação aos principais aspectos relacionados com a pesquisa (comunicação – meios e comunicação interna), através de entrevistas semi-estruturadas tidas com alguns técnicos do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem(GPI) do Banco de Moçambique.

A recolha de dados foi guiada pela pesquisa de campo que resultou da técnica de observação que segundo Gil⁴⁶, constitui elemento fundamental para a pesquisa, desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, colecta, análise e interpretação dos dados. Ou ainda, como salienta Rudio⁴⁷ “a técnica de observação é o ponto de partida para todo o estudo científico e o meio para verificar e validar os conhecimentos adquiridos”. A estas técnicas acrescenta-se a entrevista semi-estruturada.

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias teve como finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto

⁴⁶ António Carlos Gil, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Atlas, 5ª Edição, 1999, p.110.

⁴⁷ Franz Victor Rudio, *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*, Rio de Janeiro, Vozes, 21ª Edição, 1997, p. 32.

ou fenómeno. De entre vários autores pesquisados, deu-se particular enfoque aos seguintes: Kunch (2006), Almeida (2003), Chiavenato (1991; 2000), Santos (2001) e Rodrigues (1990), que facilitaram a compreensão dos conceitos e teorias de comunicação, relações públicas, comunicação interna e, conceitos relativos a estratégia organizacional. A conjugação destes diferentes insumos teve por objectivo a recolha de informação relevante para a análise efectuada.

A consulta efectuada nesta pesquisa⁴⁸, permitiu a obtenção de uma base de conhecimento sustentada que serve para confrontação desta com a realidade observada no Banco de Moçambique.

A pesquisa documental baseou-se na observação de vários documentos do BM, entre eles, a Lei 01/92 – Lei Orgânica do Banco que define a natureza, os objectivos e funções do BM como Banco Central, esta Lei permitiu conhecer as linhas orientadoras da função e objectivos do BM, o documento da Política de Comunicação e Imagem do BM e o respectivo regulamento, a cronologia de 1975 – 2005 e o manual de pessoal que é uma publicação eminentemente dinâmica que reúne de forma sistemática, as normas internas vigentes inerentes à gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos do Banco, a política de comunicação e imagem do BM e o regulamento desta mesma política.

⁴⁸ Refere-se a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, dentro do campo de análise da investigação.

IV. Estudo de Caso – Banco de Moçambique

*“Nenhum sistema é melhor do que as
Pessoas que vão operacioná-lo.”*

AUTOR DESCONHECIDO

Neste capítulo por se tratar de um estudo de caso, iremos em primeiro lugar falar do estudo de caso, a seguir faremos um resumo do desenvolvimento histórico do Banco de Moçambique (BM) e de seguida um levantamento sobre o BM, o acompanhamento das actividades desenvolvidas no Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem em função das entrevistas efectuadas aos três técnicos deste gabinete ao longo do estágio e por fim a entrevista ao director do gabinete, com o intuito de identificar e descrever estratégias de comunicação interna e verificar os processos usados para o estabelecimento da comunicação interna.

Tal como argumenta Yin (1990), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenómeno actual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas evidência são usadas.

Triviños (1995) e Gody (1995) acrescentam que estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenómeno investigado a partir da exploração intensa de um caso. Deve-se sublinhar que este pode ser um método qualitativo ou quantitativo, mas é sempre bom justificar a escolha de grupo ou local⁴⁹.

As pesquisas classificam-se em 3 grupos:

- Estudos exploratórios,
- Estudos descritivos e

⁴⁹ Cf. May (2004:201)

- Estudos que verificam hipóteses causais.

A pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação dos problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. É um tipo de pesquisa que apresenta menor rigidez no planeamento com relação aos restantes.

Normalmente, este tipo de pesquisa envolve o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas qualitativas de colecta não são aplicadas frequentemente nestas pesquisas. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objectivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo acerca de determinado facto.

É uma pesquisa realizada quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionais. É a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Segundo Gil (1999:43), quando o tema escolhido é bastante genérico torna-se necessário dar esclarecimento e delimitação, o que exige a revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos.

4.1 Apresentação do Banco de Moçambique

O BM foi criado a 17 de Maio de 1975 através do decreto n.º 2/75 com o objectivo de assegurar no país as funções de Banco Central e Banco Emissor, tendo acumulado desde então as funções de Banco Comercial.

Com o advento das reformas políticas, económicas e jurídico-institucionais no país, o Banco de Moçambique, através da lei n.º 1/92 de 03 de Janeiro, passou a exercer exclusivamente as funções de Banco Central.

É uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, com natureza de empresa pública. Tem a sua sede em Maputo, na Av. 25 de Setembro n.º 1695.

Aos 18 de Setembro de 1995 foi fundada a primeira filial regional do BM na Província de Sofala por forma a fazer cobertura da zona Centro e a 12 de Setembro de 1996 foi criada a segunda filial regional na Província de Nampula para cobrir a zona Norte do País. Em 2007 foram inauguradas as agências⁵⁰ que se subordinam às filiais, sendo: Filial da Beira – agências de Tete e Quelimane; Filial de Nampula – agências de Pemba e Lichinga.

O percurso do BM está directamente relacionado com a história do País. Aliás, é resultado dos entendimentos alcançados nos acordos de Lusaka, a 07 de Setembro de 1974⁵¹. A partir de 1992, o BM passa a exercer funções exclusivas de Banco Central do País, deixando as funções comerciais para um banco comercial, denominado Banco Comercial de Moçambique.

Enquanto Banco Central, a história do Banco de Moçambique não se limita à história institucional da autoridade monetária, cambial e de supervisão bancária do país. É também a história das políticas monetária e cambial, da reforma do sistema financeiro e da modernização do sistema financeiro de pagamentos.

⁵⁰ “Quanto às agências, elas administrativamente se vinculam às filiais, mas operacionalmente são independentes e se subordinam aos departamentos da sede. No caso da agência de Maxixe, não existindo filial alguma na região sul, subordina-se administrativamente ao Departamento de Operações e Tesouraria (DOT)”. Fonte: *Departamento de Aprovisionamento e Património (EAP) do B.M.*

⁵¹ Cronologia do Banco de Moçambique – Documento facultado pelo Gabinete de Planeamento Estratégico Comunicação e Imagem do BM (G.P.I)

4.2 Objectivo

O BM tem como objectivo principal garantir a preservação do valor da Moeda Nacional.

4.3 Funções

No prosseguimento do seu objectivo principal, o BM exerce as seguintes funções:

- **Orientador e controlador** das políticas monetária, financeira e cambial;
- **Banco emissor**;
- **Banqueiro do estado** e das instituições de créditos;
- **Gestor** das disponibilidades externas do país;
- **Supervisor** das instituições financeiras, autoridade cambial;
- **Intermediário** nas relações monetárias internacionais; e
- **Consultor** do governo no domínio financeiro.

4.4 Criação do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem (GPI)

O Banco de Moçambique (BM) tem vindo a preparar-se para os desafios de curto e médio prazos que tem pela frente no quadro da integração regional na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC). De acordo com o Governador do BM, Ernesto Goveia Gove⁵², entre as acções em curso importa destacar a revisão da macroestrutura orgânica do banco que se traduziu numa maior especialização das suas unidades funcionais, entre as quais a separação e transformação do Departamento de Administração e Finanças em Departamento de Contabilidade e Orçamento e Departamento de Gestão de Recursos Humanos.

⁵² <http://www.zambezia.co.mz.noticias/94/3729-bm-prepara-se-para-desafios-da-integração>

Gove, apontou ainda que a sua instituição criou um Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem, com a responsabilidade de gerir todo o processo de planeamento estratégico da instituição, assim como promover a imagem institucional, garantindo uma comunicação eficaz com o público, em consonância com os melhores padrões internacionais de bancos centrais modernos.

Dada a necessidade de estabelecer critérios e princípios orientadores do processo de comunicação do Banco de Moçambique, o Conselho de Administração (CA), no uso das suas competências que lhes são conferidas pela alínea C do n.º 2 do artigo 46 da Lei n.º 1/92 de 30 de Janeiro aprovou a política de comunicação e imagem⁵³ e o respectivo regulamento⁵⁴ da política de comunicação e imagem.

O BM é portador de informação pública, pois realiza um serviço de comunicação interna e externa estruturado em que as principais linhas de orientação, assim como os meios e materiais – objecto de comunicação, são devida e criteriosamente estabelecidos.

A especificidade da sua missão leva a que o BM tenha de gerir expectativas da comunidade que serve, as quais se manifestam sob a forma de percepções que aquela tem. Tais expectativas são geridas através de uma política de comunicação e imagem que estabelece as linhas mestras para uma optimização dos processos e infra-estruturas tecnológicas de comunicação interne e externa disponíveis no BM.

A política de comunicação do BM tem como principal objectivo munir o Banco de um meio que claramente dissemine entre os colaboradores da instituição, sistema financeiro e o público em geral, as intenções de sua estratégias de comunicação e decisões, bem como as actividades que estarão em curso com vista a alcançar o seu objectivo central.

⁵³ Ordem de serviço n.º 15/2008 de 27 de Junho de 2008 – Documento facultado no G.P.I

⁵⁴ Ordem de serviço n.º 16/2008 de 27 de Junho de 2008 – Documento facultado no G.P.I

De salientar que dentro do regulamento da política de comunicação e imagem do BM, este tem dentre vários princípios da comunicação:

- i. **Excelência**, traduzida no aprimoramento contínuo dos padrões de desempenho, de modo a alinhá-los às melhores práticas internacionais;
- ii. **Transparência**, que se traduz em informar, interna e externamente, sobre as decisões de políticas e procedimentos, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, observadas as restrições de ordem legal ou estratégica, visando tornar a política monetária mais efectiva nos seguintes aspectos:
 - A curto prazo - melhoria da previsão dos agentes económicos sobre a evolução de alguns indicadores macroeconómicos, contribuindo para a redução de incertezas;
 - A longo prazo - orientação das expectativas dos agentes económicos e do público quanto ao comportamento de variáveis macroeconómicas, tais como a inflação;
 - Redução dos riscos de instabilidade dos mercados financeiros e melhoria da imagem, reputação e prestígio do Banco.
- iv. **Celeridade** da circulação do expediente, como elemento fundamental para a sua comunicação interna;
- v. **Participação**, que consiste em permitir a participação do receptor no processo de comunicação institucional, admitindo-se-lhe a reacção às informações transmitidas pelo Banco;

O regulamento da política de comunicação e imagem do BM tem os seu objectivos claramente traçados, entre eles:

- a) Estabelecer as linhas-mestras da actuação do Banco em matéria de comunicação, que promovam uma maior percepção pública das suas funções e promover a sua imagem;

- b) Melhorar o padrão de disseminação e circulação de informação quer a nível interno, quer a nível externo;
- c) Melhorar a eficiência na distribuição da informação através do uso apropriado das tecnologias de informação e de comunicação.

O Banco de Moçambique tem as suas estratégias de comunicação interna traçadas do seguinte modo:

- a) Permanente coordenação do Banco com os meios de comunicação, através de um profissional de comunicação;
- b) Permanente comunicação entre o Banco e o público, de modo a inteirá-lo das informações relativas às previsões do comportamento macroeconómico na óptica do Banco;
- c) Ampla difusão da nova abordagem da comunicação do Banco e promoção de educação permanente sobre o perfil do trabalhador bancário, junto dos trabalhadores, através de colectivos de trabalho;
- d) Assegurar a qualidade da organização de eventos promovidos pelo Banco;
- e) Elaboração de um plano anual de comunicação institucional.

Relativamente a Política de Comunicação e Imagem do Banco de Moçambique, esta tem como principal objectivo munir o Banco de um meio que claramente dissemine entre os colaboradores da Instituição, sistema financeiro e público em geral, as intenções da sua Estratégia de Comunicação e decisões, bem como as actividades que estarão em curso com vista a alcançar o seu objectivo central.

Na comunicação com o público, o Banco pauta pelos seguintes princípios:

- a) Excelência;
- b) Transparência;
- c) Participação;
- d) Ética;
- e) Contenção;

f) Oportunidade;

Ao longo do estágio, fez-se o acompanhamento das actividades desenvolvidas pelo Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem (GPI), tendo se entrevistado três técnicos deste gabinete.

Ao longo das entrevistas com cada um dos técnicos do GPI, obteve-se as seguintes informações:

- Tornando-se necessário estabelecer critérios e princípios orientadores do processo de comunicação do BM, o CA no uso das suas competências que lhe são conferidas pelo artigo 46 da Lei n.º 1/92, de 03 de Janeiro, na sua sessão de 30 de Março de 2007, aprovou a criação do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem (GPI), como uma unidade de estrutura independente, bem como a sua estrutura orgânica e respectivas atribuições.
- Quanto a razão da criação do GPI, é que havia lacunas na comunicação com o público interno e externo e houve a necessidade da criação do gabinete, com finalidade de garantir ou disseminar as informações ao público interno e externo.
- A estratégia do Banco não via a comunicação como componente importante;
- O BM, no primeiro ano da criação do GPI, criou um plano estratégico para preparação das pessoas no sentido de informá-las sobre a importância da comunicação na instituição;
- Para o apoio técnico ao Governador e Vice-Governador usam-se três vias: documental, oral ou o Governador chama o técnico para perceber melhor o que pretende.
- Os jogos entre bancos são transmitidos aos funcionários do BM via sistema de comunicação do outlook (Internet);

- Para o caso dos contínuos que não usam esta ferramenta (outlook), tomam conhecimento da informação via secretárias pois, trabalham directamente com elas e é dever das secretárias passar esta informação ao contínuo.
- A comunicação interna do BM ainda não está integrada. Por exemplo, o caso dos jogos entre bancos que se realizaram na vizinha Suazilândia esteve a cargo da Associação dos Trabalhadores do Banco de Moçambique (ATBM)
- No que concerne a políticas sobre a comunicação e imagem do banco e a necessidade de garantir a sua execução, os nossos interlocutores explicaram que não basta ter a política, é importante operacionalizá-la e fazer normas, o que exige a presença do jurista, para além de que estes materiais só podem chegar ao CA sob a forma jurídica (regulamento).

Relativamente a entrevista com Bento Baloi⁵⁵ sobre a informação que se pretendia obter, guião de entrevista em anexo, este disse o seguinte:

- O BM tem as suas estratégias para comunicar internamente com o seu público interno e, para o efeito, cada uma das estratégias se desenvolve de diferentes maneiras com as outras estratégias. Este disse ainda que para o BM estabelecer a comunicação interna tem os seus instrumentos definidos que facilitam esta comunicação, no entanto, os canais de transmissão de informação não são os mesmos para o público interno que não tem acesso aos meios de comunicação como Internet e correio electrónico (e-mail), para o efeito, o BM usa outro mecanismo diferente dos mencionados para circular a informação ao seu público. Por fim, este concluiu dizendo que o Banco tem mecanismos que facilitam a comunicação entre as chefias e os seus subordinados dentro do Banco e acrescentou dizendo que dentro do Banco, os funcionários não podem reclamar a falta de informação porque esta flui para todos e a todos os níveis, desde a base ao topo.

⁵⁵ Director do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem (GPI)

V. Resultados da Pesquisa

“Os maiores acontecimentos e pensamentos são os que, mais tardiamente, são compreendidos”

NIETZSCHE

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, subdivididos em duas secções: na primeira secção, são apresentados os resultados a nível da estratégia do BM, fazendo-se a comparação do referencial teórico do presente trabalho. Na segunda secção, a nível da política de comunicação e imagem do BM e o referencial teórico do trabalho.

5.1 A estratégia de comunicação interna do Banco de Moçambique

A Estratégia de Comunicação do Banco de Moçambique assenta nos seguintes vectores fundamentais:

- a) Padronização dos mecanismos de disseminação e circulação de informação interna e externa;
- b) Melhoria da comunicação entre os colaboradores do Banco;
- c) Promoção da imagem institucional do Banco de Moçambique;
- d) Estabelecimento de comunicação eficiente com o Sistema Financeiro e com o público em geral;
- e) Melhoria do sistema de comunicação horizontal dentro do Banco.

Esta estratégia orienta-se no sentido de assegurar a comunicação dos objectivos e políticas estratégicas do Banco por forma a orientar as expectativas dos agentes económicos e do público quanto ao comportamento de variáveis macro-económicas sob gestão do Banco; a redução dos riscos de instabilidade dos mercados financeiros e ajudar a melhorar a imagem, reputação e prestígio do Banco Central; a existência de

um instrumento indispensável para o estabelecimento de normas e padrões sobre a comunicação institucional e de relacionamento entre o Banco e o público.

A política de comunicação e imagem do BM tem como principal objectivo munir o banco de um meio que claramente dissemine entre os colaboradores da instituição, sistema financeiro e o público em geral, as intenções da sua estratégia de comunicação e decisões, bem como as actividades que estarão em curso com vista a alcançar o seu objectivo.

Na sequência da política de comunicação e imagem do BM, Os canais de comunicação do Banco são internos e externos e podem apresentar-se na forma física, electrónica ou noutro meio tecnológico qualquer que se entenda adequado.

No âmbito interno, o Banco comunica através dos seguintes meios:

- a) Colectivos de trabalho;
- b) Documentos Normativos Internos;
- c) Correio electrónico (e-mail);
- d) Internet;
- e) Reuniões trimestrais de consulta entre o Governador do Banco de Moçambique, os Membros do CA e os Directores das Unidades de Estrutura do Banco;
- f) Publicações internas.

A política de comunicação e imagem do BM deverá privilegiar e melhorar o uso de tecnologias de informação na disseminação da informação dentro da instituição.

O correio electrónico é um meio de comunicação que deve ser usado com o intuito de acelerar o fluxo interno de informação e otimizar os mecanismos de trabalho, respeitando-se os procedimentos existentes sobre a matéria. Não é permitido o uso do correio electrónico para a circulação de informação que possa perturbar o desempenho dos trabalhadores. Porém, o BM estimula o uso da Internet como meio de difusão de informação no seio dos trabalhadores.

Dentro da política de comunicação e imagem do BM, os colectivos de trabalho deverão ser um instrumento de gestão que assegure a comunicação vertical e horizontal, permitindo manter os gestores e quadros do banco informados sobre os processos em curso na instituição, bem como ser veículos de transmissão dos valores do banco, tais como a ética e a deontologia profissionais.

Na sequência desta política de comunicação e imagem do BM, os documentos normativos internos são instrumentos que estabelecem, quer normas técnicas de funcionamento do Banco, quer normas de comportamento e avaliação dos gestores.

Ainda dentro desta política, o Governador do Banco de Moçambique (GBM) e os membros do Conselho de Administração (CA), devem efectuar uma reunião trimestral de consulta com os directores das Unidades de Estrutura (UE).

5.2 Estratégia de comunicação interna apresentada no Referencial Teórico

A estratégia de comunicação apresentada no referencial teórico impõe objectivos para a sua materialização, cuja função é identificar dados essenciais e a compreensão da empresa. No entanto, para que a estratégia de comunicação seja eficaz, deve dirigir-se a um público preciso, isto é, segmentado, de forma a conseguir por parte deste público uma aceitação e não uma imposição de uma estratégia de comunicação.

O encadeamento de política e estratégia é importante pois, tem o seu ponto operacional através da construção de um plano e é através desse plano que se constitui o uso de modos e suportes de comunicação. O uso de suportes de redacção caracterizados pela rapidez, como o flash de informação, pode constituir uma solução juntamente com o correio electrónico.

As relações com o público interno, dependem fundamentalmente da aceitação por parte da empresa de um princípio de cooperação que se suponha que deve existir, entre os decisores e os empregados da empresa.

Os funcionários sempre tem tendência de cooperar com a instituição mas, para que isso aconteça é importante que lhes seja aberta uma janela, ou seja, é importante que lhes seja dada uma oportunidade para o efeito. Só desta forma é que se pode satisfazer a necessidade do homem social, que é participar no seu meio de trabalho. Só desta forma é que cada empregado sente a sua importância e utilidade na instituição.

Os resultados disso, reflectem-se num factor determinante para o sucesso das organizações com o seu público interno, que devem ter um processo de comunicação de qualidade pelo qual as informações possam fluir intensamente desde o topo a base, isto é, desde a alta direcção da empresa até aos funcionários subalternos e vice-versa. Isto mostra que os funcionários devem se sentir parte integrante de uma verdadeira sociedade de capital de trabalho, tendo uma função essencial e tangível na organização, que é a necessidade de integração na empresa.

A estratégia de comunicação interna para as organizações, mostra que se não for realizada uma política de esclarecimento, de respeito e de integração, logo, os funcionários de uma empresa podem transformar-se em poderosa força negativa em relação à empresa. Para o efeito, é importante motivar o público interno da instituição para um bom desempenho das suas funções, criando, desta forma, um ambiente agradável de trabalho e contribuindo para o bem estar dos funcionários, só assim a instituição ganha vantagens no concernente a sua dedicação, empenho e lealdade.

A partir do momento que se crê numa política de comunicação e imagem, exprime-se o desejo de prever, conseguir organizar e gerir informações produzidas pela própria instituição face a uma armadura completa de suportes e entre outras acções. É de referir que em termos de objectivos da política de comunicação interna, não existem regras universais visto que cada empresa é um caso e, portanto, tem a possibilidade de construir a sua própria política. No entanto, a existência desta política pode atingir dois objectivos de carácter geral. Por um lado, dominar certos poderes na empresa e reduzir

a incerteza das pessoas, e por outro, desenvolver a motivação das pessoas no sentido de um projecto comum.

Dentro de uma política, a imagem tem um estatuto importante, segue a mesma filosofia de encadeamento, de uma política-estratégica, onde um objectivo geral pode passar por objectivos mais específicos, como por exemplo, a apresentação das actividades do departamento e a divulgação do sucesso. Um plano neste sentido pode englobar suportes que se complementem, por exemplo: fomentar visitas a um departamento, utilizar o placard informativo, ou divulgar seminários a realizar. Estes últimos estão relacionados com as actividades do momento ou futuras, ao nível do departamento.

A aplicação de uma política de comunicação, pode limitar os poderes manifestos ou latentes em que as pessoas dentro das organizações estão dotadas, e desta forma, evitar-se o uso de processos de comunicação como instrumentos privilegiados no desenvolvimento das suas estratégias de poder. Cada pessoa participa na construção da imagem da sua própria instituição e se a política de comunicação interna não estiver com as outras funções da empresa acabará por trazer a rejeição ou o não reconhecimento da mesma por parte das pessoas e, esta não deve desprezar o sentido multidireccional da comunicação, é fundamental facilitar a circulação de informação na organização entre pares e distintos.

A criação de uma política de comunicação objectivamente estruturada permite uma aproximação de finalidades, de um reforço da motivação e da vontade em participar por parte de todos os colaboradores.

VI. Conclusão e recomendações

“Para prever o que vai acontecer é preciso saber o que ocorreu antes”

NICOLAU MAQUIAVEL

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações que se espera que sejam aplicadas na organização para a melhoria da comunicação interna.

Antes da apresentação dos resultados do trabalho informa-se que inicialmente, a proposta do estudo estava virada a pesquisa quantitativa e qualitativa, devido aos constrangimentos de ordem logística com que deparamos no BM, não foi possível trabalhar na pesquisa quantitativa que recomenda o uso de questionários para o trabalho de campo, de modo a obter-se dados/informação e perceber a opinião de cada inquirido da organização de acordo com a amostra que tinha sido encontrada, visto que o BM não tinha dado até a data do término deste trabalho uma resposta favorável no sentido de se submeter os questionários para recolha de dados.

Quanto a pesquisa qualitativa, tivemos constrangimentos no BM, pois, até a data do término do trabalho não tinha sido possível entrevistar Sua Excia. o Governador do Banco e o Administrador do pelouro dos Recurso Humanos e Jurídicos, apenas foi possível entrevistar o Director do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem (GPI).

Entretanto, tivemos que dar continuidade ao estudo, nos baseando nas entrevistas que foram feitas aos três técnicos do GPI ao longo do período do estágio e a entrevista efectuada ao Director do GPI, como também o recurso a documentos facultados pelo GPI, nomeadamente, a política de comunicação e imagem do Banco e o seu regulamento.

O trabalho tem como limitação maior a dificuldade de obtenção de dados. Naturalmente que as organizações não estão dispostas a divulgar suas informações estratégicas para evitar o risco delas vazarem para os outros participantes da organização. Porém, como trata-se de uma pesquisa acadêmica não há este risco explícito, mas trata-se de uma cautela natural que dificulta o levantamento!

6.1 Conclusão

Depois de apresentados os resultados para o presente trabalho em função do modelo teórico e no que foi observado no Banco de Moçambique (BM), pode-se concluir que o BM possui um Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem com a responsabilidade de gerir todo o processo de planeamento estratégico da instituição, assim como promover a imagem institucional, garantindo uma comunicação eficaz com o público interno e externo.

O BM possui também uma estratégia de comunicação orientada no sentido de assegurar a comunicação dos objectivos e políticas estratégicas deste, a existência de um instrumento indispensável para o estabelecimento de normas e padrões sobre a comunicação institucional e de relacionamento entre o Banco e o público.

O BM é um portador de informação pública, pois realiza um serviço de comunicação interna estruturada, no entanto, verifica-se que os meios de comunicação internos de que este dispõe não atingem o público interno de igual modo.

A estratégia de comunicação do Banco tem os seus objectivos traçados. Ora, partindo de princípio que a estratégia de comunicação interna é um meio para chegar a fins previamente definidos, verifica-se que na estratégia do Banco tem os seus fins previamente definidos.

Relativamente ao diagnóstico estratégico do Banco, a estratégia implica objectivos na sua formulação e, nesta está inerente um diagnóstico cuja função é identificar alguns dados para a compreensão da organização. No entanto, nota-se que o Banco fez devidamente a segmentação em relação ao seu público interno no que diz respeito aos vários princípios da comunicação no banco, mais concretamente para a componente “transparência” que se traduz em informar, interna e externamente, de forma aberta, clara e em tempo oportuno.

A estratégia de comunicação do BM tem os seus objectivos traçados e esta tem os seus componentes dentro daquilo que são os veículos de comunicação interna para circulação da informação. A posse de componentes de comunicação interna faz provavelmente com que a estratégia de comunicação interna seja bem implementada e desta forma fazer com que a comunicação dentro do Banco seja eficiente.

O BM tem a construção de alvos directos, isto é, quando se interessa em ter as pessoas (público interno) sob acção dos suportes de comunicação, no entanto, precisa contruir alvos indirectos.

O BM usa os meios orais directos para se comunicar, como é o caso de reuniões, encontros com o Governador e o Conselho de Administração. Entre os meios orais indirectos destaca-se o uso do telefone.

O Banco dispõe de uma política de comunicação e imagem que estabelece as linhas mestras para uma optimização dos processos e infraestruturas tecnológicas de comunicação interna disponíveis no interior do Banco. Por sua vez, esta apresenta os veículos pelos quais o Banco pode se comunicar com o seu público interno, no entanto, verifica-se que os veículos de que o banco dispõe para a circulação da informação não atingem o público interno de igual modo, isto é, para aqueles que não tem acesso aos meios de comunicação pelos quais o banco usa para a circulação da informação, como é o caso da Internet e do correio electrónico, embora o *layout* adotado pelo banco, isto é, o sistema de biombos (*open space*) tenha sido mesmo para facilitar a comunicação interna entre os funcionários e algumas chefias.

6.2 Recomendações

Recomenda-se a construção de alvos indirectos porque pode ser importante que as pessoas (público interno) não se sintam sob domínio ou acesso dos suportes de comunicação a fim de os não rejeitarem. Recomenda-se ainda o acréscimo dos meios orais indirectos como por exemplo, intercomunicadores automáticos. Para além dos factos outrora apresentados, urge implementar-se uma comunicação integrada no interior do BM.

Recomenda-se que as instituições deem mais importância à “comunicação interna”, porque é importante para as instituições em si e a imagem destas, pois, é através da comunicação que se compartilham e se disseminam informações numa instituição.

O estudo revelou ser fundamental tomar-se em conta a comunicação interna nas organizações, especialmente com o seu público interno, e para uma boa integração do pessoal na organização, esta passa por uma comunicação vertical nos dois sentidos e que a comunicação interna deve ser um imperativo a ser coordenado profissionalmente.

Por fim, nota-se que a partir do momento que se delinea uma estratégia de comunicação interna, ela tem de estar acompanhada da sua política de comunicação virada para prática e que tenha um cariz de acção pois, a estratégia de comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Bibliografia:

ALMEIDA, Vítor (2003). *A comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora, S.A.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Sousa (2003) *Curso de Relações Públicas – Relações com os diferentes Públicos*. 6ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Thomson Learning, Lda.

AMARAL, Wanda do (1999) *Guai para apresentação de Teses, Dissertação, Trabalhos de Graduação*, 2ª Edição Revista, Livraria Universitária – UEM.

BÉON, Philippe, (1992). *Como desenvolver a comunicação na empresa*. Portugal: Publicações Europa-América, Lda.

BOUCHER, Jean Dominique (1994) *A Reportagem Escrita*, Editorial Inquérito.

BLAND, Michael. **JACKSON**, Peter (1992) *A Comunicação na Empresa*, Editorial Presença, Lisboa.

BEKIN, Saul Faingaus (2004) *Endomarketing – Como Praticá-lo com Sucesso*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

BAHIA, Juarez (1995) *Introdução à Comunicação Empresarial*, Rio de Janeiro: Manual.

BILHIM, João Abreu de (?). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Artes Gráficas Lda.

BLAND, Michael, **JACKSON**, Peter (1992). *A comunicação na Empresa*. 1ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

CAMPENHOUDT, Raymond Quivy Luc (1988). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Manuel Barbosa e Filhos, Lda.

CHINEM, Rivaldo (2006) *Comunicação Empresarial – Teoria e o dia - a - dia das Assessorias de Comunicação*, Editora Horizonte.

CRUSHWAY, Barry. **LODGE**, Derec (1993) *Organizações, Planeamento e Comportamento – Estrutura, Cargos e Funções – Comunicação Motivação*, Classica Editora.

CHIAVENATO, Idalberto (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. 1ª ed. vol. 5. São Paulo: Atlas S.A.

_____ (1998) *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas*, São Paulo, Atlas.

_____ (2000). *Administração – Teoria, Processo e Prática*. 3ª ed. São Paulo: Editora Electrónica: ERJ Informática Lta.

_____ (2004). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Dicionário Universal da Língua Portuguesa (1999). Maputo – Moçambique, Texto Editora, Lda.

DUTRA, Joel Souza (2004). *Competências – Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A.

DE LEÃO, Isable Voz Peance, **REI**, José Esteves, **DA SILVA**, Maria Manuela Maia, **PINTO**, Ricardo José, **SZYMANIAK**, Wlodzimierz Josef, (2000) *Dicionário de Ciências da Comunicação*, Porto Editora, Portugal.

ECO, Umberto (2004). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 11ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

FACHADA, ODETE (1990). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Editora Rumo.

FERNANDES, A. J. (1994). *Métodos e regras para a elaboração de trabalhos científicos e académicos*. Porto: Porto Editora.

GANZ, Pierre, (1995) *A Reportagem em Rádio e Televisão*, Editorial Inquérito , Portugal.

GIL, António C. (1999), *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5ª ed. São Paulo: Atlas.

_____ (2002). *Como Elaborar projectos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

GOMES, António Silva (1994) *Publicidade e Comunicação*. 2ª ed. Lisboa: Texto Editora.

GIL, António Carlos (1996) *Projectos de Pesquisa*, 3ª Edição – São Paulo, Editorial Atlas S.A.

LOUREIRO, João M. (1994). *Marketing e Comunicação – Instrumentos Jurídicos*. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora.

MACHADO, José P. (1995). *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Vol. V. Lisboa: Livros Horizonte.

MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS; Eva Maria (1999) *Técnicas de Pesquisa*, 4ª ed. São Paulo:Atlas S.A.

MAY, Tim (2004), *Pesquisa social. Questões, métodos e processos*. 3ª ed. Porto-Alegre: Artmed Editora.

MINAYO, M.C.S. (2004) *Pesquisa Social – Teoria, Métodos e Criatividade*. 23ª Ed. Petrópolis: Vozes.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2005) *Sistemas, Organização & Métodos*. 15ª ed. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Silvio Luis de (2001) *Tratado de Metodologia Científica- Projectos de Pesquisa TGI, ICC, Monografias, Dissertações e Teses*, São Paul: Pioneira Thompson Learning.

OLIVEIRA, Silvio Luís de (2001), *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo, Editoração Eletrónica: Segmento & Co. Produções Gráficas Ltda.

ROBERTO, Jarry Richardson et al (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, S.A.

RODRIGUES, Adriano (1990) *Estratégias da Comunicação*. 1ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

RUDIO, Franz V. (1997), *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 21ª ed. Petrópolis: Editora Vozes Lda;

ROBERTO, Jarry Richardson e Colaboradores (1999) *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*, 3ª Edição, Revista Ampliada, São Paulo, Editorial.

SANTOS, José Rodrigues dos (2001). *Comunicação*. Lisboa: Edição de Livros e Revistas, Lda.

SOTOMANE, Carlos Davide Cassimo (?) *Guia de Elaboração e Apresentação do Trabalho de Projecto*. Maputo: Universidade Apolitécnica.

STONNER, James A. F. ; **FREEMAN**, R. Edward (1999) *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora S.A.

TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGRAW-Hill, Lda.

TRAQUINA, Nelson Jornalismo (?) – *Questões, Teorias e “Estórias”* **Lisboa**.

TOMASI, Carolina. **MEDEIRO**, João Bosco, (2007) *Comunicação Empresarial*, São paulo, Editora Atlas S.A.

TRIVIÑO, A.N. (1997). *A pesquisa Qualitativa em Educação*, São Paulo: Atlas.

KUNCH, Margarida Maria Krohling (2006). *Obtendo Resultados com Relações Públicas* 2ª ed. Revista. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

KUNCH, Margarida Maria Krohling(2003) *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* 4ª Edição Rev., Actual e ampla, São Paulo: Summs.

Sites consultados:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_de_mercado_qualitativa 20/04/2009

http://usabilidoido.com.br/como_fazer_uma_pesquisa_qualitativa.html 20/06/2009

<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> 20/06/2009

http://www.ead.unicamp.br/trabalho_pesquisa/Pesq_quali.htm PT&q=plano+de+c
ontig%C3%Aancia+pra+implementa%C3%A7%C3%A3o+de+uma+estrat%C3
%A9gia+de+comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&meta=&aq=o&oq visitado
no dia 16/04/2009

<http://www.google.pt/search?hl=pt-PT&q=fases+de+um+or%C3%A7amento&meta=&aq=f&oq=> visitado no dia 16/04/2009

<http://www.zambezia.co.mz/noticias/94/3729-bm-prepara-se-para-desafios-da-integração> visitado no dia 20 de Abril de 2009

Http://usabilidoido.com.br/como_fazer_uma_pesquisa_qualitativa.html visitado no dia 16 de Maio de 2009

<http://www.bancomoc.mz/index.php?lang=po&menu=511> Visitado no dia 20 de Maio de 2009

<http://penta.ufrgs.br/edu/teleduc/tdidmult.htm> Visitdo no dia 04 de Julho de 2009

http://books.google.co.mz/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=intercomunicadores+autom%C3%A1ticos%3F&source=bl&ots=77_Vi_qTK&sig=KTQJ35WkkG_fIvjBRSjqJkG72mg&hl=pt-PT&ei=sR1PSvyVKt6OjAe6i_28BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6

VII.ANEXOS

Anexo nr. 1

[Lei nr. 1/92 que define a natureza, os objectivos e funções do Banco de Moçambique como Banco Central da República de Moçambique;](#)

Anexo nr. 2

[Organograma do Banco de Moçambique EM 2009;](#)

Anexo nr. 3

[Quadro do pessoal entrevistado no Banco de Moçambique;](#)

Anexo nr. 4

[Guião de entrevista efectuado ao Director do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem \(GPI\);](#)

Anexo nr. 5

[Guião de entrevistas efectuadas aos três técnicos do Gabinete de Planeamento Estratégico, Comunicação e Imagem \(GPI\);](#)