



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Comunicação Interna e as Organizações Onde se Aprende ou de Gestão
Inteligente nas Câmaras Municipais da Área Metropolitana do Porto

Gabriela Dolores Fonseca Carneiro Vieira Marques

Mestrado em Administração Pública

Orientadores:

Doutor Tiago Lapa, Professor Auxiliar
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Fernando Zamith, Professor Associado
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Outubro, 2024



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A Comunicação Interna e as Organizações Onde se Aprende ou de Gestão Inteligente nas Câmaras Municipais da Área Metropolitana do Porto

Gabriela Dolores Fonseca Carneiro Vieira Marques

Mestrado em Administração Pública

Orientadores:

Doutor Tiago Lapa, Professor Auxiliar
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Fernando Zamith, Professor Associado
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Outubro, 2024

Dedicatória:

Ao João, por ser quem é e pelo que aspira ser.

Agradecimento:

Aos meus pais.

Aos meus mestres de todas as escolas.

Aos companheiros desta caminhada que é a vida.

Resumo

As organizações onde se aprende ou de gestão inteligente caracterizam-se pela partilha permanente de informações, conhecimentos e experiências entre todos os ativos humanos de uma organização pública ou privada, partilha que se concretiza através da Comunicação Interna (CI).

Uma das funções da CI formal passa pela circulação de informações, conhecimentos e experiências entre os membros das empresas privadas ou públicas, instituições do terceiro setor social ou da administração pública central ou autárquica.

A forma mais comum de entender a CI pode sintetizar-se nas funções de dar sentido ao papel de cada elemento da organização, fazer circular informações, formalizar uma cultura comum.

Hoje, os diversos investigadores consultados, consideram a CI como parte determinante da comunicação em geral, na perspectiva de que a comunicação externa começa na CI.

Neste estudo, pretendeu-se obter dados e informações dos 17 municípios da Área Metropolitana do Porto (AMP), sobre as estratégias e as formas de CI adotadas por estes, face aos desafios da inovação na administração pública municipal, na ótica do modelo das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Os dados obtidos evidenciam que em quatro das dezasseis (25%) das câmaras da AMP existem processos inovadores de CI planeada e estratégica. Nestas câmaras encontramos também objetivos e práticas próprias de organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Para além da relevância da investigação académica, procurou-se confirmar ideias e conhecimentos que possam servir de alerta para uma melhor e mais eficiente gestão das câmaras municipais da AMP, numa lógica inovadora da administração pública.

Abstract

Organizations where learning or intelligent management are characterized by the permanent sharing of information, knowledge and experiences between all the human assets of a public or private organization, a sharing that takes place through CI.

One of the functions of formal internal communication (IC) involves the circulation of information, knowledge and experiences between members of private or public companies, institutions in the social third sector or central or autonomous public administration.

The most common way of understanding IC can be summarized in the functions of giving meaning to the role of each element of the organization, circulating information, formalizing a common culture.

Today, the various researchers consulted consider IC as a determining part of communication in general, from the perspective that external communication begins with IC.

The aim was to obtain data and information from the 17 municipalities of the Porto Metropolitan Area (AMP), on the strategies and forms of IC adopted by them, in view of the challenges of innovation in municipal public administration, from the perspective of the model of organizations where learning is carried out or intelligent management.

The data obtained shows that in four of the sixteen (25%) of AMP chambers there are innovative planned and strategic CI processes. In these chambers we also find objectives and practices typical of organizations where learning or intelligent management are carried out.

In addition to the relevance of academic research, we sought to confirm ideas and knowledge that could serve as a warning for better and more efficient management of AMP municipal councils, within an innovative logic of public administration.

Palavras-chave:

Administração Pública; Câmaras Municipais; Área Metropolitana do Porto; Comunicação Interna; Organizações onde se aprende ou de gestão Inteligente.

Key - words:

Public administration; Municipal Chambers; Porto Metropolitan Area; Internal communication; Organizations where learning or intelligent management is carried out.

Índice

Resumo	i
Abstract	iii
Índice	v
INTRODUÇÃO	1
Capítulo I – DA TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA À GESTÃO INTELIGENTE	4
Dos modelos da administração pública	5
Modelo de gestão ou gerencial	6
Modelo de governança	6
Organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	7
Capítulo II – DA COMUNICAÇÃO	12
Comunicação organizacional externa e interna	14
Comunicação Municipal	15
Comunicação Interna	15
CI na administração pública e na gestão municipal	23
As tecnologias e a CI	24
Capítulo III – PODER LOCAL E OS MUNICÍPIOS DA AMP	25
Indicadores-chave dos municípios e câmaras da AMP	26
Capítulo IV – METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	27
Metodologia	27
Hipóteses de investigação	28
Modelo de análise	28
Capítulo V – DADOS RECOLHIDOS, ANÁLISES DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	29
Sobre os entrevistados, a estrutura e o planeamento da comunicação	29
Sobre as hipóteses	31
Hipótese sobre a influência política	34
Na AMP, 25% das câmaras consideram-se organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	36
E a questão de partida?	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
Bibliografia	I
Anexos	IV

Índice de Quadros

Descrição do Quadro	Nº Quadro	Página
Modelos de administração pública	1.1	5
Principais tipologias da comunicação	2.1	14
Modelos de CI segundo Augendre (1988)	2.2	16
Síntese: <i>Communication Interne de l'Entreprise</i> , d'Almeida e Libaert (2004)	2.3	18
Comunicação 360º	2.4	20
Temas de <i>Cahiers de Communication Interne</i>	2.5	22
Diferenças da comunicação nas organizações privadas e públicas	2.6	23
População e funcionários municipais	3.1	26
Modelo de análise CI	4.1	29
Modelo de análise organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	4.2	29
Entrevistados face ao número de Municípios da AMP	5.1	30
Género dos entrevistados	5.2	30
Função dos entrevistados	5.3	30
Estrutura organizacional de comunicação nas câmaras da AMP	5.4	31
Planos e estratégias de comunicação com Plano Estratégico de Comunicação	5.5	31
Técnicos dedicados em exclusivo à CI	5.6	31
CI planeada e formal	5.7	32
Práticas de CI	5.8	32
Tipos de CI nas câmaras da AMP	5.9	32
Câmaras face ao objetivo de serem organizações onde se aprende	5.10	33
Câmaras face ao objetivo de inovação administrativa	5.11	34
Responsabilidade direta pela CI	5.12	34
Responsabilidade direta pelo avanço da gestão inteligente	5.13	35
Resultados nas organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	5.14	35
Barreiras à implementação de práticas de gestão inteligente	5.15	36
Câmaras da AMP face à CI e às organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	5.16	36
Esquema de resultados CI	5.17	37
Esquema de resultados nas organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	5.18	37

Anexos:

A – Mapa da AMP	IV
B – Guião para a entrevista	V
C – Relatório entrevistas	VIII

Glossário

AMP (Área Metropolitana do Porto)

CI (Comunicação interna)

MBO (Management by objectives)

RH (Recursos humanos)

TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação)

H1, H2, H3, H4, H5 (Hipótese 1, Hipótese 2, Hipótese 3, Hipótese 4, Hipótese 5).

INTRODUÇÃO

Pretende-se investigar e compreender, no âmbito da *nova administração pública* ou da *administração pública do futuro*, na *lógica do modelo de governança* (Ramió, 2017) *as organizações inteligentes ou onde se aprende*¹, tendo em conta o papel da CI. A partilha de conhecimentos e experiências, através da CI, nas câmaras municipais da AMP, é o elemento central deste estudo.

Importa ter presente que: *as organizações inteligentes são lugares onde os empregados exprimem as suas capacidades para alcançar os resultados esperados, onde se geram novos esquemas de pensamento aberto, onde se liberta a aspiração coletiva e onde as pessoas aprendem constantemente e aprendem em conjunto* (Senge, 1991).

As mudanças socioculturais, económicas e políticas na sociedade contemporânea e os avanços tecnológicos, com destaque para o mundo digital (Castells, 2002), inquietam e desafiam as organizações privadas e da administração pública para novas formas de partilha e gestão do conhecimento. Esta surge nas *organizações onde se aprende* na designação de Senge (1991), a que outros autores acrescentam *organizações inteligentes* ou *de gestão inteligente*. Nesta lógica, temos o seguinte: *uma organização que aprende deve ser especialista em cinco atividades: resolução sistemática de conflitos, experimentação de novos desafios, aproveitamento da sua própria experiência e passado para aprender, aprender das experiências e práticas mais apropriadas de outras organizações e transmitir rápida e eficazmente o conhecimento a toda a organização* (Carvin, 1993, citado em Galván, 2006). É fácil de admitir que este processo de aprendizagem contínua se faz através da CI.

Parte-se da perceção que este modelo ou estratégia de gestão, para garantir a motivação e o compromisso pleno dos RH, é aplicado em diversas empresas mais avançadas, começando a dar os primeiros passos na administração pública.

Na administração municipal a gestão inteligente está numa fase embrionária, sendo notada em instituições que apostam no modelo de governança. Galván investiga-a nos municípios de Espanha, na ótica da competitividade entre municípios. São poucos os exemplos. Contudo, ela é cada vez mais recomendada por um conjunto de investigadores, que direta ou indiretamente, referem o tema.

A gestão pública num contexto complexo de governança, tanto ao nível de gestão, como ao nível político, requiere a inteligência, (...). A inteligência não só é o ingrediente básico para exercer a função de meta-governo, mas também para ser contingente, criativo e inovador (Ramió, 2019).

¹ Nesta dissertação considera-se que o conceito de “organizações onde se aprende” e de “organizações de gestão inteligente” são equivalentes. Trata-se de conceitos novos na literatura de investigação e na gestão empresarial, usados ora em simultâneo, ora em separado. Aqui serão usados em simultâneo e definidos na revisão da literatura. Os dois diferem do conceito de “gestão do conhecimento”, embora com ele tenham algum relacionamento, como se verá no desenvolvimento desta dissertação.

Para promoverem e salvaguardarem os interesses próprios das respectivas populações (artigo 2º da Lei nº 176 de 2013) as autarquias locais através dos seus órgãos representativos (artigo 3º) desenvolvem um conjunto de competências nomeadamente de *consulta, planeamento, investimento, gestão, licenciamento e controlo prévio e de fiscalização*. No exercício ou concretização das suas competências, as câmaras municipais, como órgãos políticos e executivos do poder local, têm autonomia financeira e gerem um conjunto de funcionários, que podem ser denominados de RH. Esta gestão do fator humano, orientada pelas opções políticas dos executivos municipais (conjunto de presidente e vereadores), pode ter ou não a dimensão de gestão inteligente ou de organizações onde se aprende, na medida em que criem condições para que os RH aprendam constantemente com novos conhecimentos e experiências próprias e alheias.

A CI sempre existiu, de modo informal. Sempre foram transmitidas orientações e existiram trocas ou partilhas de mensagens, informações, ideias e valores no seio das organizações, nomeadamente das câmaras municipais, independentemente de existir estratégia ou formalidade na CI.

Nesta dissertação interessa a CI formal, o seu grau de organização, as estratégias predefinidas e a tipologia que segue. A CI consiste ou pode definir-se como o *conjunto de atos de comunicação, que se produzem no interior da organização* (Adary & Mas, 2020). Conjunto de atos pensados, planeados e decididos pelas administrações com determinados fins, usando determinados meios ou canais, que envolvem os membros das organizações, numa dinâmica de interação, a CI, que com os meios e canais das tecnologias digitais, se tornou mais fácil, mais rápida e mais eficiente.

Justificação do objeto e questão de partida

A questão central da investigação é constituída por dois elementos: a gestão inteligente ou onde se aprende e a CI nas câmaras municipais da AMP. Pode admitir-se que o processo das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente realiza-se essencialmente através da CI, na medida em que exige a partilha de conhecimentos e de experiências pelo conjunto dos RH. Elucidar ou compreender a existência de gestão inteligente ou de organização onde se aprende pode conseguir-se através da intensidade e características da CI. Pode dar-se como adquirido que numa câmara em que não exista CI formal, devidamente planeada, também não existe qualquer hipótese de esta ser uma organização onde se aprende ou de gestão inteligente.

Assim chegamos ao seguinte questionamento: De que forma a CI, enquanto ferramenta estratégica e política adotada pelas câmaras municipais da AMP, contribui para a eficiência na administração municipal, segundo os modelos de organizações onde se aprende ou de gestão inteligente?

Objetivos e desafios

A amplitude do objeto a investigar é, em si mesma, de elevada dificuldade. São 17 câmaras, sendo necessário recolher informação em cada uma. Concretizar este objetivo é um desafio interessante. Por outro lado, o objeto na matéria a investigar, em vez de unívoco, o que facilitava o trabalho, é dual, na medida em que, contempla o funcionamento e as características da CI e o grau de gestão inteligente ou de organização onde se aprende.

Com esta investigação assumem-se dois objetivos centrais e gerais: o primeiro de ordem do conhecimento científico ou académico, na medida em que se pretende compreender ou esclarecer em que medida as câmaras da AMP são organizações onde se aprende ou de gestão inteligente com base na CI; o segundo, parte da ideia, referida por vários autores, de que a gestão inteligente ou organização onde se aprende constitui um modelo altamente eficiente, em que os RH se sentem envolvidos, participantes, motivados, úteis e realizados no cumprimento dos fins da organização. Dar relevo a estes temas é ampliar a hipótese de se disseminarem por outras câmaras municipais, com vantagens para as populações e para a imagem pública destas.

Assim, nesta perspetiva, assumem-se, mais em concreto, os seguintes objetivos: avaliar a qualidade e os sistemas formais de CI; verificar em que grau estes facilitam a partilha de conhecimentos e experiências entre os funcionários; recolher dados sobre objetivos e práticas próprios de organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Campo de investigação

Como campo de investigação escolhem-se as dezassete câmaras municipais da AMP, que representam 16,7% da população do País, numa área de 2.041km², empregando 22.306 pessoas. Estes municípios têm uma equilibrada representatividade político-partidária em presidentes e vereadores, embora com predominância do PS. Com efeito, temos 12 câmaras com presidentes do PS, 4 do PSD, 1 CDS e um presidente eleito num grupo de cidadãos (RM). Dois partidos contam com vereadores eleitos, o PCP-PEV e o B.E.

A AMP é um dos principais centros económicos do País, integrando a região mais exportadora de Portugal, representando, por si, cerca de 30% das exportações nacionais. Temos na AMP municípios plenamente urbanos e metropolitanos e dois municípios de características essencialmente rurais.

Esta escolha foi feita por razões de proximidade² e pelo facto de constituírem uma amostra interessante no conjunto dos municípios portugueses.

² Proximidade física e identitária: vivo num dos municípios da AMP e trabalho noutro. Além disso trabalhei algum tempo na organização AMP.

O enquadramento teórico aborda os pressupostos que suportam este estudo. Parte-se de uma síntese conceptual das questões e temas relacionados e justificadores da questão central da investigação, nomeadamente da evolução dos modelos de administração pública e da organização e gestão dos municípios portugueses, dos conceitos de gestão inteligente ou de organizações onde se aprende e da CI.

A metodologia a seguir assenta na técnica de entrevista semiestruturada e com questões abertas, a ser realizada presencial ou online, com cada câmara da AMP. No desenho metodológico tem-se em conta, nomeadamente, a justificação do objeto de investigação; os objetivos, desafios e hipóteses de investigação; a técnica de recolha de informação e os limites e dificuldades esperadas.

Na análise e tratamento da informação procede-se à caracterização dos entrevistados e à descrição e construção do modelo de análise, seguindo o esquema de: *conceito – dimensões (subdimensões) – indicadores* (Campenhoud, Marquet e Quivy, 2023).

Procura-se obter respostas, para o que se considera a pergunta de partida exposta atrás.

Parte-se em busca de dados e informações que permitam esclarecer e compreender este fenómeno que se considera relevante em termos de opções de políticas públicas e de gestão eficiente das câmaras municipais.

As conclusões possíveis terminam esta investigação. Espera-se que possam contribuir para melhorar e aumentar os serviços prestados pelas câmaras aos cidadãos e às organizações destes.

Capítulo I – DA TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA À GESTÃO INTELIGENTE

A experiência obtida nas câmaras municipais de Lisboa e Porto³ e a revisão da literatura, colocam alguns problemas e reforçam o interesse em compreender as opções de gestão das câmaras municipais.

O conceito gestão inteligente, encerra, em si mesmo, alguma controvérsia, na medida em que alguns autores o entendem exclusivamente no âmbito e relativo ao uso das tecnologias consideradas inteligentes. Esta denominação é reforçada pelos interesses do mercado em vender as referidas tecnologias, onde o conceito, de gestão inteligente é uma *força de venda* em termos do marketing. *O conceito de gestão do conhecimento, reflete a dimensão criativa e operativa da forma de gerar e difundir o conhecimento entre os membros da organização* (Galván, 2006). Este conceito acrescenta dificuldade de clarificação ao conceito e modelo de gestão inteligente ou de organização onde se aprende.

³ De março de 2000 a agosto de 2016, fui técnica na Câmara Municipal de Lisboa e de setembro de 2016 até ao presente, sou técnica na Câmara Municipal do Porto (neste último período, durante um ano, prestei serviços na AMP).

De salientar que o conceito de gestão inteligente ou de organização onde se aprende além de “gerar e difundir conhecimentos” pretende a busca de experiências próprias e de outras organizações, para serem partilhadas entre os membros da organização.

Dos modelos da administração pública

Os governos, (nacionais, regionais ou locais), necessitam de se organizarem para concretizar as decisões políticas. Governos a quem cabe a direção política geral do Estado. *Quando pensamos em Estado temos de pensar sempre numa certa concretização do Estado, numa certa manifestação do Estado, pois é disso que se trata quando se fala em tipos de Estado* (Miranda, 1996). O considerado pai da atual Constituição da República Portuguesa, Jorge Miranda, desenvolve os conceitos de tipos de Estado, para concluir que estes são diferentes das formas de governo: *Uma coisa é a forma de Estado, outra é a forma ou sistema de governo* (Miranda, 1996). A forma de governo tem essencialmente a ver com a relação entre governantes e governados.

Os governantes *administram* o poder político, através de estruturas de *burocracia pública*, conceito de Max Weber, referido por (Sanz, 1996). *O poder deve administrar-se a partir de uma autoridade burocrática organizada segundo o princípio da burocracia administrativa. Os funcionários que trabalham para o Estado fazem-no de modo profissional* (Sanz, 1996).

Relativamente ao *aparelho burocrático do Estado*, desenvolveram-se várias teorias e modelos. Pela sua atualidade, opta-se por seguir um dos investigadores mais atuais. *Existem quatro modelos de Administração Pública desde finais do século XIX: o modelo de patrocínio ou clientelar, o modelo burocrático, o modelo de gestão ou incremental e o modelo de governança* (Ramió, 2017). Este investigador divide os modelos em dois grandes grupos, os do passado e os do futuro, caracterizando-os de acordo com o quadro seguinte.

Modelos de administração pública

Quadro 1.1 - Elaboração a partir de Ramió, Carles

Modelos no passado						
	Estado	Política Partidos	Mercado	Sociedade Civil		Cidadania
Pré-moderno patrocínio clientelar	Débil	Ativa	Muito intrusiva	Interfere	Corporativismo	Frágil
Burocrático	Forte	Ativa	Respeitadora	Separação	Corporativismo	Administrado
Modelos no futuro						
Gestão	Débil	Passiva	Algo respeitadora	Interfere pouco	Separação	Cliente
Governança Inteligente Expansivo e inteligente	Muito débil	Muito passiva	Muito intrusiva	Interferência forte	Neocorporativismo	Ativa e passiva
	Forte	Ativa	Respeitosa	Interferência	Inter-relação	Ativa
	Muito forte	Muito forte	Respeitosa	Interferência	Inter-relação	Ativa

Destes modelos dá-se especial relevo aos considerados do futuro, pela sua proximidade temporal e concetual com a gestão das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Modelo de gestão ou gerencial

Este modelo afirma-se a partir dos anos 80 do século XX e enquadra-se na designada *nova gestão pública*. Tem como principais características:

a) *O desempenho das organizações melhora quando os gestores sabem o que se espera deles* (Ramió, 2017). Neste modelo, são definidos objetivos e os gestores responsabilizam-se pela sua concretização, sendo devidamente medidos os resultados. Esta característica relaciona-se com a teoria da gestão por objetivos (MBO), que surgiu nos anos 50 nas empresas privadas e teve como principal defensor Peter Drucker;

b) *A gestão pública melhora quando os gestores dispõem de certa discricionariedade e flexibilidade no uso dos recursos para concretizar as suas responsabilidades* (Ramió, 2017). Aqui entram um conjunto de estratégias como a privatização e a externalização dos serviços, consideradas determinantes na *nova gestão pública*. Note-se que os gestores são avaliados pelos resultados conseguidos;

c) *O desempenho dos RH melhora quando as decisões e o controlo se focalizam mais nos resultados e nos recursos que nos procedimentos* (Ramió, 2017). De facto, este modelo antecede alguns dos considerandos da gestão das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente ao responsabilizar mais os RH e os seus dirigentes na obtenção de resultados. Acresce que este modelo, ao defender a fragmentação da administração pública em unidades mais pequenas, mais especializadas e com mais autonomia, aumenta o papel e responsabilidade dos RH nas respostas às solicitações dos cidadãos, considerados como clientes. O modelo de gestão ou gerencial adquire um novo avanço com o modelo de governança.

Modelo de governança

A governança passa a ser considerada a partir dos anos 90 e é defendida como modelo relevante no âmbito da União Europeia, que hoje vive um *certo desconforto entre a simples governança administrativa e a aspiração a uma verdadeira forma de constitucionalismo supranacional* (Lindseth & Fasone, 2021).

Este modelo tem como elemento central a configuração dos espaços públicos deliberativos com os diversos níveis de administrações públicas em articulação com os agentes socioculturais e económicos da sociedade civil para enfrentar os desafios complexos de uma sociedade em mudança. Além da eficiência, o modelo reforça a importância da legitimidade democrática baseada na transparência, prestação de contas e participação cívica.

É muito provável que o modelo de governança tenha chegado para ficar, sendo uma das grandes opções do futuro tanto para o Estado, como para as administrações públicas. Tem elementos enormemente positivos, modernos e em consonância com a revolução tecnológica, económica e social que estamos a viver (Ramió, 2017).

O modelo de governança ainda apresenta algumas ambiguidades, nomeadamente por poder diminuir ou debilitar a força legítima do Estado a favor do mercado privado e da sociedade civil.

Para o tema central desta dissertação interessam particularmente dois elementos deste modelo: a abertura à inovação e à mudança; e a participação como fator base.

A governança é entendida como um patamar essencial à modernização da administração pública, no sentido de uma nova cultura da administração, assente no conceito de serviço público e no reforço das capacidades próprias dos funcionários.

Carles Ramió indica submodelos de governança, numa perspetiva de futuro: *governança incremental ou inercial; governança institucionalizada e inteligente; governança institucionalizada e inteligente com uma notável expansão do Estado*. O segundo aproxima-se do conceito de organização onde se aprende ou de gestão inteligente. Significa para Ramió o fim do modelo burocrático, substituído *pela gestão inteligente do conhecimento (aquela que aprende), que facilita a inovação*. Para concretizar este modelo, segundo Ramió, *é preciso realizar mudanças muito profundas no seio da Administração Pública*. Os desafios a enfrentar passariam por erradicar o modelo burocrático, o clientelismo e a corrupção e impor uma administração inteligente dentro de um modelo de governança. Ramió insiste na ideia que tal só é possível por opção política. Posição semelhante à de Ana Sanz (1999) para quem o êxito da modernização administrativa depende do compromisso político de quem a protagoniza.

De salientar que os termos de Ramió, para explicar *o modelo de governança institucionalizada e inteligente*, aproximam-no dos conceitos das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Organizações onde se aprende ou de gestão inteligente

O conceito nasce no mundo das empresas privadas, a partir do início deste século. É, por isso, um conceito novo, em desenvolvimento no plano teórico.

Na administração pública encontra-se numa fase inicial. Com efeito, a título de exemplo, em 51 experiências de inovação em municípios espanhóis, descritas em *Buenas Prácticas en la innovación pública*, (Sotelo & Martín, Coord., 2021), apenas uma tem elementos que indiciam práticas de organização onde se aprende ou de gestão inteligente.

Peter Senge, tem como principal obra um bestseller: *The Fifth Discipline - The art and practice of the learning organization*, publicada em 1990 e traduzida em francês em 2016 com o título: *La Cinquième Discipline, L'Innovation collective dans les organisations apprenantes*.

Este professor do *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* é um dos investigadores que está na origem do pensamento sobre as organizações inteligentes ou onde se aprende. Desenvolve o conceito de aprendizagem humana, afirmando que: *a verdadeira aprendizagem é aquela que está no coração e faz de nós seres humanos*. Aprendizagem que corresponde a uma *mudança fundamental ou uma mudança de estado espírito*. A organização que aprende é: *uma organização que desenvolve sem cessar a sua capacidade de construir o futuro. Para ela não é suficiente sobreviver*. Defende que os homens são a força viva das organizações e que estes aprendem individualmente: *As organizações inteligentes são aquelas em que os seus membros aprendem*.

A aprendizagem e desenvolvimento pessoal deve ser constante e existe nas organizações: *onde os seus membros podem exprimir livremente as suas visões com toda a segurança, onde o questionamento e procura da verdade são encarados como norma e onde se aceita que seja posto em causa o status quo, sobretudo quando este inclui o silêncio sobre aspetos da realidade que se procura esconder*. Aprendizagem individual e em equipa, nas *superequipas* de que fala Senge, porque, afirma: *a aprendizagem em equipa é hoje vital, porque são as equipas e não os indivíduos que formam a base das organizações modernas*.

Na mesma lógica de Senge, surgem outros autores: *uma organização que aprende deve ser especialista em cinco atividades: resolução sistemática de conflitos, experimentação de novos desafios, aproveitamento da sua própria experiência e passado para aprender, aprender das experiências e práticas mais apropriadas de outras organizações e transmitir rápida e eficazmente o conhecimento a toda a organização* (Carvin, 1993, citado por Galván, 2006).

Na administração pública a gestão inteligente ou organizações onde se aprende está numa fase embrionária, sendo notada em instituições que apostam nos modelos de administração pública de governança. Ramón Galván investiga-a nos municípios de Espanha na ótica de verificar a sua importância na competitividade entre municípios. Contudo, ela é cada vez mais recomendada por um conjunto de investigadores, que direta ou indiretamente, referem o tema de várias formas. *A gestão pública num contexto complexo de governança tanto ao nível de gestão, como ao nível político requer a inteligência, (...). A inteligência não só é o ingrediente básico para exercer a função de meta-governo, mas também para ser contingente, criativo e inovador* (Ramíó, 2017).

Assim, parte-se do princípio, repetidamente referido por vários autores, de que os funcionários são o recurso mais importante da administração municipal à semelhança dos colaboradores nas empresas. *A nossa compreensão no que diz respeito aos resultados relativamente ao papel dos empregados emerge num conjunto de questões com designações diversas: “capital intelectual”, “capital humano”, “gestão do conhecimento” e “organização que aprende”*.

Apesar destes conceitos diferirem entre si, convergem na importância dos colaboradores como produtores e usuários da informação e conhecimentos que capacitam a organização para competir

(Ulrich, Zenger e Smallwood, 2000). A gestão inteligente contribui para que tenhamos *organizações com um elevado desempenho, que são empreendimentos, que continuam, ao longo do tempo, a produzir resultados excepcionais com o nível mais elevado de satisfação humana e de compromisso para com o sucesso* (Blanchard, 2006).

Nos últimos anos, seguindo esta perspectiva, desenvolveram-se investigações e teorias sobre organizações onde se aprende ou de gestão inteligente. São artigos científicos, teses académicas e a publicação de livros.

Ramón S. Galván, publica, em 2006: *La Competitividad de la Administración Local, Modernización a Través de la Gestión del Conocimiento*. Uma obra distinguida com o Prémio de melhor trabalho apresentado de estudo e investigação sobre as Administrações Públicas Latino Americanas.

A gestão do conhecimento nos municípios em Espanha é entendida pelo autor como a capacidade de cada organização municipal aprender de modo constante com as próprias experiências e com experiências externas. Apresenta um quadro sobre a aprendizagem organizacional que nos ajuda a entender o pensamento sobre esta matéria, das quais se salientam:

- *A aprendizagem organizativa⁴ é um processo de deteção e correção de erros* (Argirys & Schön, 1978);
- *A aprendizagem organizativa é conhecimento acerca da inter-relação entre a atuação da organização e o ambiente em que existe* (Dalf & Weik, 1984);
- *As organizações aprendem a codificar dados da sua história numa rotina que guia o comportamento* (Levit & March, 1988);
- *A aprendizagem organizativa é o principal processo para que se produzam inovações (...).* (Stata, 1988);
- *A empresa criadora de saber é aquela onde a invenção de um novo saber não é exclusivo de alguns, antes corresponde a uma maneira de comportar-se e de ser, porque cada pessoa é um empregado do conhecimento* (Nonaka, 1991);
- *Uma organização que aprende aproveita toda a capacidade intelectual, o conhecimento e a experiência disponíveis com o objetivo de evoluir continuamente em benefício de todos os grupos de interesse* (Mayo & Lank, 1994);
- *A aprendizagem organizativa baseia-se em inter-relações entre pessoas, as suas ações, símbolos e processos dentro da organização* (Sewandy e al., 2000).

Em 2022, Ana Varela psicóloga e especialista em capacitação organizacional, publica: *Organizaciones Inteligentes. Cómo gestionar el conocimiento y el talento en las empresas eficientes*. A autora explica: *a aprendizagem organizativa é o motor de desenvolvimento social e económico, facto*

⁴ Opta-se por “aprendizagem organizativa” em vez de “organização onde se aprende”, no respeito absoluto pela terminologia do autor.

que requer perguntas, investigação e novas especializações e não só cursos de formação. Precisamos de um sistema avançado de formação contínua, sistema que exige uma análise do que é aprendido. Um sistema especializado e completo que permita desenhos inovadores e efetivos. Uma aprendizagem viva. Esta explicação enquadra conceitos desenvolvidos na obra como o de que a aprendizagem nas organizações *deve ser um processo, dentro do conjunto de processos*, que estruturam a organização. As empresas deixam de ser *o lugar de trabalho*, como efetivamente eram no modelo industrial das empresas, para serem *organismos vivos* que vivem, respiram, avançam e recuam ao ritmo de todos os seus membros e na medida em que estes adquirem conhecimento e o passam à prática.

Hoje não tem mais sentido a ideia de que na empresa não se aprende e de que as pessoas não se relacionam, nas palavras exatas da autora: *uma organização é um organismo vivo, com problemas e desencontros entre pessoas. O desacordo é fundamental. A fricção, a tensão de diferença de critérios é uma oportunidade para pensar, para buscar novas soluções mais completas. (...) Se a aprendizagem contínua é o tema de momento, levemo-lo a sério numa sociedade em permanente mudança. (...) Importa ter presente que no processo de aprendizagem as pessoas são donas do processo e não sujeitos passivos do mesmo.* Na obra não se fala diretamente da administração pública ou municipal, contudo admite-se que a conceptualização defendida se aplica à administração pública.

É variada a literatura que aborda o tema das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente, partindo do princípio que os colaboradores são o ativo mais importante das mesmas. Os que não abordam diretamente o tema, defendem conceções que pressupõem a aprendizagem contínua como necessidade fundamental.

Em 2006⁵, Ken Blanchard, com dezenas de obras sobre liderança, publica: *Um nível superior de liderança*, onde desenvolve um conjunto de ideias na lógica da gestão inteligente *ou das organizações onde se aprende*, explanadas neste sentido ao longo do livro. Sublinham-se algumas: *Se mantiver*, (fala para os gestores), *os seus colaboradores bem informados e os deixar usar a sua cabeça, ficará espantado como eles conseguem ajudar a gerir custos (...); A hierarquia da pirâmide tradicional deve ser virada ao contrário, para que os colaboradores da linha da frente, que estão mais próximos dos clientes, estejam no topo.* Das várias ideias explanadas merece atenção as que o autor defende sobre a CI, que deve ser aberta, fluída, transparente.

Centremo-nos em Barcelona, onde a câmara municipal é vista, por muitos, como exemplo.

Temos em conta duas obras: a primeira publicada em 2003 com o título: *La comunicació municipal cómplice com los ciudadanos* de Toni Puig que foi diretor de comunicação do município durante a década de 90 do século XX, a segunda, publicada em 2011, *Barcelona Modelo avanzado de*

⁵ A edição portuguesa é de 2007.

gestión pública, de Jordi Hereu⁶ que foi presidente da Câmara de Barcelona de 2006 a 2011 e de Andreu Puig diretor geral da câmara municipal de 2007 a 2011.

Puig explica a comunicação municipal de Barcelona em tom apaixonado, direto e claro. Um dos seus lemas é que cada colaborador da Câmara fosse um comunicador da organização: *na Câmara tudo e todos comunicamos continuamente*. Para que tal fosse possível a CI também teria que ser contínua e completa, para que: *o município fosse a organização de todos (...) que está sempre junto dos cidadãos plurais e que com eles comunica*. Acrescenta, esclarecendo: *queremos ser uma organização municipal, em que todos e cada um dos seus trabalhadores – políticos incluídos são comunicadores: a comunicação com os cidadãos tem prioridade máxima*. Para que tal desígnio fosse possível é essencial a aprendizagem contínua num sistema aberto em que a CI é a principal ferramenta.

Jordi Hereu e Andreu Puig desenvolvem o tema da *gestão pública* do município em oito capítulos explanados ao longo de 261 páginas. Para além das políticas públicas viradas para a Cidade, dedicam dois capítulos à gestão da organização câmara municipal, começando por salientar que se está em presença de uma organização com cerca de 13 mil colaboradores. Sublinham ainda que as respostas de políticas públicas do município exigiam: *o esforço coordenado de todos*. A gestão pública da organização tem como objetivos: conseguir uma organização que se adapta, como um todo, às mudanças, baseada nas pessoas que nela trabalham no dia a dia, que se quer de maneira eficaz e com qualidade, que aprende e apreende as mudanças. Uma organização que utiliza as tecnologias e aposta na inovação, envolvendo sempre todos os seus trabalhadores. Assim, os autores repetem conceitos de *aprendizagem contínua* por parte das pessoas da organização, no sentido da sua motivação. Salientam a importância da CI para encontrar respostas sobre para que serve o trabalho de cada um.

Quatro investigadores latino americanos: Paredes-Chacín, Monroy Ruth, Iniciarte Alicia e Gonzalez Fredy, publicam um artigo em 2017, com o título: *Organizaciones inteligentes basadas en la gestión de información: análisis sobre la tendencia global*. Consideram que o ponto de partida das organizações inteligentes *está nas transformações promovidas pela sociedade do conhecimento no contexto do século XXI*. Definem organizações inteligentes com base em Senge, para depois salientar a importância da gestão documental. Concluem que a gestão inteligente *para garantir o processo de ensino – aprendizagem, que surge no interior das organizações, de modo quantitativo e qualitativo necessita de um conjunto de métodos e técnicas de gestão documental*.

Ainda, sobre esta matéria foram vistos outros artigos (ver bibliografia), dos quais se salientam: Arturo Serrano e al. (2010), *Sistemas Avanzados de Gestión. Organizaciones Inteligentes*; Luís Roberto (2011), *A Organização Inteligente*; Siugzdinieenė e Rauleckas, (2019): *A inteligência na gestão pública: uma análise sob perspetiva institucional*; Armando Castro (2023), *O Poder da Gestão Inteligente na*

⁶ Jordi Hereu, em 2023 é ministro da indústria e do turismo do governo de Espanha.

Administração Pública; António Méndez e Eloy Cuellar (2005), *Gestión Pública Inteligente*; Nadia Tebouri (2000), *L'Apprentissage Organisationnel: Penser l'Organisation Comme Processus de Gestion des Connaissance et de Développement des Théories d'Usage*.

As organizações de gestão inteligente ou onde se aprende parecem respirar ao ritmo da CI.

Capítulo II – DA COMUNICAÇÃO

A famosa afirmação *gerir é comunicar* de Jean-Marie Rausch⁷ (Portè, 1988) consubstancia a ligação da comunicação com os processos de gestão.

Por um lado, para que as decisões político-administrativas entrem em vigor, como as normas jurídicas, é condição, *sine qua non*, que sejam comunicadas. As deliberações dos executivos municipais para que tenham efeitos têm que ser publicitadas em edital colocado em espaço de acesso público (esta prática está hoje a ser substituída por meios digitais).

Por outro lado, há uma outra dimensão, que tem a ver com o papel que a comunicação desempenha na governação, sendo parte essencial da mesma. *Efetivamente, a comunicação das instituições públicas tem consequências na saúde das pessoas, na beleza dos parques, na segurança nas ruas (Canel, 2007). A comunicação afeta a confiança dos cidadãos no governo, assim como o controlo que estes têm sobre o mesmo. Influencia a moral dos que trabalham na produção; a comunicação está presente em todas as facetas de um governo (Garnett, 1992).*

A perceção de que a comunicação é essencial para a administração pública é de senso comum. Quando as coisas correm mal, diz-se que o problema é de comunicação. *A comunicação nas organizações é muitas vezes vista como causa de todos os males e remédio capaz de ser solução para todos os problemas (Gabin, 1998).*

Acréscete-se que a comunicação é um dos símbolos mais brilhantes do século XX; o seu ideal é aproximar os homens, os valores e as culturas para compensar os horrores da barbárie do nosso tempo (Wolton 1997). Esta perspetiva axiológica está cada vez mais presente face a fenómenos atuais denominado de fakes news.

Na origem etimológica da palavra encontram-se os termos latinos *communicatio* e *communicare* que significam *pôr em comum, partilhar alguma coisa com alguém, comunicar*.

Importa ainda a *comunicação, como sistema de comportamento integrado que calibra, regula, segura e, por isso, torna possível as relações humanas. Por consequência, nós podemos ver o mecanismo da organização social (Winkin, 1981).* Numa dimensão mais pragmática, *quanto maior e mais complexa for a organização, maior será a dificuldade de comunicação (Armstrong, 2005). Nas*

⁷ Foi um destacado político francês como professor, ministro das telecomunicações e do comércio externo e presidente da Câmara de Metz.

empresas, a par do “mundo das ações” (...) e dos objetos, do mundo material, existe o “mundo da comunicação”, estrita e necessariamente correlacionado com o primeiro (Moles & Duguet, 1976).

A comunicação como ciência envolve diversas teorias, com relevo para a escola de Palo Alto⁸, onde se distinguiram investigadores como Watzlawick, célebre pelo axioma: *é impossível não comunicar*. Ou seja, em sociedade tudo tem valor de mensagem.

A comunicação é o processo de fazer participar um indivíduo, um grupo de indivíduos ou um organismo, situados numa dada época e lugar, nas experiências do outro, utilizando elementos comuns (Moles, 1997).

A comunicação é um desafio humano desde sempre e em todas as idades. *Porque se comunica? Comunica-se para informar e informar-se, conhecer e conhecer-se, explicar e explicar-se, compreender e compreender-se (Morin, 1998).* Porque *sem comunicação não existem relações humanas (Luhman, 93).*

Comunicação no sentido de *partilhar, persuadir e seduzir* (Wolton, 2009) como atividade essencial à vida humana e às suas organizações. No momento presente, com a dimensão digital e 360º, comunicar além de partilhar, persuadir e seduzir é também *posicionar ou afirmar* algo ou alguém no espaço público, *construir redes e comunidades*.

Assim, a comunicação organizacional ocorre num sistema complexo e aberto que é influenciado e influencia o meio ambiente em que ocorre; sendo certo que esta comunicação implica mensagens, o seu fluxo, o seu propósito, a sua direção e o meio usado; também implica pessoas, as suas atitudes, os seus sentimentos, as suas relações e habilidades (Veliz, citado por Blanco e Herrera e al., 2017).

A comunicação organizacional é hoje um dos principais desafios das instituições privadas e públicas. *Comunicar é partilhar significados através da troca de informação. O processo de comunicação define-se pela tecnologia da comunicação, as características dos emissores e recetores da informação, pelos seus códigos culturais de referência, os seus protocolos de comunicação e o alcance do processo (Castells, 2009).*

⁸ A Escola de Palo Alto (nome de uma pequena cidade da Califórnia) tornou-se, desde os anos 60 do século XX, numa corrente de pensamento a partir dos estudos de psicólogos e terapeutas, que centralizam a investigação mais na relação que nos indivíduos. Esta visão passou a influenciar as concepções da comunicação. Os principais autores destas concepções são Gregory Bateson, Don D. Jackson, Paul Watzlawick. Deste último salientam-se os axiomas: a) A comunicação é um fenómeno interrelacional, no qual a unidade de base é menos o indivíduo (como estipula a psicologia tradicional) e mais a relação. (...) A comunicação é assim um processo circular no qual cada mensagem provoca um feedback do interlocutor; b) A comunicação não se reduz a uma mensagem verbal, porque todo o comportamento social tem um valor comunicativo. Em situação de interação “é impossível não comunicar”; c) A comunicação é determinada pelo contexto em que se realiza, dependendo se é entre desconhecidos ou conhecidos, entre colegas de trabalho, entre pais e filhos etc.); d) Toda a mensagem comporta dois níveis de significados. Transmite não só um conteúdo informativo (factos, opiniões, sentimentos, experiências do emissor), mas também algo da relação que liga os interlocutores; e) A relação entre interlocutores estrutura-se segundo dois grandes modelos: o modelo simétrico e o complementar. O primeiro, entre interlocutores que têm uma posição semelhante ou igual. A complementar, quando têm posições diferentes (...).

A comunicação envolve várias tipologias e formas. O quadro seguinte, permite-nos ter uma visão mais aproximada do conjunto.

Principais tipologias de comunicação

Quadro 2.1 – Elaboração própria

Quanto aos meios e canais	Formas e Conteúdos
Mediática (imprensa, rádio e televisão); Digital (<i>website</i>, redes sociais online, blogues, e-mail, chats, etc.) através de computadores e telefones portáteis com ligação à Internet. Comunicação por meios próprios das organizações; Utilização para cada mensagem de canais digitais e analógicos.	Política (de partido, de governo, das organizações públicas político-administrativas); Organizacional e empresarial; Comunicação cultural, desportiva, educacional, ambiental, económica e de saúde; Comunicação municipal; Comunicação externa; CI; Comunicação discursiva e interpessoal ou relacional; Comunicação de crise.

Comunicação organizacional externa e interna

A comunicação organizacional, a partir do final da II Guerra Mundial, é entendida na sua dimensão externa. Só a partir da última década do século XX é que surge a comunicação interna. Esta passa a ser praticada no mundo empresarial e em simultâneo é objeto de investigação.

As diversas dimensões e estratégias da comunicação em geral aplicam-se à comunicação externa e interna. *Uma teoria estratégica que não tenha em conta o poder da comunicação para criar e partilhar valores e promover transformações ficará aquém do desejável e possível (Pérez, 2008).*

As diferenças essenciais entre a comunicação externa e interna dizem respeito aos públicos-alvo e aos objetivos que cada uma prossegue. Os públicos da CI são os membros das organizações. Os públicos da comunicação externa são aqueles a quem estrategicamente a organização quer chegar, para afirmar-se e afirmar os seus produtos ou os seus serviços.

Os objetivos da CI passam pela motivação e mobilização dos colaboradores, no sentido de que estes se identifiquem e façam plenamente parte da organização. Os objetivos da comunicação externa são de persuadir os públicos-alvo do valor dos produtos e serviços da mesma. Os públicos internos são emissores relevantes das mensagens da organização.

As duas são determinantes para as organizações, sendo que os investigadores mais atuais, sublinham que a estratégia de comunicação externa deve começar na CI. Partilhar valores, dados e informações para persuadir públicos externos, sem fazê-lo primeiro com os atores internos, é algo sem sentido. Nas câmaras municipais, a comunicação externa e interna tem especificidades a considerar.

Comunicação Municipal

A comunicação municipal enquadra-se no ramo mais lato da comunicação política ou pública. *Comunicação política que é a atividade de determinadas pessoas e instituições (políticos, comunicadores, jornalistas e cidadãos) em que, como resultado de uma interação, se produz uma troca de mensagens com as quais se articula a tomada de decisões políticas, assim como a aplicação destas na comunidade* (Canel, 1999).

A comunicação municipal, em Portugal, desenvolve-se e institucionaliza-se a partir dos anos 80 do século XX, com a criação de serviços próprios, habilitados com técnicos credenciados. *Concebemos a comunicação municipal como um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais concretizadas pela estrutura institucional do município* (Camilo, 1998). Esta comunicação municipal interage com o sistema mediático geral, sendo frequente o aparecimento de conteúdos que visam influenciar o poder central. Acresce que a organização da comunicação municipal foi influenciada pela experiência do que ocorria em Municípios da Europa, nomeadamente Montpellier e Barcelona⁹.

A comunicação municipal acompanhou a evolução do poder local de 1974 até ao presente. Nas décadas de 70 e 80 do século XX denominava-se *imprensa*. As câmaras, a pouco e pouco, passaram a contar com serviços ou gabinetes de imprensa. Nos anos 90, passaram a denominar-se de gabinetes de comunicação. Hoje quase todas comunicam a partir de serviços próprios, embora numa dimensão de comunicação externa.

Só nos últimos anos é que passou a notar-se preocupação com a CI, assumida como um objetivo, e com estratégia própria.

Nos dias de hoje, a comunicação municipal é entendida numa dimensão 360%: *trata-se de gerir de modo integrado e coerente as distintas vertentes da comunicação* (Blanco & Herrera, Coord., 2017). Nesta perspetiva, ganha uma dimensão estratégica, envolve os públicos externos e internos, é multicanal, constante e permanente.

Comunicação Interna

A CI informalmente sempre fez parte da vida quotidiana das organizações. Aqui interessa a dimensão formal da CI, que só recentemente foi assumida pela investigação e pelas organizações.

⁹ Montpellier, no final dos anos 70, do séc. XX, fez uma aposta estratégica na comunicação municipal com um conjunto de meios (revista mensal para todos os cidadãos), outras publicações periódicas para públicos específicos (idosos, jovens, empresários) a par de uma estratégia de promoção e afirmação da cidade. *Coerência do discurso, coerência da organização e coerência da estratégia de comunicação fazem a força de Montpellier* (Porté, 1998). Barcelona, que dista 340 km de Montpellier, inspirou-se na prática comunicacional desta cidade. e a quando dos Jogos Olímpicos (1992), não só a assumiu como serviu de montra para a sua disseminação, em vários municípios à escala do mundo, nomeadamente em Portugal.

Em 1988, em França, Dominique Porté publica: *La Communication des Villes – Des Maires et des Images*, em que faz uma análise bastante completa da comunicação nos municípios franceses. Em toda a obra, não se encontra uma única referência direta à CI.

Um dos primeiros estudos, em Portugal, sobre comunicação municipal, data de 1998. Foi publicado pela Universidade da Beira Interior com o título: *Estratégias de Comunicação Municipal*, o seu autor é Eduardo Camilo. Estamos na presença de uma publicação bastante completa de 212 páginas, que aborda a comunicação municipal de modo abrangente, numa perspetiva histórica, a partir de abril de 1974, data que o autor considera o *grau zero da comunicação municipal*. Considera-se relevante o facto de neste estudo não existir qualquer tipo de referência à CI municipal. Nem como um todo, nem em termos de públicos alvo da comunicação municipal, nem como nos meios que cada câmara utiliza para a comunicar.

Em 1998, Philippe Cabin publica um novo tratado, de 462 páginas com o título: *La communication, Etat des savoirs*, com textos e entrevistas de 40 investigadores franceses, da área da comunicação, nomeadamente de Bougnoux, Breton, Lévy, Morin, Winkin e Wolton. Pela primeira vez, numa publicação deste género é referida a CI. Trata-se de um capítulo com o título: *Les maux de la communication interne* de Michel Augendre, que além de investigador era diretor de RH da Câmara de Comércio e Indústria de Saint-Étienne-Montbrison. O facto de partir de alguém que liderava o departamento de RH de uma organização tem um significado específico, que se releva. Neste artigo, o autor concebe a CI numa dinâmica descendente e vertical, da direção para o pessoal da organização e defende a existência de meios específicos de CI como um jornal. Apresenta dois modelos de CI que se transcreve.

Modelos de CI

Quadro 2.2 - Elaboração própria a partir de Augendre (1998).

Modelo Intuitivo	Modelo Complexo
A maioria do pessoal partilha uma conceção intuitiva do que é a comunicação nestes termos: <i>A falta de comunicação provoca disfuncionamento na organização;</i> <i>Quanto mais se comunica melhor é;</i> <i>A transmissão de informações está no centro das questões de comunicação;</i> <i>Algumas pessoas são responsáveis pela pontuação da CI;</i> <i>Estas pessoas podem melhorar a CI.</i>	Certos especialistas adotam uma visão mais sofisticada da comunicação, nos termos seguintes: <i>O sentimento de não comunicação provoca disfuncionamento na organização;</i> <i>As causas são múltiplas e heterogêneas, mas “tudo comunica” e esse é o problema;</i> <i>As relações entre grupos ou indivíduos estão no centro das questões de comunicação;</i> <i>Todos têm influência no estado dessas relações;</i> <i>Cada um pode melhorar a sua situação.</i>

O autor aponta as dificuldades da CI nas organizações e pergunta: *como melhorar a CI?* Para concluir que: *a comunicação ideal não existe, como não existe a ação coletiva ideal.*

Com a referência a estes autores, pretendeu-se salientar indícios de que a CI é uma realidade que passou a ser investigada e praticada de forma assumida e estratégica no final do século XX.

Aprofundamento do conceito

A CI no setor privado, na economia social e na administração pública, tornou-se uma realidade e passa a ser paulatinamente, uma aposta formal das administrações. Engloba o conjunto de atos comunicacionais que se produzem no interior da organização. É entendida como um dos pilares da comunicação organizacional, constituída pelo conjunto permanente de mensagens que circulam no interior da organização. Estes fluxos de informação e trocas devem ser enquadrados pela estratégia da organização. Trata-se de fazer coincidir a necessidade ou procura de informação dos membros da organização com a oferta que, de forma regular e frequente, evite ruturas e silêncios. Nas conceções mais atuais, consiste em motivar e mobilizar os RH em articulação com as administrações, para que ao mesmo tempo que partilham experiências e conhecimentos, factos e dados, aumentam o seu compromisso e identidade com o projeto da organização.

Importa reconhecer que a CI nas empresas acompanha e faz parte do projeto ou modelo de gestão destas. Num modelo autoritário e centralizado a CI é descendente, limitando-se a passar ordens.

Num modelo mais aberto e participativo esta será mais envolvente e por isso terá a forma horizontal ou ascendente. Na atualidade, o modelo circular¹⁰ começa a sobrepor-se aos modelos descendente e ascendente. Na administração pública é algo de semelhante, dependendo do modelo de governação.

Insiste-se na ideia que o modelo de CI depende da conceção e opções estratégicas de gestão, (das opções políticas na administração pública), sendo indissociável da evolução desta: *a CI é parte inteira da gestão duma organização* (Michon, 2012).

O alinhamento da CI com a estratégia e opções políticas e estratégicas na administração pública e municipal verifica-se na prática quotidiana nas relações entre as várias unidades orgânicas e no interior destes entre os colaboradores. Nesta perspetiva, as competências comunicacionais devem ser: *exigidas a todo e qualquer quadro de uma organização, seja qual for a sua função ou atividade* (D'Almeida & Libaert, 2004).

Em termos gerais, a CI assume os objetivos de informar, mobilizar, motivar e envolver. Informar no sentido de partilhar decisões, opções, ações, eventos, acontecimentos da vida da organização e da sua interação no espaço público. Mobilizar para unir o potencial de todos os membros da

¹⁰ Chegamos ao termo comunicação interna circular a partir de Adary, Libaert e Riom (2010) que consideram que a principal função da comunicação interna é *fazer circular a informação*.

organização¹¹. Motivar para que cada um dê o melhor de si na sua função e em cada tarefa. Envolver no sentido de que os RH se sintam parte ativa, devidamente identificada com o todo da organização. O sentimento de pertença e identitário é comumente reconhecido como gerador de um compromisso exemplar, que nem a recompensa salarial consegue. Estes quatro objetivos da CI consubstanciam paulatinamente: uma linguagem comum e um conjunto de valores que resultam na cultura organizacional.

Dois autores, Nicole d’Almeida e Thierry Libaert publicam, em 2004, um pequeno livro que trata de modo aprofundado e sistematizado o tema da CI: *La Communication Interne de l’Entreprise*, em que abordam os temas genéricos da CI: *O seu papel e lugar na organização empresa; Os meios escritos da CI; Os meios tecnológicos (digitais); Os meios orais; O diagnóstico da CI; O plano de CI (...)*. Partem do princípio que a CI é um dos pilares da comunicação nas empresas (...) Não pode ser, nem concebida, nem praticada de forma independente. Ela acompanha a estratégia da empresa, quer dizer, o projeto económico, social e financeiro. Até porque avançam que: *a CI deve fazer parte de um sistema permanente, aberto e rápido da circulação da informação na empresa, tornando-se num desafio importante de eficácia.*

Breve síntese dos capítulos de *La Communication Interne de l’Entreprise*

Quadro nº 2.3 – Elaboração própria

Desafio e lugar da CI	<i>Esta forma de comunicação (a interna) é a mais recente nas empresas francesas. A CI faz parte da comunicação global da empresa que tem como desafio principal favorecer a concretização da estratégia da organização. A CI deve ser coerente com a comunicação externa. Os objetivos da CI são: a) gerir de forma eficiente a procura de informação por parte do pessoal da empresa através de mensagens que sejam recebidas e compreendidas; b) estar ao serviço do projeto da empresa sendo parte da estratégia para conquistar objetivos através dos colaboradores; c) Acompanhar os negócios sendo incentivo a criar as dinâmicas necessárias; d) Contribuir para criar uma linguagem, uma cultura e um conjunto de valores em todos os colaboradores da empresa.</i>
Os meios escritos	<i>O jornal da empresa surge como a principal solução preconizada. Circulares internas, notas ou ordens de serviço, revista de imprensa e outros documentos são outros meios escritos defendidos. Refere-se ainda o manual de acolhimento para novos colaboradores e painéis para afixar avisos e outras informações.</i>
Os meios orais	<i>Constituem a comunicação de proximidade que inclui a escuta ativa e a difusão de mensagens verbais. Aqui salientam-se ações como: visitas aos locais de trabalho, reuniões de informação e troca de opiniões, entrevistas individuais, etc.</i>
Os meios tecnológicos	<i>A Intranet e a Internet, as mensagens eletrónicas (SMS) são outros dos meios defendidos a par do jornal eletrónico (newsletter)</i>
O Diagnóstico	<i>O diagnóstico da CI tem como objetivo: medir o impacto de cada meio de CI; medir a reação a medidas que sejam tomadas; identificar a opinião dos empregados, para</i>

¹¹ Uma parte dos autores consultados referem que os públicos da CI são os recursos humanos, entendidos como empregados ou funcionários. Outros autores, mais próximos dos conceitos de gestão inteligente ou de organizações onde se aprende, consideram que os públicos da CI são todos os membros da organização, desde o mais humilde dos colaboradores ao administrador ou CEO.

	<i>saber pontos de apoio que possam existir em cada setor; conhecer as necessidades de informação de cada segmento dos públicos internos.</i>
O Plano	O Plano de CI é defendido como necessidade essencial para o funcionamento estratégico desta no interior da empresa. O plano facilita ou permite: <i>a escolha das mensagens essenciais, o orçamento da comunicação, a escolha dos meios e o programa das ações.</i>

D’Almeida e Libaert concluem, nesta obra, que a CI, nos termos defendidos, se aplica também ao setor público: *a CI é recente e contribui para novos desafios na conceção do estado.* Com base nesta afirmação fornecem alguns exemplos de ministérios do governo francês.

Em 2016, Claude Duterme, publica: *La Communication Interne en Entreprise - pour une compréhension systémique des Organizations*.¹² No prefácio da obra, o catedrático da Universidade Católica de Lovaina, Jean Nizet releva o facto do autor trazer os princípios e conceções de comunicação da escola de Palo Alto, de Watzlawick e Bateson, para a CI nas organizações: *as noções desenvolvidas pela escola de Palo Alto alargam o nosso olhar sobre a comunicação na organização. Aqui o autor, não se limita somente a fenómenos pontuais, como os discursos dos dirigentes ao seu pessoal, a redação do jornal da empresa, o funcionamento da intranet. Ele inclui todos os comportamentos dos membros da organização, numa interação uns com os outros, no quadro de um sistema em que todos são parte interessada.* Duterme, além da dimensão da conceção de Palo Alto, considera que a CI é um desafio da gestão da organização ou empresa: *de um modo geral, nós dizemos que a gestão da CI não pode ser desligada da existência da estratégia global da empresa. (...) para a reunião dos membros da empresa à volta da imagem e da cultura comum, para a mobilização de energias, para a compreensão por todos dos objetivos e dos meios a concretizar.*

Em 2007, Inma Ardura, em *Estratégias y técnicas de comunicación*, encara a comunicação numa visão integrada da gestão das organizações ou empresas. Dá prioridade à CI sobre a comunicação externa. Considera que a comunicação: *desempenha um papel fundamental nas empresas, mas também nas instituições públicas e nas organizações não lucrativas.* Nesta obra, o capítulo sobre o diagnóstico de comunicação da autoria de García, S. del Barrio, começa por contextualizar a importância do diagnóstico *para obter dados para o desenvolvimento de uma análise detalhada da situação atual da comunicação da empresa.* Porque defende o autor: *o diagnóstico da comunicação é uma ferramenta muito útil na gestão estratégica da comunicação e da imagem da empresa.* Quanto à CI, por onde o autor sugere começar-se, importa identificar as necessidades e aspirações da empresa em matéria de informação e comunicação, analisando os pontos fortes e débeis com intenção de melhoria. Em síntese, conclui-se: *Trata-se de conhecer como flui a Informação de forma ascendente,*

¹² Trata-se de uma reedição aumentada de 2002, que foi traduzida e publicada em Português com o título: *A Comunicação Interna na Empresa – A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, editada pelo Instituto Piaget.

descendente e horizontal, prestando especial atenção à comunicação, por ser onde mais dificuldade existe na maioria das empresas.

Em 2010, um grupo de professores e investigadores, quase todos da Universidade Complutense de Madrid, com coordenação de Teresa Pintado Blanco e Joaquín Sánchez Herrera publicam: *Nuevas Tendencias en Comunicación Estratégica*. Um volume de 457 páginas em que abordam as tendências da comunicação nos dias de hoje. A última e 4ª edição foi atualizada e publicada em 2017. No quadro seguinte sintetizam-se as especificidades desta forma de entender a comunicação.

Comunicação 360º

Quadro 2.4 - Elaboração própria a partir de *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*.

Especificidades da Comunicação 360º	Formas de expressão
Estratégica	Interna e externa
Integrada	Imagem corporativa
Sistémica	Reputação
Permanente e constante	Relações Públicas
Proativa	Companhas publicitárias
Multicanal	Sistema mediático
Coerente	Digital
Baseada em mensagens	Por meios próprios da organização
Storytelling	Situações de crise

A CI 360º é defendida nesta obra como um ativo importante das organizações: *começa no interior da organização com a intenção de projetar-se para o exterior, o que implica desenvolver uma política consistente e dinâmica. Para isso é preciso encontrar estratégias políticas, recursos e meios que apoiem todos os processos da organização. (...). A CI serve para reforçar o compromisso e ligação do público interno com os objetivos da organização.*

As empresas e as organizações têm cada vez mais consciência da importância dos RH. A ideia de que a CI, nos últimos anos, *passou de um canal de informação nas mãos das administrações para um meio de gestão empresarial*, tem consequências na forma de conceber todo o processo da CI. Até porque afirma-se: *os empregados converteram-se em embaixadores da marca e chaves na reputação das mesmas organizações*. Assim, são apontadas sete novas tendências da CI nos termos seguintes:

- O contributo para a reputação das organizações;
- O cumprimento da promessa da marca, no sentido que os empregados são quem contacta e passa a imagem e mensagens aos públicos clientes;
- A incorporação da tecnologia das redes e de grupos sociais internos;
- O reforço das lideranças da organização, ligando-as de forma mais efetiva aos empregados;
- A utilização dos dispositivos móveis, com utilização das apps, que têm vantagens sobre a intranet;

- A conexão constante com as pessoas, permitindo uma comunicação individualizada;
- A reconversão das Intranets em grupos fechados nas redes sociais, que facilitam a interação permanente rápida, eficaz e transparente.

Em França, o *Communicator* de 2020, edição 9ª, tendo como autores, Assaél Adary, Cèline Mas e Marie-Hélène Westphalen, dedica o capítulo quinto à CI com o título: *Da CI à mudança na gestão*. São 64 densas páginas em que se desenvolvem conceitos, ideias e experiências sobre a estratégia da CI, a comunicação escrita e oral no seio da empresa, da intranet às redes sociais da empresa, a comunicação das administrações e a mudança na gestão. Na estratégia encara-se a CI como: *conjunto de atos que se produzem no interior da organização. Responde, numa perspetiva social, às necessidades de informação, tanto irresistíveis, como legítimas dos assalariados. (...) a CI permite criar o espírito (cultura) da empresa e motivar os colaboradores. Entre os vários desafios da CI, salienta-se o seu contributo para reforçar a confiança de todos e desenvolver a criatividade e a inteligência coletiva. Ser capaz de escutar e analisar é essencial antes de elaborar a estratégia de CI. A realização de inquéritos de satisfação junto de todos os colaboradores é um bom princípio. A felicidade no trabalho de cada colaborador tem todo o sentido. Aqui considera-se que: a CI é um investimento e não uma despesa. Ela exige tempo, competência e meios. Dirige-se a um público cada vez mais atento: o seu nível de exigência e as suas aspirações têm evoluído muito. É determinante ser capaz de seduzir e convencer.*

Em 2023, Marta Delgado e Mar Madrid publicam: *La Comunicación no Violenta en el Trabajo – Uno Enfoque Colaborativo para Empresas, Instituciones, Escuelas e Grupos*.

Trata-se de uma abordagem singular da CI que despertou o nosso interesse. Depois de explicarem a conformidade da linguagem com a realidade, lembram os modelos de gestão a partir McGregor, o que nos leva a trabalhar, e como se pode praticar uma comunicação, que adjetivam *de não violenta* no mundo do trabalho. Desta publicação, salienta-se a importância da ética, da transparência e da autenticidade na CI. Matéria que é desenvolvida ao longo de doze capítulos em 267 páginas.

Na Internet em todas as línguas há um vasto conjunto de artigos e teses sobre CI. Destacam-se *les Cahiers de Communication Interne* da Association Française de Communication Interne que são publicados regularmente desde 1997. Em novembro de 2023, foi publicado o nº 49. É possível o acesso a cada número no endereço <https://www.afci.asso.fr/publications/cahiers-de-la-communication-interne/tous-les-cahiers/>. Esta Associação pretende ser *um espaço de encontro, de trocas e de reflexões sobre a CI*. A revista *Cahier de Communication Interne* é o meio mais relevante da Associação. A secção *dossier* que faz parte de cada número da revista tem, por regra, grande interesse académico e de aplicabilidade no mundo das organizações. De facto, trata-se de publicações com interesse especial para quem investiga e se interessa pela CI ou para quem é profissional. Em cada número, encontramos artigos, ora de carácter científico, ora de casos de estudo em empresas e organizações. São normais os artigos dos principais investigadores franceses da área das ciências da comunicação.

De facto, encontramos matérias de relevância e interesse para esta investigação.

Alguns temas dos *Cahiers de Communication Interne*

Quadro 2.5 - Elaboração própria.

Nº e Data	Tema
Nº 47 - 30.11.2021	Utilidade do Sonho Revelado da CI
Nº 43 - 1.12.2018	<i>Comunicar: Aprende-se</i>
Nº 37 - 1.06.2015	<i>Fazer Sociedade na Empresa</i>
Nº 35 - 14.01.2015	<i>RH e Comunicação no Coração do Social</i>
Nº 32 - 1.06.2013	<i>CI: Um Assunto de Dirigentes?</i>
Nº 26 - 1.06.2010	<i>A CI nas Organizações Públicas</i>
Nº 18 - 1.04.2006	<i>Importa Medir a CI</i>
Nº 13 - 1.02.2002	<i>O Compromisso dos Empregados</i>
Nº 9 - 1.09.2001	<i>CI e as Mudanças no Setor Público</i>
Nº 2 - 1.03.1998	<i>A CI e os Seus Desafios</i>

Nos últimos anos, nota-se um crescimento de teses de doutoramento, de dissertações de mestrado e de artigos, sobre CI. Ficam a título de exemplo: A tese de doutoramento de Marta Guerrero Alvarado na Universidade Complutense de Madrid: *La comunicación interna; una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*.

Esta tese interessa particularmente, na medida em que aproxima a CI da *nova organização*, que, por sua vez, tem semelhanças com as organizações onde se aprende ou de gestão inteligente; A tese de mestrado de Awono Nyebe Yannick Gaél, na *Ecole Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication da República dos Camarões*, com o título: *La Communication Interne comme Facteur de Motivation du Personnel au Sein d' une Organisation*. Aqui são definidos os conceitos mais atuais de CI; O artigo académico de Marlene Marchiori na Universidade Estadual Londrina, com o título: *Os Desafios da CI nas Organizações*. Trata-se de um texto de 15 páginas em que a autora parte dos modelos mecanicista e orgânico e aplica a cada um a CI; O artigo de Beatriz Peña Acuña, Paloma del Henar Sánchez Cobarro, Gonzalo Wandosell Fdez de Bobadilla da Universidade Católica de San António e da Universidade de Múrcia de Espanha, com o título: *Estratégias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial*. Um estudo sobre a CI da Inditex, Banco Santander e Telefónica, três das maiores empresas espanholas; Artigo de Hamdi Maryam e Abaadi Abderrazzak, professores e investigadores universitários em Marrocos, com o título: *La Communication Interne dans l'Administration Publique au Maroc: Simple et pourtant...*

O artigo foi publicado no *International Journal of Business and Technology and Research*. Um artigo de análise à CI em Marrocos; Dissertação de Mestrado de Inês Veiga na Escola Superior de

Comunicação Social de Lisboa, com o título *A CI como uma função estratégica das organizações*. Esta tese teve como objetivo principal elaborar um Guia de Boas Práticas em CI.

CI na administração pública e na gestão municipal

Pode pensar-se a CI das empresas e da gestão municipal naquilo que têm em comum. Contudo, existem diferenças a ter em conta. Nas empresas temos os clientes que importa fidelizar, através de mensagens das quais os RH são os principais veículos. Na câmara municipal os RH lidam com cidadãos com direitos e deveres cívicos. Esta delegação temporária é, hoje, reforçada ou abalada pela opinião pública, que se exprime no espaço público, onde o *Estado é a administração pública (...) que deve cuidar do bem comum público de todos os cidadãos (Habermas, 1990)*. No quadro seguinte, sintetizam-se as principais diferenças entre a CI no setor privado e na administração pública e municipal.

Comparação da comunicação nos setores privado e no público

Quadro 2.6 - Elaboração própria, a partir de Canel (2007).

Setor privado	Administração Pública e Municipal
As empresas têm líderes sem limite de tempo.	As lideranças têm mandatos temporários e dependem de eleições.
A seleção de pessoal é livre, dependendo apenas da necessidade, estratégias e objetivos.	A seleção do pessoal obedece a regras concursais, com várias limitações de escolha e de tempo.
As únicas restrições podem ser de caráter financeiro.	Existem diversas condicionantes legais e burocráticas que dificultam a fluidez dos processos de comunicação.
Os públicos são os RH internos.	Os públicos são amplos e variados, o funcionário é também cidadão com direitos.
As informações dizem respeito ao objeto da empresa. São limitadas.	As informações dizem respeito a todos os fenómenos da vida em sociedade. São gerais e ilimitadas.
A tensão existente tem a ver com a eficiência e conquista de objetivos.	A tensão é muito mais ampla, além da eficiência e do cumprimento de normas e objetivos, resulta da ação política, que é, em si mesma, competitiva.
É fácil definir objetivos e estratégias e fazer cumpri-los.	A hierarquia burocrática pode distorcer ritmos, conteúdos da CI.

Relativamente à CI na administração pública e na gestão municipal não se descortinam diferenças minimamente substanciais. Contudo, na CI municipal há uma intervenção mais próxima e direta do poder político, quer pela dimensão quantitativa do número de funcionários, quer pelo número de responsáveis políticos eleitos e a tempo inteiro em cada câmara municipal. O total de funcionários públicos em Portugal é da ordem dos 733 mil (dados de 2021), sendo que destes 164 mil dizem respeito às 308 câmaras municipais. De facto, na câmara municipal, no dia a dia, os responsáveis políticos eleitos (presidentes e vereadores), com funções executivas a tempo inteiro ou parcial, exercem o seu

mandato numa óbvia proximidade com os serviços e com os RH, interagindo com eles. Tal é impossível de se verificar nos serviços da administração pública central, pela grande dimensão dos serviços e dos colaboradores e pela dispersão territorial destes.

As tecnologias e a CI

As TIC provocaram uma revolução no sistema sociocultural e económico da nossa sociedade, a partir dos anos 80 do século XX. Sabe-se que o uso das TIC e hoje da Inteligência Artificial, dependem de decisões políticas ou de gestão e das capacidades e competências dos utilizadores. Hoje as TIC são uma realidade na vida das pessoas e das organizações e o primeiro fator do mundo globalizado.

É por isso natural que as TIC tenham contribuído para mudanças radicais nas formas de comunicar. A comunicação em geral e em CI em especial adquiriram uma dimensão imprevisível com as TIC.

Hoje, considera-se natural que a grande maioria dos meios ou canais de CI sejam digitais com base nas TIC. O que seria e como seria a CI sem o correio eletrónico no computador fixo ou nos telemóveis? É difícil de imaginar, porque apontam para um tempo que parece longínquo face ao que hoje vivemos.

As tecnologias permitem a CI multidirecional de forma mais rápida e dinâmica, no posto de trabalho e no horário do mesmo, ou fora do local de trabalho, a qualquer dia e hora. Esta realidade que levanta questões de direito laboral, no campo prático, gera eficiência da CI e dos processos de trabalho. As tecnologias põem em causa os tradicionais modelos de CI (ascendente, descendente, horizontal), acrescentando a dimensão de circular à CI. *As tecnologias trazem grandes vantagens e facilitam a CI (...) até porque estão a ser rompidas as barreiras e tabus (...) que separam a comunicação (entre interna e externa) constituindo uma ajuda, suplementarão trabalho e rentabilidade (Jiménez-Marin, 2019).* Esta investigadora sublinha a importância de estarmos precavidos contra o uso (abuso) das novas tecnologias, tendo em conta que estas podem converter-se numa desvantagem.

A comunicação 360° assenta em grau muito elevado na denominada *revolução digital*, sustentada nas tecnologias, que se exprime em três princípios (Eyzaguirre Y Caballero, 2020):

- *A infraestrutura de comunicação é pública; a tecnologia é vista como um canal aberto a quase todos os potenciais recetores (...).*
- *O modelo baseado na liberdade de mercado (liberdade democrática no setor estatal) pressupõe que os meios de comunicação representam o espaço público (...) segundo critérios de eficiência e racionalidade económica.*
- *A esfera pública é governada por valores supostamente universais e formas de conhecimento racionalistas (...).*

Na perspetiva WEB, considera-se a WEB 1.0, (1990-2000), a WEB 2.0, a WEB 3.0 e na atualidade a WEB 4.0, que segundo os autores referidos, *se define como a WEB da inteligência coletiva (...), que permite a participação em processos comuns de conhecimento de todo o utente de forma autónoma.*

(...) Que parte da experiência do conhecimento aberto, na “open source”, gerada através do software livre. Nesta dimensão 4.0 entra o “big data” que permite: a coleção, a busca, a análise e a visualização de dados com os quais se podem concretizar modelos estatísticos (...). De referir que a WEB 4.0 nos aproxima da inteligência artificial, que, por sua vez, desempenha um avanço multidimensional, ainda por ser compreendida no seu todo. São três os objetivos do big data em ligação com a Inteligência Artificial, (Ramió, 2019): a) melhorar qualidade dos serviços a prestar aos cidadãos; b) melhorar a inteligência institucional para incrementar a capacidade de tomada de decisões (...); c) melhorar a inteligência institucional para conseguir mais capacidade para exercer o papel de direção nas complexas redes de governança (...). Grande parte dos canais usados na CI são digitais: a Newsletter periódica que substitui o Jornal Interno; o E-mail de sugestões, ideias e críticas que substitui a caixa de reclamações; o Clipping digital; a Intranet, os grupos fechados nas redes sociais, nomeadamente Facebook, LinkedIn, X, Podcast, Blogs, Motores de Busca e Chats de Inteligência Artificial.

A CI tem claras vantagens com a utilização da Inteligência Artificial, oferecendo novas perspetivas para a eficiência e cultura das organizações, nomeadamente, a automatização de tarefas repetitivas, Chatbots de suporte interno, personalização da informação e das mensagens, análise de sentimentos e tendências, formação e desenvolvimento profissional e apoio à tomada de decisões.

Capítulo III – PODER LOCAL E OS MUNICÍPIOS DA AMP

A organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais (nº 1 do artigo 235º da Constituição da República Portuguesa). Que são definidas no nº 2 deste artigo como: pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.

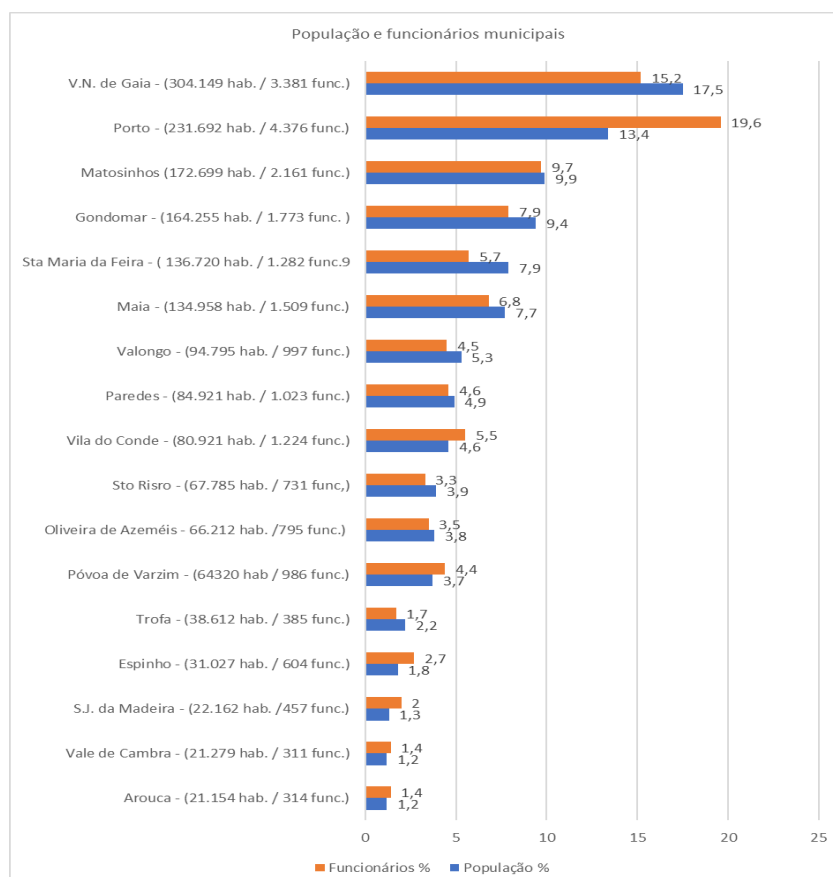
As autarquias têm órgãos de governo (órgãos deliberativos e executivos) nos termos do artigo 239º. Os órgãos executivos administram o corpo de funcionários que, são semelhantes ao do Estado central: *É aplicável aos funcionários e agentes da administração local o regime dos funcionários e agentes do Estado, com as adaptações, necessárias nos termos da lei.* (nº 2 do artigo 243º da Constituição).

O poder local em Portugal ganhou autonomia político-administrativa com a revolução do 25 de abril de 1974. As autarquias (câmaras municipais e juntas de freguesia) têm as suas atribuições de competências definidas pela Lei 75/2013 de 12 de setembro: *Constituem atribuições das autarquias locais a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações (...), artigo 2º desta Lei; As autarquias locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente: a) De consulta; b) De planeamento; c) De investimento; d) De gestão; e) De licenciamento e controlo prévio; f) De fiscalização,* (artigo 3º). A competência de gestão da alínea d) do artigo 3º da Lei 75/ de 2013 de 12 de setembro, pressupõe a opção política por um dos modelos da administração pública.

Indicadores-chave dos municípios e câmaras da AMP

Em Portugal existem 308 municípios, muito diferentes uns dos outros, quer pela sua localização geográfica, quer pelo território que ocupam, quer pelo número de habitantes. Em termos de habitantes regista-se que existem 122 municípios com menos de 10 mil habitantes e 188 com menos de 20 mil. Na AMP todos têm mais de 20 mil habitantes. As câmaras municipais, órgãos executivos dos municípios, têm um conjunto de atribuições e competências e gozam de autonomia administrativa e financeira. Para executar os seus orçamentos e opções do plano contam com um conjunto de funcionários. No topo da organização estão os autarcas eleitos (presidente e vereadores) que definem e executam políticas e gerem a câmara municipal, enquanto organização devidamente estruturada e hierarquizada. A CI tem um papel a desempenhar no sentido da gestão dos RH e restantes membros da organização, informando-os, dirigindo-os e motivando-os para maximizar a sua eficiência. As câmaras, em Portugal, gerem mais de 164 mil funcionários (dados de 2021, Pordata), com despesas anuais superiores a 11,6 mil milhões de euros (dados 2023, Pordata). Como é compreensível o máximo aproveitamento dos RH e a máxima eficiência no uso dos recursos financeiros gerarão mais valias de relevância para os territórios e comunidades dos municípios e para o País. A AMP é composta por 17 municípios. Foi criada, juntamente com a de Lisboa, pela Lei 44/91, de 2 de agosto. A Lei 46/2008, de 27 de agosto, aumentou o número de municípios. No caso da AMP passaram a ser 17 municípios. O território ocupa uma franja ligada ao Atlântico entre a Póvoa de Varzim a Espinho com cerca de 60km, abrangendo os municípios de Vila do Conde, Matosinhos, Porto e Vila Nova de Gaia. No quadro seguinte apresentam-se os dados comparativos de funcionários e habitantes de cada município.

População e funcionários das câmaras da AMP
Quadro nº 3.1
(Dados PORDATA)
Elaboração própria.



Aqui, mais que as funções e competências da própria AMP, interessa-nos cada Município de per si. Integram a AMP dois municípios de características rurais, Arouca e Vale de Cambra. O coração e motor da Instituição está nos Municípios de Porto, Gaia e Matosinhos, que concentram 40,8% da população da AMP. No seu conjunto os 17 municípios têm 1.737.395 habitantes (censos de 2021), o que resulta em 16.7% da população de Portugal. Repete-se, que as câmaras da AMP empregam 22.306 pessoas e gerem um orçamento de 2,096 mil milhões de euros.

Capítulo IV – METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Metodologia

Parte-se da ideia de que *hoje, a nossa necessidade histórica é de encontrar um método que detete e não oculte ligações, articulações, solidariedades, implicações, entrelaçamentos, interdependências e complexidades* (Morin, 1997). Um método que garanta respostas para o problema que se quer estudar, sabendo que à partida é sempre difícil, porque: *sabemos vagamente o que queremos estudar tal ou tal problema (...) mas não sabemos muito bem como abordar a questão* (Campenhoudt, Marquet e Quivy, 2023). Ou nas palavras mais radicais de Morin (1997): *nós só podemos partir da ignorância, incerteza e confusão*. Confusão que alguns autores, substituem pela palavra caos.

Uma das técnicas de investigação social que nos permite recolher elementos-chave dos processos de CI e das diversas características desta é o método qualitativo das entrevistas com perguntas abertas. *Corretamente aplicados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados* (Campenhoudt, Marquet e Quivy, 2023). As vantagens desta técnica permitem respostas qualitativas, por vezes motivadoras de novas questões, com maior dimensão e reflexão. A entrevista semiestruturada tem, por regra, uma grande morosidade e maior complexidade das respostas. A escolha, mais em concreto, passa por considerar-se a mais adequada para a recolha da informação pretendida e pelo facto de se tratar apenas de 17 câmaras municipais.

No âmbito desta dissertação pretende-se entrevistar presencialmente¹³ o responsável máximo pela comunicação, em cada uma das câmaras municipais da AMP, como forma de desenvolver a análise empírica, procurando obter informações que sejam resposta para o problema que se coloca.

Na entrevista semidiretiva ou semidirigida, para recolher a informação desejada, aplicam-se os princípios das boas práticas da comunicação relacional ou interpessoal, com perguntas abertas (Anexo B). Pretende-se colocar apenas questões pertinentes que permitam recolher a informação pretendida face ao objeto de investigação, tendo como referência a pergunta de partida, as hipóteses formuladas e o modelo de análise.

¹³ No caso de ser todo impossível a entrevista presencial, admite-se recorrer à entrevista online.

Hipóteses de investigação

Neste contexto e tendo em conta os objetivos, para responder às questões-chave deste estudo, formulam-se algumas hipóteses, que permitam recolher dados pertinentes sobre a CI e os objetivos e práticas de organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Hipótese sobre CI e partilha do conhecimento:

- H1: Na AMP as Câmaras Municipais com sistemas formalizados de CI, apresentam incidências de partilha de conhecimento e aprendizagem colaborativa entre funcionários?

Hipótese sobre CI e sucesso da gestão inteligente:

- H2: A CI planeada e estratégica está positivamente associada ao sucesso da implementação de práticas de gestão inteligente nas câmaras municipais?

Hipótese sobre a influência política:

- H3: A adoção de modelos de gestão inteligente ou de organizações onde se aprende nas câmaras municipais é significativamente mais influenciada pelas lideranças políticas ou pelos corpos técnicos municipais?

Hipótese entre a gestão inteligente e a eficiência nos resultados:

- H4: Existe uma correlação positiva entre a implementação de práticas de gestão inteligente e a eficiência operacional das câmaras municipais?

Hipótese sobre principais barreiras à adoção de práticas de gestão inteligente:

- H5: As principais barreiras para a adoção de práticas inteligentes de gestão nas câmaras municipais incluem resistência interna e falta de recursos, que impactam negativamente o processo de transição?

Na lógica destas hipóteses, após a obtenção dos dados através das entrevistas, proceder-se-á à análise das hipóteses e relações entre a CI, gestão inteligente, influência política e barreiras à implementação, bem como a algumas conexões e inter-relações entre CI e gestão inteligente entre gestão inteligente e eficiência, impacto da política e barreiras versus efetividade.

Modelo de análise

Após a conceção teórica, a descrição da problemática e dos objetivos, a clarificação da questão de partida com a formulação das hipóteses, constrói-se o modelo da análise, aqui organizado graficamente em duas partes: CI e organizações onde se aprende ou de gestão inteligente. Não enquadraremos a organização, estrutura, meios e ações da comunicação em geral na formulação das hipóteses, como nem todas as dimensões ou componentes dos conceitos serão considerados.

Modelo de análise CI

Quadro 4.1 – Elaboração própria.

Conceito	Dimensões	Componentes	Indicadores
Ardura (2007); Adary (2020); Augendre (1993); Blanco e Herrera (2010); Bougnoux (1993); Camilo (1998); Delgado (2023); D’Almeida e Libaert (2004); Duterme (2016); Jimenez-Marin (2019); Michon (2012); Monzón (2006); Moles (1997); Morin (1998); Romero (2008); Watzlawick (1972); Winkin (1981); Wolton (1997).	Organização	Recursos envolvidos	Comunicação RH Outro
	Direção	Política Técnica	Quem dirige
	Planeamento	Estratégia Formal Informal Práticas	Com plano Sem plano Com práticas planeadas
	Meios	Digitais Tradicionais Próprios	Web site, Redes Sociais, Boletim Informativo, outros
	Público-alvo	Interno	Colaboradores

Modelo de análise organizações onde se aprende ou de gestão inteligente

Quadro 4.2 – Elaboração própria.

Conceito	Dimensões	Componentes	Indicadores
Blanchar (2006); Carvin (1993); Castro (2023); Chachin e al., (2017); Cuellar (2005); Hereu (2011); Lindseth (2021); Senge (1991); Galván (1993); Ramió (2017); Ortega (2017); Paredes Serrano (2010); Siugzdinieenė (2019); Sotelo e al., (2021); Tebouri, (2000); Varela, (2022).	Organização	CI	Ligação
	Direção	Política Técnica	Quem dirige
	Planeamento	Interação planeada com CI	Plano e ações sistematizadas
	Objetivos	Eficiência	Resultados
	Dificuldades de Implementação	Barreiras	Falta de RH Resistência à inovação

Capítulo V – DADOS RECOLHIDOS, ANÁLISES DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Sobre os entrevistados, a estrutura e o planeamento da comunicação

Para obter dados e evidências sobre as hipóteses formalizadas, foram realizadas 16 entrevistas¹⁴, entre 10 de junho e 24 de julho de 2024, (anexo C). Dos 17 Municípios da AMP, apesar de diversas tentativas, ficou por entrevistar o responsável de comunicação da CM de Valongo.

¹⁴ Ficamos com uma amostra de 93,75% do universo (16 em 17 câmaras municipais).

Entrevistas

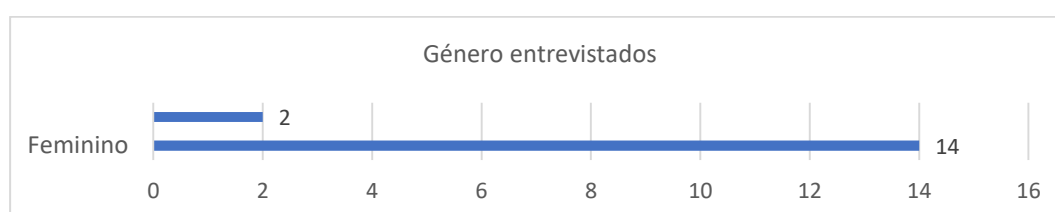
Quadro 5.1 – Elaboração própria.



De referir, como curiosidade com algum relevo, que a direção da comunicação municipal na AMP faz-se quase inteiramente no feminino.

Género das pessoas entrevistadas

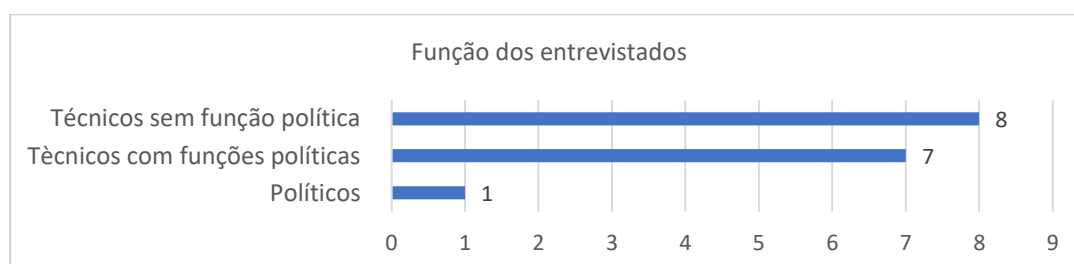
Quadro 5.2 – Elaboração própria.



A intenção inicial era entrevistar os responsáveis da comunicação municipal sem funções políticas. Contudo, encontrarmos vários responsáveis da comunicação que exercem funções políticas nos Gabinetes de Apoio à Presidência. Num outro caso, uma Vereadora tem responsabilidade direta da CI.

Funções do ponto vistas técnico e político

Quadro 5.3 – Elaboração própria.



A organização estrutural da comunicação apresenta diferenças: quatro câmaras têm respetivamente um departamento municipal e três uma divisão municipal; dez câmaras têm o gabinete de comunicação; uma tem a comunicação integrada no gabinete de apoio à presidência; uma não tem qualquer estrutura de comunicação.

A comunicação nas câmaras municipais

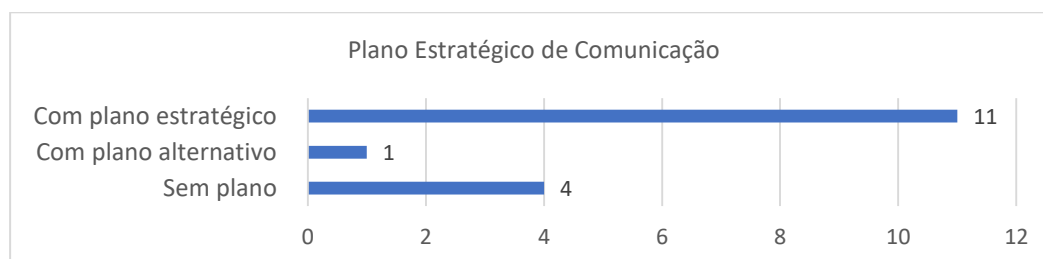
Quadro 5.4 – Elaboração própria



Nota-se que a comunicação municipal é apresentada como planeada e estratégica na maioria das câmaras da AMP. O planeamento estratégico pressupõe uma comunicação formal e organizada que deveria contemplar práticas de CI.

Os planos

Quadro 5.5 – Elaboração própria.



Parte-se da ideia que aquelas que apostam na comunicação planeada são as que estão mais próximas da CI planeada e das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

A partir dos dados acima referidos e tendo em conta outros também recolhidos e sistematizados, analisam-se cinco hipóteses, procurando evidências da sua confirmação.

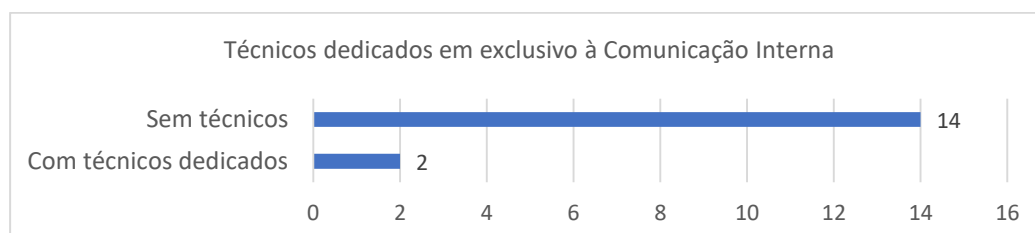
Sobre as hipóteses

Hipótese 1 sobre a incidência da CI na partilha de conhecimento

H1: Na AMP as câmaras municipais com sistemas formalizados de CI, apresentam incidências de partilha de conhecimento e aprendizagem colaborativa entre funcionários?

Técnicos de comunicação ao serviço da CI

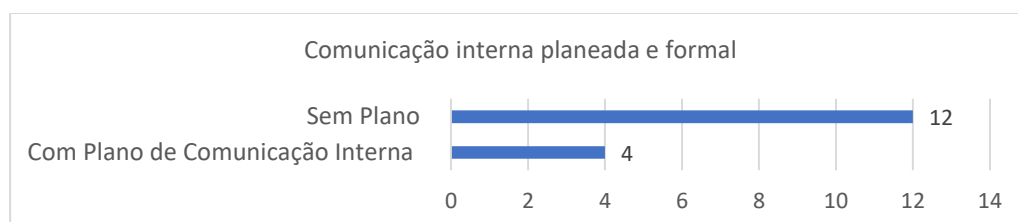
Quadro 5.6 – Elaboração própria.



Estes dados indiciam que a CI é um objetivo menor onde o investimento é secundário. Por outro lado, só quatro Câmaras têm CI planeada e com objetivos estratégicos.

Câmaras com planos CI

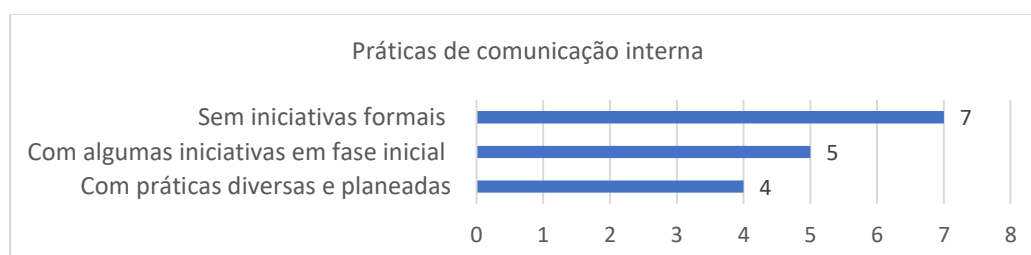
Quadro 5.7 – Elaboração própria



Estas quatro câmaras com plano de CI incluem as duas que têm técnicos em funções exclusivas. As mesmas quatro, têm práticas e iniciativas formais de CI.

Práticas de CI

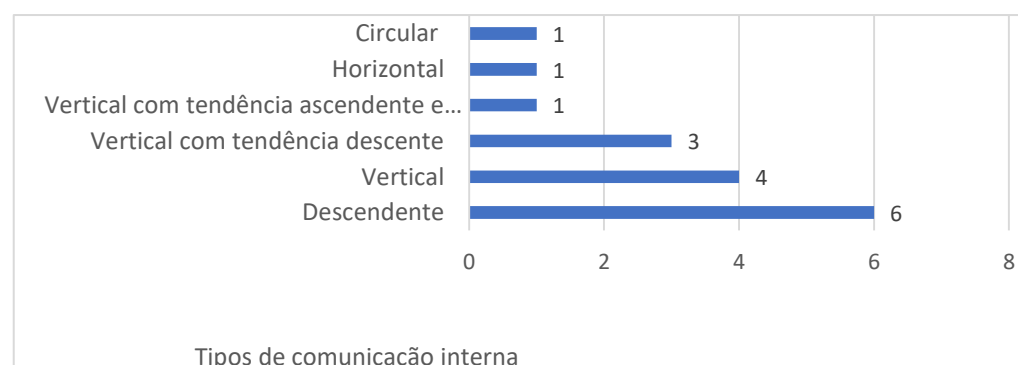
Quadro 5.8 – Elaboração própria.



Situando-nos nestas quatro câmaras importa verificar se encontramos evidências de que estas têm incidências de partilha de conhecimento e aprendizagem colaborativa entre funcionários. As respostas obtidas nas entrevistas são claras no sentido do sim. Como resulta das entrevistas, *esta partilha faz-se através de reuniões, ações de capacitação e formação, divulgação de boas práticas e de construção coletiva de processos, etc.* Acresce que estas câmaras adotam tipos de CI que facilitam a circulação de informação e de dados inovadores e de capacitação. No conjunto das 16 câmaras prevalece a comunicação de tipo descendente.

Tipo de CI

Quadro 5.9 – Elaboração própria.



Conclusão H1

Os dados recolhidos, apontam no sentido de que em quatro câmaras a CI tem um papel determinante na partilha de conhecimento e aprendizagem colaborativa, confirmando os termos da H1. Nas outras 12 Câmaras, embora uma parte tenha algumas práticas em fase iniciática, não se confirma a H1. Dados referentes a outras hipóteses apontam também no sentido da diferenciação face às mesmas quatro câmaras.

Hipótese 2 sobre a influência da CI no sucesso da gestão inteligente:

H2: A CI eficiente está positivamente associada ao sucesso da implementação de práticas de gestão inteligente nas câmaras municipais da AMP?

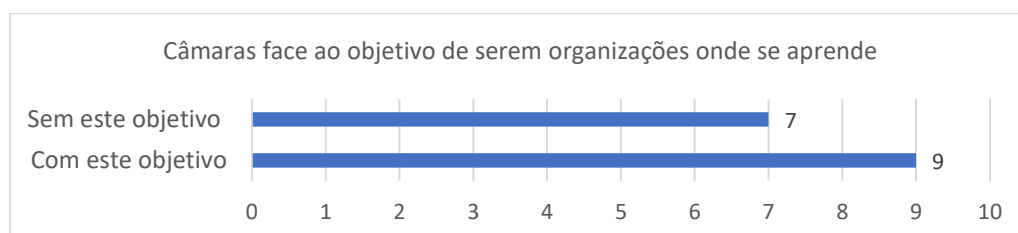
Partimos das quatro Câmaras referidas a propósito da H1. De certo modo, a confirmação da H1, indicia que a CI também se aplica ao sucesso da implementação da gestão inteligente, dado que uma das suas condições passa pela partilha de conhecimento e aprendizagem colaborativa dos funcionários municipais. Contudo, nas entrevistas, além da resposta positiva à pergunta direta com base no enunciado da H2, obtivemos várias respostas que são reveladoras, tais como: *“as organizações de diretórios dos procedimentos administrativos, partilhados pelos diversos meios de CI, contribuem para uma gestão inteligente. Partilhar conhecimentos administrativos entre vários departamentos e serviços, destes com os funcionários, decorre um ganho para os cidadãos que passam a dispor de serviços com mais celeridade e com boas práticas de sustentabilidade. De referir que há também um ganho de tempo na execução das tarefas”*. *“Por causa da gestão inteligente tudo é partilhado em CI”*. *“Existe o objetivo, de através da CI, ser canal dos princípios das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente”*. *“Ser uma organização onde se aprende é um longo processo e um grande objetivo”*.

Apesar de salientarmos quatro câmaras municipais, importa ter presente que encontramos mais cinco, que dizem ter o objetivo de serem organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Só que nas entrevistas não apresentam dados suficientes sobre práticas indiciadoras de se enquadrarem no modelo das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Câmaras face ao objetivo de serem organizações onde se aprende ou de gestão inteligente

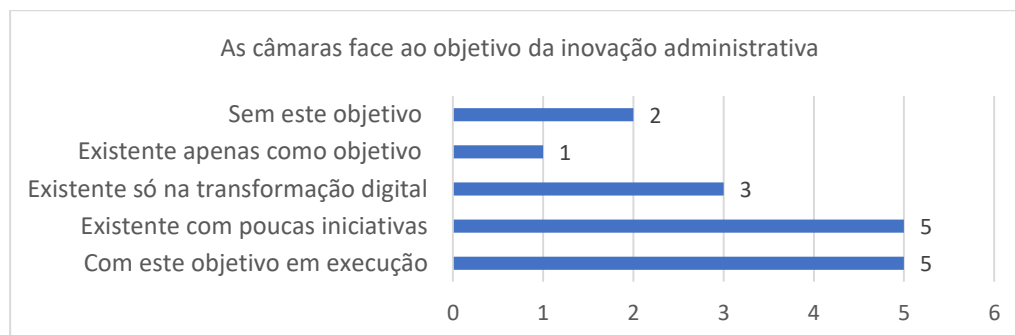
Quadro 5.10 - Elaboração própria



Em conclusão, considera-se que as quatro câmaras referidas na H1, estão a dinamizar práticas de gestão inteligente ou de organizações onde se aprende a partir ou com base na CI. Damos assim por confirmada esta hipótese relativamente a este número de câmaras municipais. Quanto às outras refere-se uma perspetiva de inovação administrativa na maioria delas. Registe-se o quadro referente à aposta na inovação.

Câmaras face ao objetivo da inovação

Quadro 5.11 – Elaboração própria.



Hipótese sobre a influência política

H3: A adoção de modelos de gestão inteligente ou de organizações onde se aprende nas câmaras municipais é significativamente mais influenciada pelas lideranças políticas do que pelos corpos técnicos municipais?

Sabemos que do ponto de vista legal, nomeadamente da Lei das Autarquias Locais (Lei nº75 de 2013 de 12 de setembro) que as políticas públicas e as decisões de caráter estratégico são da competência dos órgãos municipais. Contudo, também é sabido, que na base destas decisões estão, muitas vezes, corpos técnicos especializados, como acontece, por exemplo, com decisões urbanísticas.

As políticas e as estratégias na área da comunicação em geral, da CI em especial e dos modelos de gestão são sobretudo adotadas pelas lideranças políticas. Nos dois primeiros prevalece o fator técnico. Nas entrevistas encontramos vários elementos que evidenciam tal afirmação. Com efeito, a CI, é dirigida diretamente pela liderança política em cinco câmaras.

A liderança da CI

Quadro 5.12 – Elaboração própria.



Resulta, assim, que a CI é assumida diretamente pela liderança política em 31,3% das câmaras. Por outro lado, no que diz respeito à adoção de políticas de gestão inteligente ou de organização onde se aprende, é substancialmente mais elevada a responsabilidade direta das lideranças políticas.

Liderança da gestão inteligente ou de organização onde se aprende

Quadro 5.13 – Elaboração própria.



Assim, considera-se que a iniciativa das decisões sobre gestão inteligente é, em grau muito elevado, das lideranças políticas (87,5%). Para além do mais, o tom geral das entrevistas reforça os dados quantitativos apontados, pelo que damos como provado o enunciado da H3.

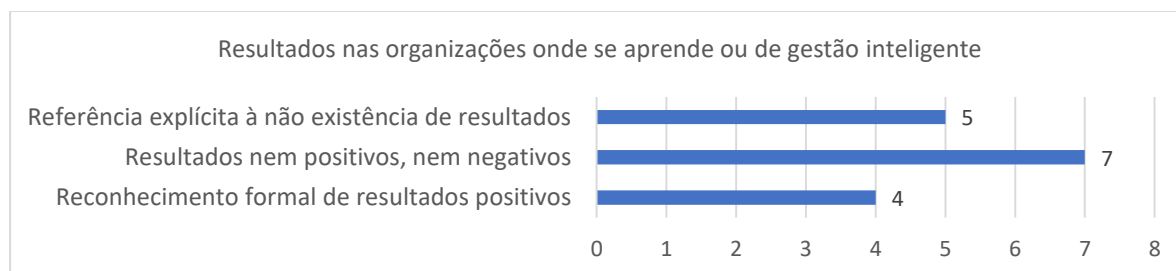
Hipótese sobre a correlação entre gestão inteligente e a eficiência nos resultados

H4: Existe uma correlação positiva entre a implementação de práticas de gestão inteligente e a eficiência operacional das câmaras municipais?

À questão analisada nas quatro câmaras municipais referidas na H1, a resposta é claramente positiva. Nas outras câmaras, nas entrevistas encontramos ausência de respostas e o reconhecimento de que não existem resultados positivos

Reconhecimento de resultados de gestão inteligente ou de organização onde se aprende

Quadro 5.14 – Elaboração própria



Nas entrevistas os que reconhecem a eficiência operacional apresentam alguns exemplos, nomeadamente no uso das tecnologias, na transformação digital e na gestão documental.

Em conclusão, no que diz respeito às quatro câmaras que apostam na CI planeada, estratégica e no objetivo de serem organizações de gestão inteligente, nestas considera-se confirmada a H4. Nas outras doze câmaras municipais a H4 não se confirma.

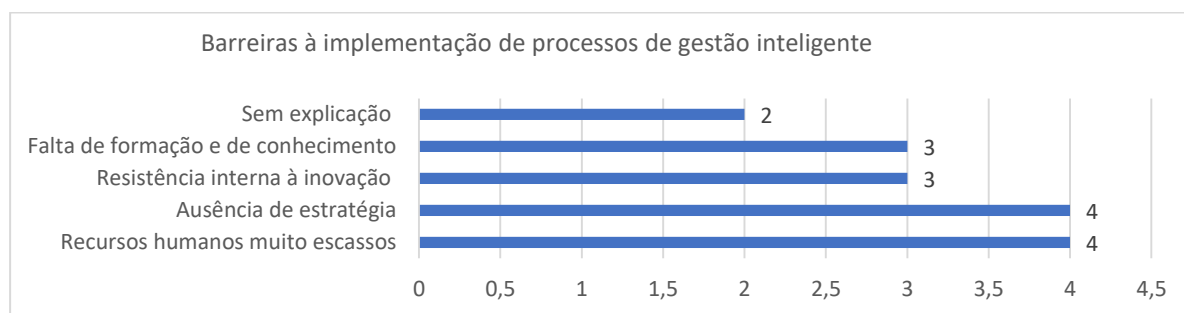
Hipótese sobre as principais barreiras para a adoção de práticas de gestão inteligente

H5: As principais barreiras para adoção de práticas inteligentes de gestão nas câmaras municipais incluem resistência interna e falta de recursos que impactam negativamente o processo de transição?

As barreiras evidenciadas nas entrevistas confirmam a H5, mas acrescentam outras causas para não adoção de práticas de gestão inteligente. A tabela seguinte é elucidativa.

Barreiras e dificuldades de gestão inteligente ou organização onde se aprende

Quadro 5.15 – Elaboração própria.



Com efeito, além da falta de RH e da resistência interna à inovação, sobressaem duas outras resistências, a ausência de estratégia e a falta de formação e de conhecimento. Embora não fosse formalmente referido, com base nas entrevistas compreendemos que alguns dos nossos interlocutores desconheciam os conceitos de organização onde se aprende ou de gestão inteligente e a relevância da CI. Facto que explica respostas generalistas e inconclusivas que indiciam a ausência de formação e de conhecimentos.

Em conclusão, damos como confirmada a H5, no que diz respeito às duas dificuldades aí enunciadas. Contudo, existem outras barreiras que não são referidas nesta hipótese.

Na AMP, 25% das câmaras consideram-se organizações onde se aprende ou de gestão inteligente

Procedeu-se a uma análise comparativa das dezasseis câmaras relativamente aos objetivos e práticas da CI e de serem organizações onde se aprende ou de gestão inteligente. No quadro seguinte apresentam-se os dados que permitem concluir que quatro câmaras têm Plano de CI e práticas de CI, assumem o objetivo e apontam resultados positivos de serem organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

As câmaras da AMP face à CI e às organizações onde se aprende ou de gestão inteligente

Quadro nº 5.16 – Elaboração própria

	Sim	Não	Em parte	Resposta inconclusiva
Têm plano de CI	4	12		
Têm práticas de CI	4	7		5

Têm unidades orgânicas macro de comunicação (divisão ou departamento)	4	12		
Têm técnicos em exclusividade para a CI	2	14		
Assumem objetivos de serem organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	7	9		
Reconhecem resultados positivos de serem organizações onde se aprende ou de gestão inteligente	4	5	4	3

Em síntese, das respostas às hipóteses de investigação, encontram-se alguns dados relevantes para os quadros elaborados na procura da metodologia de investigação.

Esquema de resultados CI

Quadro 5.17 – Elaboração própria

Dimensões	Componentes	Indicadores
A CI está organizada em diversas estruturas orgânicas.	Em 16, só duas Câmaras têm responsáveis diretos pela CI.	Em seis Câmaras a CI é dirigida a partir do gabinete de apoio à presidência. Três Câmaras a CI é dirigida pelos RH. Nas restantes numa articulação entre Gabinetes de Apoio, RH e Gabinetes de Comunicação.
A forma da CI está definida nas 16 câmaras.	Os sentidos da CI passam pelas seguintes formas: Descendente; Vertical; Vertical com tendência descendente; Vertical com tendência ascendente; horizontal e circular.	Descendente e vertical com tendência desce é praticado em 9 câmaras municipais. Vertical, que inclui o descendente, são mais 4 câmaras. O horizontal uma câmara e o circular também uma.
Dimensões	Componentes	Indicadores
A CI faz-se sem planeamento e sem estratégia na maioria das câmaras.	A CI acontece de modo informal e sem estratégia na maioria das câmaras.	Com plano estratégico quatro câmaras e sem plano são doze.
A CI foi favorecida pelas tecnologias de informação.	Digitais Tradicionais Próprios.	As câmaras fazem maioritariamente a CI, através dos meios digitais.
Os públicos da CI são exclusivamente internos.	A CI relaciona-se com o seu público com práticas formais e informais.	Com plano e formalmente quatro câmaras e doze sem plano e estratégia formal.

Esquema de resultados organizações onde se aprende ou de gestão inteligente

Quadro 5.18 - Elaboração própria.

Há consciência da dimensão inovadora.	Há falta de conhecimentos.	Cinco câmaras dizem ter este objetivo. Em quatro encontram-se práticas organizadas.
O principal objetivo é a eficiência e eficácia do	Os resultados das câmaras que fizeram	Reconhecimento formal de resultados positivos quatro câmaras. Sete consideram que os

que é feito pelos serviços municipais.	esta aposta são positivos.	resultados não são positivos nem negativos e cinco que não existem resultados positivos.
O modelo de gestão das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente é novo e implica mudanças relevantes no papel dos RH.	A implementação deste modelo encontra diversas barreiras à sua implementação, por ser inovador, desconhecido e existir falta de recursos.	Quatro câmaras invocam como barreira à sua implementação a falta de recursos. Quatro a ausência de estratégia. Três relevam a resistência à mudança e inovação.

E a questão de partida?

Na introdução a esta Dissertação formula-se uma questão inicial nos termos seguintes: *as câmaras municipais da AMP são organizações onde se aprende ou de gestão inteligente com base na CI?*

No final do longo caminho construído com o aprofundamento dos principais conceitos referentes à comunicação, à CI e à teoria das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente, com o desenho do modelo de investigação e com a realização de entrevistas em cada uma das Câmaras da AMP, com a exceção de uma, impõe-se saber o teor das respostas.

As hipóteses colocadas a partir do ponto de partida, permitiram recolher dados e apontar algumas evidências. Assim, pode afirmar-se com elevada segurança, que:

A CI formal, numa dimensão planeada e estratégica, é assumida e praticada, por mais de metade das Câmaras da AMP. Algo de normal se tivermos em conta que a CI só neste século se afirmou como um objetivo estratégico das empresas e das instituições da administração pública, em resultado das investigações académicas iniciadas no final do século XX.

A gestão inteligente ou organizações onde se aprende, partilhando através da CI, conhecimentos e experiências entre todos os colaboradores das empresas e organizações, segue um pouco mais atrás.

Recolheram-se evidências da sua existência como objetivo e como prática em quatro (25%) das 16 câmaras da AMP. O teor dos dados obtidos, nomeadamente das respostas nas entrevistas, permite admitir que quer a CI, quer a gestão inteligente ou as organizações onde se aprende começam a ser preocupação de uma parte das câmaras municipais da AMP, o que torna admissível que assistiremos à sua implementação nos próximos tempos.

A realidade dos municípios da AMP será semelhante à dos municípios em geral em Portugal?

Uma questão interessante que fica em aberto!

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade de cada câmara da AMP é diferente no que diz respeito à CI e a objetivos e práticas das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente. Diferenças na estrutura funcional para comunicar, quer em termos de enquadramento no organograma geral, quer no número de pessoas,

quer nas estratégias e práticas adotadas. Neste estudo, foi possível, encontrar elementos gerais e comuns a quase todas as câmaras, nomeadamente:

- Com exceção duas câmaras, todas têm unidades orgânicas de comunicação;
- Quatro câmaras têm uma estrutura de topo, uma de departamento municipal, integrando duas divisões, e três contam com uma divisão municipal;
- Dez têm gabinetes de comunicação.

Encontramos outros elementos que as diferenciam:

- Quanto ao número de técnicos, com funções nas unidades orgânicas de comunicação, variam entre três, quatro e algumas dezenas. Uma câmara conta apenas com uma pessoa.

Quanto ao grau de planeamento estratégico da comunicação verificamos que:

- Onze municípios têm plano estratégico, indiciando uma comunicação pensada, organizada quanto aos seus objetivos, meios e ações;
- Quatro dizem não ter qualquer plano;
- Uma tem um plano mais orientado para o marketing territorial.

A CI, encarada como *parte inteira da gestão duma organização* (Michon, 2012), com quatro funções principais: *dar sentido, fazer circular a informação, dar um quadro de referência e formalizar uma cultura comum* (Libaert, Riom e Adary, 2010), afirma-se quer como objeto de investigação, quer como praxis, a partir dos anos 90 do século XX. O facto de ser uma atividade recente, explica que só uma parte das câmaras a encarem como relevante ou prioritária. Encontramos alguns dados que evidenciam como ela é encarada e praticada nos Municípios da AMP:

- Em concreto, só duas câmaras têm quadros técnicos dedicados em exclusivo à CI;
- Só quatro câmaras têm planos estratégicos, práticas e iniciativas formais de CI;
- A CI surge repartida em várias estruturas, nomeadamente, em cinco dos gabinetes de comunicação; três dos serviços de RH; três numa partilha entre RH e gabinete de comunicação; três numa dependência tripartida de gabinetes políticos, RH e gabinetes de comunicação; duas do gabinete de apoio à presidência. Estes dados indiciam indefinições e dificuldades na concretização de estratégias.

Considerando a CI como meio determinante nas organizações onde se aprende ou de gestão inteligente, a situação descrita aponta para dificuldades acrescidas na implementação de objetivos e práticas das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente, que estão ainda aquém da CI:

- Com efeito, na realidade só quatro câmaras municipais têm práticas sistematizadas próprias das organizações onde se aprende. Estas quatro reconhecem resultados positivos, em termos de eficiência resultante das práticas de gestão inteligente ou de organizações onde se aprende.

Face às hipóteses formuladas e tendo em conta a questão ou questões iniciais, o estudo e investigação para esta dissertação permitiu-nos compreender vários aspetos relevantes do funcionamento das câmaras municipais da AMP, nomeadamente no que diz respeito ao processo de

CI e aos objetivos e práticas próprias das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente. Assim, verificamos que:

- Ainda há um amplo caminho a percorrer, quer em termos CI, quer de gestão inteligente ou de organização onde se aprende, que a maioria das câmaras ou está a iniciar ou ainda nem sequer começou.

Nesta dissertação, encontramos várias dificuldades e barreiras: a) A concetualização de gestão inteligente e de organização onde se aprende. São conceitos recentes que os investigadores utilizam e definem de formas diversas, utilizando e optando por termos diferentes para os designarem; b) Nas entrevistas, notamos falta de tempo dos entrevistados, preocupação destes em defenderem posições positivas para as suas câmaras, desconhecimento de alguns conceitos, embora não o assumissem, dando respostas demasiado simplificadas e sem desenvolvimento; c) alguma resistência interna à mudança e à inovação; c) recursos humanos insuficientes e pouco capacitados: d) ausência de estratégia.

Contudo, para além do resultado em termos académicos, valeu a pena o esforço despendido. Não nos iludimos com os conhecimentos alcançados. Com esta dissertação reforcei a convicção da impossibilidade do saber enciclopédico e que *o único conhecimento que vale é aquele que se alimenta de incertezas e o único pensamento que dura é aquele que se mantém à temperatura da sua própria destruição* (Morin, 1977).

Num olhar atento sobre os resultados deste estudo, julgo ser minha obrigação apresentar algumas sugestões no sentido da melhoria das práticas nas áreas agora estudadas:

- Propomos a criação de uma unidade de missão na dependência do presidente da câmara, ou de alguém com poderes delegados. Esta unidade deve ser constituída por técnicos de comunicação, de RH e da área da gestão financeira. Os objetivos deste grupo de trabalho consistem em analisar o funcionamento da CI, nomeadamente as vantagens desta para a motivação e compromisso dos RH e para a partilha de conhecimentos e experiências, na lógica das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente. Esta unidade informal e de duração precária, deveria ainda analisar os procedimentos administrativos mais importantes. No final deveria apresentar um relatório para ser tido em conta pelas diversas unidades orgânicas.

- A comunicação em geral deve ser organizada e planeada estrategicamente. A existência de um plano estratégico de comunicação parece-nos algo de essencial para cada uma das câmaras, independentemente da sua dimensão;

- As câmaras necessitam de ter unidades orgânicas com técnicos de comunicação devidamente capacitados. Estas unidades orgânicas devem gozar de independência funcional face à liderança política, semelhante a outras áreas do funcionamento municipal;

- A CI, dada a sua relevância para a eficiência e a motivação dos RH, precisa de ser encarada como uma prioridade: a) Necessita de ser planeada estrategicamente com plano próprio, ou com uma área específica no plano estratégico de comunicação; b) Deve ter pelo menos um técnico em exclusividade de funções para a sua execução.

- A CI deve ser executada por técnicos de comunicação e deve ser dirigida pela unidade orgânica de comunicação, como se verifica nas empresas mais avançadas. A interação com a unidade orgânica dos RH terá todo o sentido, como aliás com todas as outras estruturas organizacionais.

- Tendo em conta as vantagens da CI, da gestão inteligente ou organização onde se aprende, em termos de motivação e mobilização dos funcionários, impõe-se o debate e análise destes conceitos. Um papel que a organização AMP podia desempenhar com facilidade, através de conferências, tertúlias e ações de formação dirigidas a todas as câmaras. A disseminação e afirmação das vantagens destes processos se acontecer nas 17 câmaras da AMP, com certeza que também chegarão a outras, como boas práticas de administração pública.

- As câmaras que têm os processos de CI e de organizações onde se aprende ou de gestão inteligente, deveriam, através da AMP, partilhar os seus conhecimentos e experiências junto das outras câmaras municipais.

Sim, nesta dissertação percorri um longo caminho. Mas existem outros que me desafiam a andar. Serão sempre incomparavelmente mais os que falta fazer, do que aqueles que consigo percorrer na busca de novas experiências e conhecimentos inovadores.

Fica a esperança de que este estudo e resultados possam constituir um contributo para um debate em busca de soluções de um futuro mais humano e mais eficiente. Um futuro em que as câmaras cumpram ainda melhor as suas funções de desenvolvimento sustentado e de qualidade de vida para todos.

Bibliografia

- Adary A., Mas C. e Westphalen MH. (2020), *Communicator - Toute la communication pour un monde responsable*, ed.9ª, Paris, Dunod.
- Alvarado, Marta Guerreiro, tese de doutoramento: Universidade Complutense de Madrid, 2019, *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*, recuperado de: <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/206/443>.
- Ardilly, Pascal (2006), *Les Techniques de Sondage*, Paris, Technip.
- Ardura, I. R., coord. e al. (2007), *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona, UOC.
- Armstrong, Michael (2005), *Como ser ainda melhor gestor*, Lisboa, Exame.
- Blanchard, Ken (2007), *Um nível superior de liderança*, Lisboa, Actual Editora.
- Blanco T. P., e Herrera J. Sanchez, coords. (2017), *Nuevas tendencias de comunicación estratégica*, 4ª ed., Madrid, Esic.
- Bedin F., Désveaux B. e Malençon L., Coords. (2022) *La Relation la Nouvel Or des Entreprises – Communiquez autrement pour développer le capital relationnel de vos marques et de vos organizations*, Paris, Eyrolles.
- Bernoux, P. (1985), *La Sociologie des organizations*, Paris, Seuil.
- Bougnoux, Daniel, et alt., 1993, *Sciences de l'Information et de la Communication*, Paris, Larousse.
- Camilo, L. (1998), *Estratégias de Comunicação Municipal*, Covilhã, Estudos de Comunicação da Universidade da Beira Interior.
- Cabin, P. (1998), *La communication, Etat des savoirs*, Paris, Sciences Humaines.
- Campenhoul, L., Van, M. J., e Quivy, R. (2023), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª Ed, Lisboa, Gradiva.
- Canel, M. J. (1999), *Comunicación Política, Una Guía para Su Estudio Y Práctica*, Madrid, Tecnos.
- Canel, M. J. (2007), *Comunicación de las Instituciones Públicas*, Madrid, Tecnos.
- Castells, M. (2002), *A Era da Informação Economia, Sociedade e Cultura*, Vol. I, A Sociedade em Rede. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2009), *Comunicación y Poder*, Madrid, Alianza Editorial.
- Claude du T. (2016), *La Communication Interne en Entreprise – Pour une Compréhension Systémique des Organizations*, Paris, Enrick – B.
- Coutinho, C.P. (2011), *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*, Coimbra, Almedina.
- D'Almeida N. e Libaert T. (2004), *La Communication Interne de l'Entreprise*, 4ª ed., Paris, Dunod.
- Décaudin, J-M. e Igalens, J. (2017), *La Communication Interne, Stratégies et Techniques*, 4ª Ed. Paris, Dunod.
- Delgado M. e Madrid M. (2023), *La Comunicación No Violenta en el Trabajo – Un enfoque colaborativo para as empresas, instituciones, escuelas y grupos*, España, Acanto.
- Derèze, G. (2009), *Méthodes empiriques de recherche en communication*, Bruxelles, de Boeck.
- Duterm C. (2002), *La Communication Interne en Entreprise – Pour une Compréhension Systémique des Organizations*, Enrick – B - Editions.
- Eyzaguirre, L. B. e Caballero F. S. (2020), *TIC y Comunicación para el Desarrollo*, Barcelona, UOC.
- Gaeel, A. Y., tese de mestrado na Ecole Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication da República dos Camaraões, recuperado de : https://www.academia.edu/43305441/La_COMMUNICATION_INTERNE_COMME_FACTEUR_DE_MOTIVATION_DU_PERSONNEL_YANNICK20200610_36835_1ixhjwn.
- Galván, R. S. (2006), *La Competitividad de la Administración Local*, Madrid, INAP.
- Garnett, J. L. (1992), *Communicating for results in Government. A Strategic approach for public managers*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Habermas, J. (1990), *Historia y crítica de la opinión pública*, Barcelona, Gustavo Gili.
- Hereu, J. e Puig A. (2011), *Barcelona Modelo avanzado de gestión pública*, Barcelona, Planeta.
- Hoyos, J. M. (2023), *Las Claves de la Investigación Científica*, Barcelona, El espejo y la lámpada.

- Izquierdo, A. F. V., Arroio, Y. A., Ramirez, B. M., Macho, J. M. A., Rioja, L. A. C., Mata, M. O. (2011), *Investigación Social Mediante Encuestas*, Madrid, Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Libaert, T. (2003), *Le Plan de Communication - Définir et organiser votre stratégie de communication*, 2ª ed., Paris, Dunod.
- Lindseth, P. e Fasone C., L'Union européenne et les limites de la gouvernance administrative supranationale: de la crise de zone euro à la réponse au coronavirus, *Revue Française d'Administration Publique*, nº 2021/4, retirado de: <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/glossary/eu-governance.html>.
- López, S. F. (2007), *Cómo Gestionar la Comunicación en Las Organizaciones Públicas y no lucrativas*, Madrid, Narcea.
- Luhmann, N. (2006), *A improbabilidade da comunicação*, 4ª ed., Lisboa, Passagens.
- Marchiori, M., *O desafio da CI nas organizações*, Universidade Estadual Londrina, recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/49589885_Os_desafios_da_comunicacao_interna_nas_organizacoes.
- Marc, E. e Picard, D., 2004, *L'école de Palo Alto, Um nouveau regard sur les relations humaines*, Retz, Paris.
- Méndez, A. D. e Cuellar, E., *Gestão Pública Inteligente*, retirado de: https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7405/Gestion_Publica_Inteligente.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Michon, C., *La communication interne : une approche croisé* in revista *Communication et Organisation* (nº 5, 1994), recuperado de: https://www.google.pt/search?q=Communication+et+organisation%0D%0A5+%7C+1994%0D%0A+communication+interne+%3A+une+approche+crois%C3%A9e&sca_esv=ca6b1dfc08a6761a&source=hp&ei=BBnbZZTTLpe8xc8Pk6ee8AU&iflsig=ANes7DEAAAAAZdsnFIK6PqUO-n6CZ4COY4mQbOGEM.
- Miranda, J. (1996), *Ciência Política, Formas de Governo*, Lisboa, Pedro Ferreira – Editor.
- Moles, A. (1986), *Théorie Structurale de la Communication et Société*, Paris, Masson.
- Moles A. e Duguet M., 1976, *As comunicações na Empresa*, Porto, Editorial Iniva.
- Monzón, C. (2006), *Opinión Pública, Comunicación y Política*, Madrid, Tecnos.
- Morin, E. (1977), *La méthode I, II, e III*, Editions du Seuil, Paris.
- Nicolás, M. M., (Coord.), e al. (2008), *Para Investigar la Comunicación*, Madrid, Tecnos.
- Pérez, R. A., 2008, *Estrategias de Comunicación*, 4ª ed., Barcelona, Ariel.
- Perosanz, J. J. I. (2006), *Métodos Cuantitativos de Investigación en Comunicación*, Barcelona, Bosch Comunicación.
- Porté, D. (1988), *La Communication des Villes - Des Maires et des Images*, Paris, Milan.Mídia.
- Puig, T. (2003), *La Comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Barcelona, Paidós.
- Ramió, C. (2017), *La Administración Pública del Futuro (Horizonte 2050). Instituciones, Política, Mercado y Sociedad de la Innovación*, Madrid, Tecnos.
- Ramió, C. (2019), *Inteligencia Artificial y Administración Pública, - Robots y Humanos Compartiendo el Servicio Público*, Madrid, Catarata.
- Riom A., Libaert T. e Adary A. (2010), *Communication, savoir-être, savoir-faire et savoirs*, Dunod, Paris.
- Romero, P. A. (2008), *Marketing Municipal*, Madrid, Diaz de Santos.
- Sanz, A. (1996), *Manual de Ciência Política*, Madrid, Tecnos.
- Senge, P. (2016), *La Cinquième Discipline – L'innovation collective dans les organisations apprenantes*. Paris, Eyrolles.
- Sotelo, M. e Martín M. (2021), *Buenas prácticas en la innovación pública, 50 + 1 Experiencias para la Transformación*, Madrid, Wolters Kluwer.
- Stokes, G. (2000), *Popper: Filosofía, Política, e Método Científico*, Lisboa, Actividades Editorais.
- Ulrich, D. Z., J. e Smallwoond, N. (2000), *Liderazgo basado en resultados*, Barcelona, Gestión 2000.
- Varela, A. (2022), *Organizaciones Inteligentes – Cómo gestionar el Conocimiento y el talento las empresas eficientes*, España, Almuzara.

Veiga, I, *A CI como uma Função Estratégica das Organizações* mestrado na Escola Superior de Comunicação Social, retirado de:

<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/11379/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20In%C3%AAs%20Veiga%20Mestrado%20GERP.pdf>.

Túnez, M. (2012), *La Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Zamora, Comunicación Social.

Winkin, Y. (1981), *La Nouvelle Communication*, Paris, Seuil.

Wolton, D. (2009), *Informar n'est pas communiquer*, Paris, CNRS.

Wolton, D. (1997), *Penser la Communication*, Paris, Champs Flammarion.

Artigos

Publicação periódica da Association Française de Communication Interne, designada de *Cahier de la Communication Interne*, recuperado de:

<https://www.afci.asso.fr/publications/cahiers-de-la-communication-interne/tous-les-cahiers/>.

Artigo de Beatriz Peña Acuña, Paloma del Henar Sánchez Cobarro, Gonzalo Wandosell Fdez de Bobadilla, recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567050.pdf>.

Artigo de Ricardo Ribero Otero, retirado de:

Organizações Inteligentes en la Gestión Pública, 31 de maio de 2015, recuperado de

<https://luisjoaquina.wordpress.com/2015/05/31/organizaciones-inteligentes-en-la-gestion-publica/>

Jorgita Sungzdinière, Eglè Gaulè, Rimantes Rauleckas. Recuperado de:

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2019-3-page-603.htm>.

Artigo de Armando Castro, recuperado de:

<https://eco.sapo.pt/opiniao/o-poder-da-gestao-inteligente-na-administracao-publica/>

Artigo de Maya Costa, Geralda Luiza Miranda, Fernanda Figueiras das Universidades de Brasília, Minas Gerais e Goiás, respetivamente, recuperado de:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/WjMLD4FfvbnzsRd68kZFtWt/>.

Sá Patrícia, Costa. António Pedro, Moreira, António, coords, *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação*, Métodos recuperado de:

https://www.academia.edu/92725308/Reflex%C3%B5es_em_torno_de_Metodologias_de_Investiga%C3%A7%C3%A3o_m%C3%A9todos

Serrano, Arturo Montoya, Giraldo, Armando Mejía, Castillo, Mario Bravo, *Sistemas Avanzados de Gestión. Organizaciones Inteligentes*, Universidad San Buenaventura, 2010, recuperado de

<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/a2771e9e-95d2-41c4-8d11-ae80ae1e1b7d>

Tebourbi Nadia, investigação dirigida por Tremblay, Diane-Gabrielle, 2000, *L'Apprentissage Organisationnel: Penser l'Organisation comme Processus de Gestion des Connaissances et Développement des Théories d'Usage*. Recuperado de

<https://depot.erudit.org/id/002411dd>

Tese doutoramento com o título de *Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna de Jiménez-Marin*, retirada de:

https://www.academia.edu/43305441/La_COMMUNICATION_INTERNE_COMME_FACTEUR_DE_MOTIVATION_DU_PERSONNEL_YANNICK20200610_36835_1xhjwn.

Patrícia Sá António Pedro Costa António Moreira (coords.). *Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação*.

Artigo de Bouletreau A., Chouanière D., Wild, P. e Fontana J.M. com o título: *Concevoir, traduire et valider un questionnaire. A Propos d'un exemple*, EUROQUEST, recuperado de:

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420163/document>

Anexos

Anexo A



Anexo B

Guião para a entrevista

Entende-se este guião como um ponto de partida. Admite-se que cada pergunta possa gerar outras questões e que alguns pontos possam ficar por responder. Importa ter presente as questões pertinentes referentes à investigação, relativas ao papel da CI face ao modelo das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.

Estas são as questões prioritárias.

Câmara Municipal de

Nome e função do entrevistado

Outros dados de interesse.....

Data e hora.....

Presencial ou online.....

I.

Antes de começar pode, por favor, descrever quem é e qual a sua função ou o papel na organização?

Há quanto tempo está nesta função e quais foram os seus maiores desafios quando começou?

II. A Comunicação

(As questões sobre comunicação em geral justificam-se para reforçar a compreensão da CI).

- a) Como está organizada a comunicação na CM? Que tipo de serviço? Com quantos técnicos e as suas principais funções? Pode descrever as estruturas formais de comunicação que existem no seu concelho?
- b) Que meios próprios tradicionais utiliza a câmara municipal para comunicar?
 - Boletim ou Revista Municipal (periodicidade, nº páginas, tiragem, distribuição);
 - Outros meios tradicionais (folhetos, agenda cultural, cartazes etc.);
 - Outras publicações (livros, etc.)
 - Que meios de comunicação digital utiliza regularmente a CM?
 - Website (quantas visitas em média por semana)
 - Presença nas redes sociais. Quantas interações em média por publicação.
 - E-mail, SMS, Newsletter, App etc.
- c) Como comunica a Câmara através da comunicação social local, regional, nacional?
 - Formas usadas: press release, conferências de imprensa, eventos para comunicar, divulgação de notícias colocadas nos meios digitais etc.
 - Diferenças entre a presença da CM na imprensa local e nacional.
 - A CM tem plano estratégico de comunicação.

Fins e objetivos da comunicação municipal.

II: B. CI

- a) Qual a forma que a CI assume?
 - Descendente, ascendente, horizontal, circular
 - Meios que canais que utiliza (digitais e tradicionais)
- b) Trata-se de uma CI organizada, devidamente planeada?
 - Quem a dirige
 - É dirigida com plano e com estratégia
- c) Quais os seus objetivos?
 - Ligação assumida ou não à comunicação externa
 - Existe o objetivo de ser o canal de aplicação dos princípios das organizações onde se aprende
 - Objetivo de gestão do conhecimento
 - Objetivo e partilha de conhecimentos e de experiências
 - Motivação, envolvimento dos RH em prol da eficiência dos serviços prestados.
 - Outros, explicitar
- d) A CI faz-se por mensagens automatizadas e segmentadas?
 - Automatismos e segmentação
 - Construção e emissão das mensagens
 - Processo de circulação das mensagens
 - Mecanismos de envolvimento e auscultação dos RH.
 - Como avaliaria a eficácia destas práticas de comunicação de partilha de informação?
 - Na sua experiência um sistema de CI mais formalizado leva a uma melhor partilha de conhecimentos?
 - Pode fornecer exemplos ou resultados específicos

IV. Organização onde se aprende ou de gestão inteligente

- a) A CM tem preocupações com a inovação em termos de administração pública?
 - Através de que meios se exprimem essas preocupações.
 - Existe algum objetivo de partilha e gestão de conhecimentos e de experiências
 - Há alguma relação ao conceito de gestão inteligente
 - Os princípios de gestão e partilha de conhecimentos tem alguma presença na câmara municipal
- b) A CI é assumida como um canal para partilha de conhecimentos e de experiências?
 - Como, com que frequência e quais as formas e conteúdos

É da opinião que a adoção de práticas inteligentes de gestão (dar exemplos) ajudou a sua câmara municipal a tornar-se uma organização que aprende? Como?

- A decisão de optar pelos princípios da gestão inteligente das organizações onde se aprende foi tomada por quem?

- Presidente ou vereadores

- Pela Executiva municipal no seu conjunto

- Pelo corpo técnico dos RH

- Outro.

V. Influência Política

A partir da sua experiência em que medida acha que a liderança política influencia a escolha dos modelos de gestão e práticas de comunicação na sua câmara municipal.

VI. Eficiência de Gestão

As práticas inteligentes de gestão levaram a melhorias visíveis na eficiência operacional (exemplos ou indicadores)

VII. Barreiras

Na sua experiência quais são as principais barreiras que enfrenta na implementação de práticas eficazes de CI e gestão inteligente

VIII. Grau de dificuldade CI

Qual o grau de dificuldade para uma CI eficaz na implementação de práticas de gestão inteligente.

Anexo C

Relatório entrevistas

Entrevistas às 16 Câmaras da Área Metropolitana do Porto

Câmara Municipal de Arouca

Respondeu às questões colocadas a adjunta do Gabinete de Apoio à Presidência e responsável pela gestão da comunicação municipal. Depois de contactos por e-mail e telefónico a entrevista online realizou-se no dia 17 de julho de 2024.

Questão 1 Tempo na função e objetivos.	<i>Há uma escassez de RH face às dinâmicas municipais que carecem de comunicação/divulgação. Acresce ainda a parca sensibilidade interna, nomeadamente por parte de algumas chefias e trabalhadores em funções estratégicas, para a importância da comunicação.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação	<i>Temos um gabinete de comunicação, composto por uma técnica superior de comunicação e por uma designer gráfica. Dispomos ainda de uma prestação de serviços externa na área do design gráfico e contratualizamos de modo pontual serviços de fotografia e de vídeo.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>O Gabinete de Comunicação utiliza diversos meios para comunicar como, Mupis, outdoors, pendões publicitários, folhetos, ofícios e editais.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Não temos Boletim. Publicamos uma Revista anual "Lugar da Memória"</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Temos o web site e utilizamos as redes sociais, um painel multimédia e os e-mails. O web site tem cerca de mil pessoas que o visitam em média por semana. Não temos informação sobre o impacto das redes sociais. Temos ainda uma APP.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Enviamos comunicados de imprensa. Fazemos publicidade e utilizamos publi-reportagens. Realizamos eventos para comunicar. Na imprensa local temos, de modo regular, publicidade. Na imprensa nacional, tal ocorre de forma pontual e de modo cirúrgico, ou seja, para divulgação de iniciativas ou dinâmicas específicas (ex. Rede Municipal de Percursos Pedestres, Divulgação do evento "Arouca. História de um Mosteiro"</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Não temos.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>O principal objetivo é informar os munícipes das diversas atividades municipais, garantindo a transparência na gestão autárquica.</i>

Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Vertical e descendente</i>
Questão 10 Que utilizados na CI	<i>Comunica-se por e-mail e realizamos reuniões.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Não temos plano. A gestão da CI é dividida entre a Secção de RH e o Gabinete de Comunicação.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Não temos uma estratégia e objetivos formalizados. Mas queremos manter os colaboradores informados sobre as dinâmicas municipais e o respetivo contributo para a melhor concretização das mesmas.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>De forma estruturada não.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Que seja do meu conhecimento, não.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Não, no mesmo sentido da CI.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Pontualmente. Mas sem uma estratégia delineada para esse efeito.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Há um esforço no sentido do envolvimento e da motivação, porventura insuficiente.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Não, de modo algum.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Estruturados não temos.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores	<i>Sim há algum envolvimento, mas nada estruturado.</i>

Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Existe apenas uma importância relativa, muito difícil de avaliar.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Existe sim alguma preocupação relativa. Temos um processo de digitalização / desmaterialização.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Não temos.</i>
Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Não, mas há um projeto em execução de “simplex” municipal.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>O executivo municipal.</i>
Questão 26 Quem decide sobre GI Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Não tenho conhecimento.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não aplicável à nossa realidade.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Não aplicável à nossa realidade.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não aplicável à nossa realidade.</i>

Síntese conclusão

A Câmara Municipal de Arouca tem comunicação externa organizada, com um Gabinete específico.

Utiliza vários meios e formas.

Quanto à CI existe informalmente e sem qualquer plano e definição de objetivos.

O mesmo se pode concluir da CI e da Gestão do Conhecimento.

Câmara Municipal de Espinho

Respondeu às questões colocadas ao Chefe de Gabinete da Presidente. Depois de diversos contactos por e-mail e telefónico a entrevista online realizou-se no dia 19 de julho de 2024. Assumiu as presentes funções em novembro de 2023.

Questão 1 Qual o maior desafio da função	<i>Considera que o maior desafio consiste no facto da câmara municipal contar com poucos funcionários para o conjunto de necessidades a que é preciso responder.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação	<i>A Câmara tem comunicação organizada com elementos internos e recorre a serviços externos. Conta com quatro elementos, além da coordenação do Chefe de Gabinete. A estrutura denomina-se de Gabinete de Comunicação.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>A estrutura de comunicação é frágil. Faz a ligação aos Órgãos de Comunicação Social. Faz design gráfico e gestão das redes sociais e da página web. Os principais meios para comunicar são os flyers, mupis e outdoors. Cartaz com programa cultural em formato digital. Agenda cultural, livros de autores locais e outros meios de promoção da Cidade e catálogos de exposições.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Não tem Boletim Municipal.</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>A página web e as redes sociais. No web site as interações rondam os 5 mil por semana e nas redes sociais 3 mil. Utilizamos muito os e-mails, os SMS, uma APP e Newsletter.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Respondemos a questões que nos sejam colocados e utilizamos a publicidade. Realizamos sempre que necessário conferências de imprensa. A nossa comunicação passa pela imprensa local e muito pouco pela nacional.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Temos um Plano, mas que considero insuficiente.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>O grande objetivo é a ligação aos munícipes.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Temos uma CI circular.</i>
Questão 10	<i>A CI é feita essencialmente por meios digitais, sobretudo os e-mails.</i>

Meios utilizados na comunicação CI	
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>A CI não está devidamente estruturada e planeada. Quem a dirige é o Gabinete de Comunicação.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Não existe estratégia. É uma comunicação essencialmente reativa. O objetivo consiste em reforçar laços e sentimento de pertença.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Não.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Sim. Existe esse objetivo.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Nada ou quase nada.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Há, mas muito escassa ou mesmo nula.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Nada ou quase nada.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Sim, são utilizadas.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Há uma CI circular embora embrionária e com pouco envolvimento.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Práticas insuficientes ou incipientes.</i>
Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Nada a referir.</i>

Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Existe a preocupação, mas pouco se tem feito.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Não definidos.</i>
Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Não definido.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>Não definido.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Há uma elevada responsabilidade e influência da liderança política.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não existem compilados.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Ausência de meios humanos.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não definidos.</i>

Câmara Municipal de Gondomar

Respondeu às questões colocadas a adjunta do Gabinete de Apoio à Presidência. Depois de diversos contactos por telefone, SMS e e-mails em que explicamos o que se pretendia a entrevista online aconteceu no dia 17 de julho. Exerce funções sob orientação do Presidente da Câmara desde 2021.

Questão 1 Desafio inicial	<i>Contribuir para eficiência da comunicação municipal.</i>
Questão 2	<i>A Comunicação está funcionalmente organizada numa divisão e conta com oito funcionários Três Assistentes Técnicos, dois fotógrafos, um com funções</i>

Como está organizada a comunicação	<i>administrativas, 3 técnicos superiores com funções de designers e 1 técnica superior com funções de assessoria de imprensa e gestão das redes sociais e um chefe de divisão.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>Os mupis, pendões publicitários, painéis multimédia., folhetos etc.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Não publicamos o Boletim Municipal.</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Essencialmente Web Site, email e redes sociais. O nosso WEB site envolve à volta de 5000 visitas em média por semana. Nas redes sociais é difícil de quantificar depende do conteúdo das publicações. O facebook conta em média com 75 visualizações, dependendo dos conteúdos.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Através de notas de imprensa e da publicidade. A proximidade e forma como são partilhadas as informações com a imprensa local simplifica a facilidade de clarificar os menos atentos.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim, contamos com um Plano Estratégico de Comunicação. Que está a ser revisto.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>O objetivo essencial consiste em prestar informações aos munícipes.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Temos uma CI vertical, mais descendente que ascendente.</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>Email, MGD (sistema interno de Gestão documental).</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>É a estrutura de comunicação com o Vereador com o Pelouro dos RH. A responsabilidade é do Executivo Municipal.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Sim, pode considerar-se que existe um plano com estratégia. Informar os funcionários municipais.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Formalmente não está.</i>
Questão 14	<i>Sim. Existe, mas está a dar os primeiros passos.</i>

Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Sim, mas algo inicial.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Pouco e sem plano estruturado.</i>
Questão 17 Intensidade de envolvimento e dos RH (RU)	<i>Existe o objetivo, mas a intensidade é frágil.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Sim, existem.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>De facto, é algo que está a iniciar-se.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Ainda não existe informação para permitir uma avaliação.</i>
Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Ainda não existem dados.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Sim. Existe, mas está a iniciar-se ao nível da digitalização de processos.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Não estão definidos.</i>
Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Sim alguma, mas não está testada.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>O Executivo Municipal.</i>
Questão 26	<i>É elevada, por parte do Presidente e Vereadores.</i>

Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não existem dados.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Não existem dados.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não existem dados.</i>

Câmara Municipal de Maia

A entrevista foi com assessora de imprensa do Gabinete de Comunicação, Marketing e Cidadania, exerce estas funções há doze anos. Depois de vários contactos preliminares. A entrevista online teve lugar no dia 14 de julho.

Questão 1 Desafio inicial	<i>Ser maximamente eficiente nas tarefas da comunicação municipal é o seu principal desafio.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>A Comunicação é uma unidade orgânica da dependência do Presidente da Câmara. Nesta altura são 14 pessoas, sendo que duas não são funcionárias do Município (é o meu caso + fotógrafo), são prestadores de serviços. 1 Chefe de Gabinete, 3 assistentes técnicos (apoio em termos de secretariado e website); 7 técnicos superiores - 2 relações públicas, 2 redes sociais, 1 website, 1 fotografia, 1 multimédia, 1 design.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>A Unidade Orgânica utiliza a colocação de cartazes em outdoors, mupis e em algumas estruturas municipais, comunica por carta com os munícipes, e através dos órgãos de comunicação social, seja através de notícias, seja através de publicidade. Utilizamos mupis e Outdoors Publicitários, a cultura tem uma agenda cultural, em papel, disponível no Fórum da Maia.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Temos uma revista bimestral (Maia ON), com 34 páginas, que é distribuída em todos os alojamentos do Município e em espaços municipais (pavilhões, piscinas...).</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Facebook + Instagram + WhatsApp (Avisos & Alertas) + WhatsApp (atendimento automático ao munícipe - brevemente disponível) Email + SMS. Facebook - 48,3 mil seguidores, 26 interações em média por dia; Instagram - 12,5 seguidores; 38 interações em média. Não tenho acesso aos dados do web site. O e-mail é utilizado para o envio de convites para os eventos. Também utilizamos Newsletter, por subscrição.</i>
Questão 6	<i>Por um lado, convidamos a comunicação social para os eventos que acontecem. Depois, enviamos notícias dos eventos para a comunicação social. Depende do assunto. Por norma, através de press release enviados às redações. Só em casos</i>

Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>específicos convocamos conferências de imprensa. Este ano, e quando temos assuntos que entendemos ser pertinentes, convidamos os jornalistas para um almoço ou pequeno almoço com o presidente. Fizemos um pequeno almoço recentemente sobre temática ambiental para falar do Corredor do Rio Leça. Penso que a Maia sofre de um grande problema, que se chama proximidade do Porto. Apesar de os meios nacionais reconhecerem o Município da Maia, o Porto vem sempre em 1.º lugar... Aponto como exemplo, algo que o presidente disse recentemente a propósito dos sem abrigo no aeroporto Francisco Sá Carneiro. "Se for um acontecimento positivo é o aeroporto do Porto, se for algo de negativo é o aeroporto Francisco Sá Carneiro, na Maia". Quanto à imprensa local, temos uma boa relação e logicamente somos uma grande fonte de informação para os meios locais.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim tem um bom plano de comunicação.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>A estratégia de comunicação da Câmara Municipal da Maia baseia-se no conceito de missão pública que a instituição prossegue, nos valores que a orientam e na cultura organizacional que a caracteriza. Nesse sentido, a comunicação tem por finalidade levar ao conhecimento dos munícipes da Maia em particular e dos cidadãos em geral, toda a informação necessária ao seu completo esclarecimento sobre os regulamentos, posturas, atos, deliberações, editais e serviços disponibilizados pelo Município da Maia e respetivas condições de acesso aos mesmos, de harmonia com o escopo da missão da instituição autárquica. Objetivos estratégicos • Aumentar a transparência, melhorar a inclusão por via de uma acessibilidade facilitadora da interatividade, estreitar a proximidade e incrementar a participação cívica democrática; • Melhorar a perceção de todos os públicos, internos e externos, sobre a transparência das boas práticas globalmente implementadas em todo o universo municipal; • Disponibilizar atempadamente e com a máxima eficácia, toda a informação útil e necessária à plena satisfação das necessidades dos munícipes; • Comunicar com simplicidade, concisão e com a máxima objetividade possíveis, todas as iniciativas, medidas e programas levados a cabo pelo Município da Maia, com vista ao cabal esclarecimento e envolvimento dos munícipes com as ações que lhes dizem respeito ou interessam.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Não estou devidamente documentada para falar sobre a CI. Mas funciona com eficiência.</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>Emails, cartazes, reuniões etc.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>A CI é dirigida pela estrutura de comunicação e pelos RH.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>As atividades estão devidamente definidas. Mas não tenho informações de pormenor.</i>

Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Existe uma ligação muito ténue, não planeada.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Sim. Está em fase de iniciação.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Idem.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Sim existe.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Muito ténue.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Sim, Obviamente.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Não tenho informação.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Não tenho informação.</i>
Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Não tenho informação.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>A Câmara Municipal tem preocupação e o objetivo prioritário da inovação em tudo o que faz, envolvendo a máquina administrativa. Tem uma aposta significativa na transformação digital.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Não tenho informação.</i>

Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Não tenho informação.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>O Presidente e a estrutura de comunicação.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>É muito elevada.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não tenho informação.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Não tenho informação.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não tenho informação.</i>

Câmara Municipal de Matosinhos

A entrevista presencial foi com a chefe de divisão do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas no dia 13 de junho de 2024. A entrevistada, tem uma longa experiência na área da comunicação empresarial e municipal. Está nas atuais funções há 13 anos,

Questão 1 Principal desafio	<i>O meu desafio não foi muito grande pois eu já trabalhava algum tempo, trabalhei num jornal, depois fui para comunicação e assessoria de imprensa. Fui técnica superior durante 5 anos. Quando assumi as atuais funções estava preparada.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>A comunicação não está centralizada por questões de timing andamos a fazer um esforço para centralizar, mas por uma questão orçamental ainda está descentralizada nos outros serviços. Não conseguimos centralizar toda a comunicação porque somos muito poucos. Tentamos monitorizar e comunicar com todos os serviços. A presidente da câmara tem o pelouro da comunicação. Nós temos reuniões mensais em que nos dizem quais os highlts desse mês e nós depois dessa reunião tentamos criar uma estratégia de comunicação. As vezes com dois dias de antecedência ou quase de véspera sabemos de um evento que não estava previsto, que os serviços se tinham esquecido, outras vezes há coisas a comunicar que não estavam programadas, mas a senhora presidente diz que é importante comunicar e nós adaptamos. Temos um plano sobretudo semanal, e vamos fazendo desvios conforme necessário.</i>

	<i>Na área da comunicação somos 8, somos muito pouco comparados com outras câmaras. Temos operacionais para as relações públicas e em organização de eventos tenho 1 chefia, 1 técnica superior e 2 assistentes e 1 chefe de secção. No gabinete temos 1 técnico superior que trata do site, que foi remodelado há três semanas. É o site mais moderno do país que inclui IA. Não é um trabalho fácil. Temos uma Maria.</i> <i>Tenho um técnico que trabalha em backoffice do site para colocar notícias, colocar eventos, trabalho diário, sábados, domingos, noites, feriados, que é atualizado ao momento.</i> <i>1 técnica com formação em jornalismo e outra em sociologia, fazem textos de copywriting, notícias e textos.</i> <i>Tratamos das reclamações, que vão para a senhora presidente, são vistas e tratadas, e monitorizadas por nós.</i> <i>Tratamos das redes sociais, todos os contatos por Messenger, Instagram, LinkedIn, temos uma app, todos os formulários e tudo o que podermos encaminhar para os serviços para eles responderem. Temos o contacto da presidente e as pessoas acham que estão a falar diretamente com a presidente. Temos todo o cuidado com essas mensagens. Temos um colega dedicado às redes sociais, gestão das redes e design.</i> <i>Neste momento não temos designer. Temos 1 fotógrafo há mais de trinta anos o mesmo. Temos que contratar o design externo sobretudo o do jornal pois é muito intenso, nós não conseguimos fazer aqui.</i> <i>Mandamos fazer fora contratamos serviços. Fazemos tudo aqui menos a impressão. Temos uma técnica especialista em contratação pública, e uma na área do marketing.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>Jornal Municipal, flyer, boletim municipal online. Temos os editais, publicações, tudo que esteja sujeito a discussão pública, tudo o que for necessário tornar público, por exemplo utilizamos o placar onde afixamos certas coisas e é muito útil para os munícipes.</i> <i>Temos os Mupis da rede JCDecaux, Lonas, Painéis, televisores na loja do município onde passamos conteúdos nossos.</i> <i>Fazemos comunicação local e internacional e em Espanha sobretudo na Galiza. Press release.</i> <i>Temos dois tipos de comunicação que estão separadas um para fazer comunicação tradicional autárquica e temos outra pessoa responsável pela assessoria de imprensa.</i> <i>Temos uma técnica responsável por notas de imprensa, contatos com os jornalistas, se alguém liga para aqui sendo jornalista eu passo para ela, se algum órgão de comunicação social quer fazer uma proposta publicitária ela passa para mim.</i> <i>Ela trata da assessoria de imprensa, fazendo notas de imprensa e manda para nós publicarmos.</i> <i>E nós gabinete tratamos da comunicação dos nossos meios, do site e das nossas redes sociais.</i> <i>Nós temos que preparar conteúdos que sejam de interesse relevante para os munícipes.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Temos o Jornal Municipal mensal</i>

Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Na comunicação online estamos em todas as plataformas: Youtube, Facebook, (Jornal de Notícias, Público, Expresso, Visão, e em televisão e rádio (tentamos não fazer pois é muito caro). Só em campanhas é que utilizamos a televisão. O web site tem em média 5.450 visitas por dia e ao fim de semana 2.200. Seguidores no facebook 120 mil. No Instagram 22 mil.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>A nossa comunicação social local, não está muito bem, infelizmente o principal jornal fechou “Matosinhos Hoje” Fechou e era um jornal histórico. Temos o Jornal de Matosinhos que tem algumas dificuldades financeiras e que nem sempre consegue sair para as bancas, mas faz edição online. Depois temos o Notícias de Matosinhos que está a tentar sobreviver. Não podemos apoiar diretamente, mas fazemo-lo através da publicidade. Não temos nenhuma rádio neste momento, já não existe há muitos anos. Resumindo temos 2 jornais o Jornal de Matosinhos e o Noticias Matosinhos.</i> <i>A presidente da câmara nas redes:</i> <i>Interações nos últimos 28 dias: (183.711) alcance da publicação 79.235 interação com a publicação;</i> <i>Interação com reação: Visualização de texto – 40.256;</i> <i>Estamos no Nox, canal de Youtube, tiktok, linkedin, Pinterest, Instagram, Facebook;</i> <i>No Tiktok temos crescido em conteúdo orgânico) seguidores 1057. Conseguiu com um vídeo 41 mil visualizações.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Não temos plano estratégico. Temos um mapa estratégico e divulgamos por toda a Câmara e que nos vai dando as orientações anualmente.</i> <i>Temos o Plano de atividades e orçamento de cada ano que nos dá as diretrizes do que vai acontecer este ano no âmbito da comunicação.</i> <i>Temos uma grande vantagem pois é a presidente que tem o pelouro da comunicação e nós trabalhamos diretamente com ela.</i> <i>Todas as semanas fazemos uma reunião, todas as segundas-feiras. E uma vez por mês ela reúne com toda a equipa da comunicação.</i> <i>Para além do grupo habitual, estou eu, o chefe de gabinete, a Vereadora da Cultura (foi jornalista e assessora de imprensa) Todas as semanas este grupo reúne-se para discutir os temas chave e conjugados com os que temos em mãos, ou seja, temos sempre muita coisa para comunicar.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>Informar os municípios e afirmar Matosinhos.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Temos um bocadinho de tudo. Temos a comunicação na vertical que começou com reuniões de Vereadores onde estão presentes as chefias de topo dos serviços que têm atividade, são os diretores municipais e temos 2 diretores que não têm direção Municipal.</i> <i>Há uma vez por mês a chefia de Topo reúne com a presidente e vereadores e a partir daí já recebem alguma orientação no que toca à Comunicação.</i> <i>Não existe nenhum departamento ou divisão de CI.</i> <i>Temos um órgão que se chama rede e somos 13 eu também faço parte pois o meu gabinete depende diretamente da senhora presidente.</i> <i>Os órgãos que não têm ninguém acima deles também estão presentes.</i> <i>A formação deste grupo surgiu após uma formação da Porto Business Scholl</i>

	<i>Reunimos todas as quartas às 9:30 para abordarmos questões importantes. Debatidas entre nós para depois serem propostas aos senhores vereadores e à senhora presidente.</i> <i>Aproveitamos para os 10 minutos de recados, que sem esta reunião seria muito mais complicado fazer com todos.</i> <i>A comunicação está nos RH, existe o gabinete de apoio aos órgãos autárquicos e a estrutura de comunicação.</i> <i>Um dia destes isto tudo estará interligado numa intranet que estamos a construir. Será o nosso ambiente de trabalho. A senhora presidente também faz comunicação no gabinete dela para todos os funcionários.</i> <i>O meu gabinete presta apoio e monitoriza, apesar de não conseguirmos fazer em tudo.</i> <i>A nossa presidente da assembleia municipal é a pessoa da casa que está a dar a cara pela igualdade de género, conciliação da vida pessoal e profissional. Este grupo também tem mail para coisas importantes.</i> <i>Somos certificados e reconhecidos em muitas áreas.</i>
Questão 10 Que utilizados na comunicação CI	<i>O funcionário está dispensado do trabalho no seu dia de aniversário.</i> <i>Temos a TIME OUT – Os funcionários podem pedir à sua chefia um tempo umas horas para tratar de algum assunto urgente e pessoal. Ele depois terá que compensar as horas.</i> <i>Temos pequenas coisas importantes: ginástica laboral, 1 vez por semana, é dada por um colega. Aulas de yoga no salão nobre. Voluntariado autárquico: podemos ajudar a tratar dos animais, limpar a praia, no horto a tratar das plantas. Apoio para deixar de fumar. Programas de apoio à perda de peso. Formação em suporte básico de vida. Valorização pessoal dos funcionários e economia familiar.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Como já disse a CI interna passa pelos RH, pelo Gabinete da Presidente e pelo Gabinete de Comunicação. Infelizmente não temos Plano.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Não existe uma estratégia clara devidamente definida. Mas temos mecanismos de envolvimento e auscultação dos RH. Estamos a certificar os processos. E a senhora presidente faz questão de fazer essa auscultação.</i> <i>E está a ser feito um estudo sobre CI e externa para perceber o que está bem e o que está mal.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Não existe propriamente ligação estrutural. Mas nós temos apostado de forma paralela nos clientes externos e internos.</i> <i>Foram criadas copas com micro-ondas para os funcionários aquecerem a sua comida.</i> <i>Queremos voltar a fazer a reunião geral de trabalhadores.</i> <i>A senhora presidente envia mensagem de parabéns automatizadas a todos os funcionários.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Partilhamos toda a informação com os nossos colaboradores, quem não usa o computador, usamos os meios tradicionais de comunicação.</i>

Questões para análise a três hipóteses

H1

Na sua experiência, um sistema de CI mais formalizado leva a uma melhor partilha de conhecimentos entre funcionários? Pode fornecer exemplos ou resultados?

Resposta

Partilhamos toda a informação com os nossos colaboradores, quem não usa o computador, usamos os meios tradicionais de comunicação.

Nós tentamos ser sempre inovadores, temos uma vantagem que é a melhoria. Fomos certificados. Nas questões informáticas fomos os primeiros a ter um site com IA, somos ativos e inovadores.

Também mesmo não sendo oficial partilhamos numa rede comum, documentos que fazem parte de uma formação em que alguém esteve, através do T.

H2

É da opinião que a adoção de práticas de gestão inteligente (recolher exemplos) ajudou a Câmara a ser uma organização onde se aprende?

Resposta

Sim, sem dúvida.

Sentimos que esse é a exigência de Presidente e Vereadores

VI- Tem tudo haver já que orientação política influencia todos os modelos de gestão.

VII- Sim. Grandes experiências na área operacional, utilizando o método kaizen, nos armazéns e usamos a tecnologia DIEM.

H3

De acordo com a sua experiência em que medida acha que a liderança política influencia a escolha dos modelos de gestão e práticas da comunicação?

Resposta

Tem tudo a ver já que orientação política influencia o modelo de gestão.

Temos exemplos. Grandes experiências na área operacional, utilizando o método kaizen, nos armazéns e usamos a tecnologia DIEM.

Acho que sentimos falta de recursos, há serviços que não conseguem responder, em que a comunicação é um drama, e é necessário criar condições.

A CI pode ajudar muito a implementar os modelos de gestão inteligente.

Câmara Municipal Oliveira de Azeméis

Estabeleci diversos contatos com a responsável pela comunicação municipal, por telefone e até pessoalmente, explicando os objetivos da entrevista que acabou por ser online no dia 10 de junho de 2024. Tem a responsabilidade da comunicação municipal desde 2007.

Questão 1 Desafio inicial	<i>Comunicar com eficiência com os munícipes a ação da Câmara Municipal.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>A comunicação trata de todos os assuntos que são veiculados para fora da Câmara por todos os meios oficiais e prestamos todo o apoio ao executivo e aos serviços municipais. Temos a noção de que somos um serviço público. Somos 9 pessoas: jornalista, marketing, distribuição, designer e gestão redes sociais</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>Os meios que utilizamos são essencialmente outdoors, mini-outdoors, mupis entre outros.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Temos o boletim municipal exclusivamente digital, uma espécie de Newsletter e temos uma revista semestral</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Web site, facebook, Instagram, Youtube. O web site tem algumas dezenas de visitas dia. As redes sociais envolvem centenas de pessoas, mas depende dos conteúdos. Utilizamos ainda os e-mails, telefone.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Sim utilizados todos os meios e formas: contactos personalizados, press releases, e-mails, reuniões ou conferências de imprensa etc. Para a imprensa nacional só enviamos informação de assuntos de interesse supramunicipal.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim, mas a gestão é diária e é feita com base na experiência dos técnicos e nos acontecimentos.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>Informar os munícipes e quem nos visita.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>A CI que temos é descendente.</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>Usamos os e-mails, comunicados, ofícios, SMS etc.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Não temos CI devidamente planeada e com objetivos definidos. Quem a dirige é o Executivo Municipal.</i>

Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Sim com clareza. Mas numa fase inicial. Mas não existe um Plano.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Sim.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Sim, mas ainda incipiente.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Sim, de forma insuficiente.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Sim, mas insuficiente.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação (RH)	<i>Intensidade / envolvimento média baixa.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Sim.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Não existem formal e de forma planeada. O e-mail é o grande meio usado. Existe também uma caixa de recomendações.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Não existem. A exceção é a CI por e-mail. Falta estratégia. Sou da opinião que devemos todos aprender uns com os outros, mas para isso, é necessário a partilha de conhecimentos e experiência entre todos.</i>
Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Não existem e faltam dados. O que existe é de reduzida dimensão. Tenho a noção de que tem uma grande importância influência. Se a CI for eficiente são fáceis os objetivos de motivação dos RH.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Sim. Divulgação de artigos sobre o tema. Digitalização dos processos. Diria que nesta área ainda estamos na fase de teste.</i>
Questão 23	<i>Não estão suficientemente decididos.</i>

Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	
Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Sim, existem algumas, mas falta sistematização e planeamento.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>O Presidente da Câmara Municipal.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Muito elevado por parte do Presidente.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Ainda não temos.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Ainda não temos.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Ainda não temos.</i>

Câmara Municipal de Paredes

Depois de vários contactos, sendo um deles pessoalmente, com a responsável do Gabinete de Comunicação, pretendeu responder por escrito. Neste caso colocamos as questões e do mesmo modo obtivemos as respostas que foram validadas pelo Gabinete do Presidente e que recebemos no dia 12 de julho de 2024.

Questão 1 Tempo de funções e desafios	<i>Desempenho funções como Técnica Superior do Gabinete de Comunicação. As minhas principais funções na organização passam pela promoção e divulgação de informação (produção de notas informativas para os vários meios de comunicação da instituição e comunicação social), a recolha de imagens para edição de fotografia e vídeo, gestão de redes sociais, e a produção de apoio à organização de eventos.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>Estou nesta função há quatro anos. Os meus maiores desafios que encontrei quando comecei foram: conhecer a comunidade; multiplicidade de temas a comunicar, ou seja, tanto comunicamos política/institucional, como serviços, como eventos culturais/desportivos, entre outros. Criação de conteúdo relevante e que gere engagement; coordenar a comunicação nos vários canais existentes; manter a identidade visual coesa; recursos.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>A estrutura orgânica da Câmara Municipal de Paredes é constituída por unidades funcionais dependentes diretamente do Presidente ou Vereadores (com pelouro) que não têm pessoal dirigente afeto a essas unidades. É</i>

	<i>exemplo disto o Setor da Comunicação que está diretamente afeto ao Presidente da CMP. Gabinete de Comunicação com Serviço de Comunicação Integrada, com tarefas de CI e externa.</i> <i>O Gabinete de Comunicação dispõe de profissionais que têm como missão gerir da melhor forma a informação. O serviço de comunicação gere o site e as redes sociais. E é através destas ferramentas que disponibilizamos a maioria dos seus conteúdos para os cidadãos. O Gabinete de Comunicação conta com cinco técnicos. Três Técnicos Superiores de Comunicação, um Técnico Superior de Artes Gráficas e um Técnico Superior de Artes Visuais.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>O Município de Paredes dispõe de meios próprios tradicionais para comunicar junto dos seus públicos. O Concelho de Paredes é composto por 18 freguesias, algumas delas com características profundas da ruralidade, dificultando o acesso à informação através dos meios digitais. Assim, é necessário ter em conta os meios tradicionais para que a informação da atividade da instituição possa chegar a todas as pessoas.</i> <i>Digital:</i> <i>- Agenda Cultural (mensal)</i> <i>- Agenda do Desporto (mensal)</i> <i>- Boletim do Ambiente (mensal)</i> <i>- Boletim da Nutrição (mensal)</i> <i>Impresso:</i> <i>- Revista Cultural “Orpheu Paredes” (anual).</i> <i>- Paredes* de Informação Municipal (março de 2021)</i> <i>Outros Meios:</i> <i>Infomail / Newsletters (impresso e digital) – Eventos, etc.</i> <i>Rede de Outdoors e Muppis pelas várias freguesias do concelho.</i> <i>O Portal do Município (site), em permanente atualização, contendo, na página inicial, destaques de eventos e notícias, bem como informação institucional é um meio de comunicação digital oficial que a Câmara Municipal utiliza, regularmente, além de outros meios de comunicação digital como as Redes Sociais, mailing (E-mails) e App. No Website temos em média por semana 2900 visitas, por dia 500 e por mês 11.000.</i> <i>Nas redes sociais usamos o Facebook, Instagram e Youtube.</i> <i>No Facebook, consultando os dados disponíveis no BackOffice, conseguimos perceber que de 25 de abril até 22 de maio tivemos um total de 15 mil 443 interações.</i> <i>No Instagram a interação é de cerca de 2 mil, também mensal. Usamos o e-mail para CI e, também, com instituições/organizações externas e órgãos de comunicação social.</i> <i>O Município dispõe da Paredes App que dá acesso a notícias, agenda, serviços online, informação turística, avisos e alertas, ocorrências, meteorologia, contactos e, ainda, ao Portal da Educação que é bastante usado pelos pais nos serviços de reserva de refeições e transporte.</i> <i>A Câmara tem ao seu dispor para a divulgação dos eventos:</i> <i>Publicidade na imprensa;</i> <i>Spots publicitários nas rádios locais;</i> <i>Outdoors informativos / promocionais;</i> <i>A participação em Feiras e Exposições com o Stand do município para promover a marca Paredes.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>A comunicação para com os órgãos de comunicação social local, regional e nacional é feita através do envio regular de notas de informativas, notas de agenda, notas de esclarecimento, comunicados, convites à imprensa</i>

	<i>A presença na imprensa local é regular, diria diária, uma vez que os assuntos partilhados dizem aos assuntos do concelho.</i> <i>A presença imprensa na regional e nacional é praticamente semanal, essa regularidade está muitas vezes dependendo se os temas são de alcance e interesse nacional.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>A Comunicação Municipal tem como objetivo primordial a divulgação pública das decisões dos órgãos municipais.</i> <i>Outros objetivos passam pela promoção interna e externa da comunicação e imagem institucional do Município e das várias atividades, valorizando os diferentes canais de comunicação da autarquia, ajustados aos desafios das tecnologias da informação e comunicação.</i> <i>A comunicação municipal visa igualmente a criação e manutenção de uma relação de proximidade com os munícipes, stakeholders, entidades e instituições governamentais. Uma relação que permita promover a competitividade, a inovação e a estratégia do próprio município. Na comunicação municipal são desenvolvidas ações específicas onde o município promove a sua identidade, a sua marca, proporcionando, desta forma, a atração de visitantes, captação de investimento, bem como a procura do município por agentes económicos.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Vertical</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>A CI faz-se via mailing, e-mails com mensagens gerais, e-mails segmentados e com mensagens personalizadas, pela via central interna de telefone e reuniões presenciais.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Quem a dirige é o Presidente e existe um Plano de CI</i> <i>Avalio de forma positiva. A CI é fundamental na construção de bons relacionamentos entre as diversas hierarquias da organização. Com esta comunicação conseguimos partilhar mensagens de forma organizada, simples e eficiente, entre os diversos colaboradores tornando-os parte de um todo. É também importante para que se consiga construir uma imagem positiva da autarquia juntos dos colaboradores.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Os principais objetivos desta comunicação passam por dar a conhecer internamente as informações para o público interno; acompanhar e ser parte da organização; motivar e integrar os colaboradores; otimizar a eficiência dos trabalhadores; valorizar o papel de cada colaborador; criar um bom ambiente no local de trabalho; gestão de conhecimento; conquista de resultados.</i>

III – Hipótese H1

Na sua experiência, um sistema de CI mais formalizado leva a uma melhor partilha de conhecimentos entre os funcionários? Pode fornecer exemplos ou resultados específicos?

Numa organização como uma autarquia, a opção deve ser de compromisso com a comunicação formal e informal. Por exemplo, na comunicação informal, o Município organiza anualmente o Magusto Municipal e o Jantar de Reis que proporcionam momentos de convívio entre os funcionários, criando laços de proximidade e comunicação entre os colaboradores e as diversas chefias.

IV – Organização onde se aprende ou de gestão inteligente

A CM tem preocupações com a inovação em termos de administração pública? Através de que meios se exprimem essas preocupações.

Existe algum objetivo de partilha e gestão de conhecimentos e de experiências. Há alguma relação ao conceito de gestão inteligente.

Os princípios de gestão e partilha de conhecimentos tem alguma presença na câmara municipal

No âmbito da Modernização Administrativa, o Município dispõe no Gabinete de Inovação de ferramentas e mecanismos de integração digital. No início do processo de modernização administrativa realizou ações de capacitação e formação, utiliza a “desmaterialização” dos serviços online, ou seja, a organização documental é cada vez mais informatizada, deixando de haver “papel a circular”.

As organizações em diretório dos procedimentos administrativos contribuem para uma gestão inteligente e partilha de conhecimentos administrativos entre os vários departamentos e serviços, decorrendo assim um ganho para os cidadãos que passam a dispor de serviços com mais celeridade e com as boas práticas da sustentabilidade.

Destaco também os ganhos de tempo na execução das tarefas por parte do técnico municipal, através da utilização da aplicação da plataforma SIGMA - Sistema Integrado Gestão Municipal Integrada.

A CI é assumida como um canal para partilha de conhecimentos e de experiências?

Como, com que frequência e quais as formas e conteúdos.

CI presencial, via e-mail, via intranet com a frequência regular. Os conteúdos mais comuns são a Formação, os RH, Lazer e Convívios.

V – Hipótese H2

GESTÃO INTELIGENTE E ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

É da opinião que a adoção de práticas de gestão inteligentes (dar exemplos de prática de gestão a este nível) ajudou a sua câmara municipal a se tornar uma organização que aprende?

Para otimizar a comunicação e gestão inteligente, potencializando a qualidade e a eficácia dos serviços prestados, a Câmara Municipal aposta numa ferramenta inteligente integrada nos serviços online.

O trabalho interno da autarquia exige especial cuidado e atenção, seja com a documentação enviada pelo munícipe, seja para a prestação de uma simples informação. Para corresponder eficazmente à solicitação dos cidadãos, de forma bem organizada, economizando tempo e recursos, é necessária formação adequada dos RH da autarquia.

Tem sido uma aposta da Câmara em procurar ferramentas de gestão inteligente que estão centralizadas e que ao mesmo tempo contribuem para a satisfação dos munícipes e dos seus colaboradores.

A Câmara Municipal promove ações de valorização pessoal e profissional, formações e workshops destinados aos colaboradores. É, assim, um estímulo para a organização e para o técnico/colaborador e uma forma de integração, de partilha e de aprendizagem.

A decisão de optar pelos princípios da gestão inteligente das organizações onde se aprende foi tomada por quem?

Presidente ou vereadores

Pelo executivo municipal no seu conjunto

Pelo corpo técnico dos RH

Outro

Decisão do Presidente em conjunto com Vereadores.

VI – Hipótese H3

INFLUÊNCIA POLÍTICA

Na sua experiência em que medida acha que a liderança política influencia a escolha dos modelos de gestão e práticas de comunicação no seu concelho?

A liderança política bem formada e informada influencia positivamente.

VII – Hipótese H4

EFICIÊNCIA DE GESTÃO

As práticas de gestão (inteligentes) levaram a melhorias visíveis na eficiência operacional? Poderia fornecer algumas métricas, indicadores ou exemplos?

Não dispondo de dados numéricos, no momento, destaco como eficiência operacional o processo interno de finalização e validação de documentos, o que se traduz numa resposta célere às solicitações dos departamentos e, por sua vez, uma resposta eficaz ao munícipe.

VIII – Hipótese H5

BARREIRAS

Na sua experiência quais são as principais barreiras que enfrenta na implementação de práticas eficazes de comunicação e gestão inteligente?

No decorrer do processo podem surgir algumas barreiras como a falha de comunicação, a falta de formação e conhecimento e, por vezes, elementos da equipa que possam não estar alinhados com os objetivos da organização. Saliento também a ocorrência de falhas dos meios técnicos.

EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO E GESTÃO

Quão crítica é a CI eficaz na implementação bem-sucedida de práticas de gestão (inteligentes)?

A CI eficaz é fundamental na implementação com sucesso de práticas de gestão inteligentes.

Câmara Municipal do Porto

Realizamos a entrevista presencial, com a responsável da CI, no Departamento de RH, no dia 5 de julho de 2024. Está nesta função há seis meses, quando foi criada esta responsabilidade funcional.

Questão 1 Objetivo Inicial em termos de CI	<i>A CI é uma área muito recente no MP.</i> <i>Eu acredito que é uma área muito importante pois precisamos de garantir que os trabalhadores têm acesso à informação, que sabem por exemplo os benefícios, os eventos que acontecem, ou alterações que ocorrem.</i> <i>Esta é uma área altamente desafiante somos mais de 4400 trabalhadores que têm um perfil muito heterogéneo, temos trabalhadores que trabalham na rua o dia todo e que não têm computador.</i> <i>E depois temos outros que trabalham o dia todo no computador. Assim é difícil passar as mensagens. E os trabalhadores estão espalhados por 162 edifícios, por causa da descentralização das escolas.</i> <i>É mesmo muito difícil porque nós não sabemos se um meio de comunicação serve para um trabalhador, mas não serve para outro.</i> <i>Exemplo: quando eu entrei implementei o sistema de mensagens, um novo meio de comunicação, e alguns técnicos superiores reclamaram pois não se identificavam com esse meio de comunicação, mas com esse novo meio de comunicação temos muito mais assistentes operacionais que vão às aulas de yoga e isso é muito mais importante é garantir que os operacionais não ficam de fora.</i> <i>A área da comunicação não é uma ciência exata, a área da comunicação é altamente questionável. As pessoas questionam tudo, porque tem espírito crítico, e depois cada um tem a sua opinião.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>Existe um departamento que faz parte da presidência está dentro do pelouro do presidente é o Departamento de Comunicação e Promoção.</i> <i>A equipa tem assessores e jornalistas. E uma equipa cujo objetivo é comunicar para fora, para o município. Fazem a comunicação externa. Cerca de 10.</i> <i>São eles também que fazem a gestão da marca. Se participamos em algum evento são eles que tem que assegurar que tudo está de acordo. Ex: website.</i> <i>E eu é que estou com a CI, contudo existe uma gestão partilhada de tarefas.</i> <i>Nós temos portal de notícias: Porto. Foi criado antes de existir a marca, temos Facebook, Instagram, Mupis onde a marca está sempre presente.</i> <i>Folhetos, agenda cultural, livros website</i> <i>Mail, SMS, newsletter, os munícipes podem inscrever-se para recebe-la</i> <i>O departamento de comunicação tem 2 assessores que estruturam laços com os jornalistas</i> <i>Saem daqui comunicados para os jornalistas e tem de ser com estratégia.</i> <i>Existe uma grande procura por parte dos jornalistas em tudo o que está relacionado com a câmara.</i>
Questão 3 Qual forma da CI(CI)	<i>Eu diria que os chefes são um importante canal de comunicação, ex: quando vai existir um rastreio, temos que fazer chegar aos assistentes operacionais, nós combinamos com as chefias a divulgação dessa informação num espaço que seja acessível para estes trabalhadores.</i> <i>Há aqui um grande trabalho no âmbito da liderança através os chefes.</i>

Eu diria que a nossa CI é mais descendente vertical.

Usamos meios digitais e tradicionais por causa da heterogeneidade dos trabalhadores.

Há uma estratégia e um plano.

Exemplo: Eu trabalho na Direção municipal de pessoas e gestão organizacional Exemplo fizemos um reforço dos nossos protocolos e relembramos aos trabalhadores sempre que existe uma atualização de algo que lhe diga respeito

Existe uma ligação assumida da CI com a externa. Exemplo a gestão partilhada do LinkedIn .

Se os trabalhadores tiveram consciência daquilo que é feito para eles ficarão mais agradados. Exemplo o encontro anual dos trabalhadores. Este ano batemos o record de inscrições – é tudo adjudicado dentro de portas e o trabalho é feito só na direção dos RH. De há dois anos para cá escolhemos um tema que é a Cidade que nos Une e cada direção organiza algo para mostrar o que faz já que somos cerca de 4 .400 trabalhadores. Não ficamos apenas pelo lançamento do evento criamos uma mensagem que passe de forma coerente, mas reportamos também divulgando nas redes o vídeo do evento.

Fizemos também um inquérito de satisfação para quem quisesse sugerir melhorias, porque nós queremos que a CI seja utilizada de forma inteligente

Exemplo: vamos organizar uma campanha de doação de sangue quem se inscreve recebe uma mensagem e depois agradecemos a quem esteve presente.

Outro exemplo: Tivemos uma iniciativa em que convidamos os filhos dos trabalhadores que estavam no nono ano para terem a experiência do que é ser trabalhador da Câmara. Temos o estudo do clima organizacional em que é avaliada a CI.

Já recebi muitas opiniões distintas e sugestões geralmente os funcionários falam mais quando é para fazer uma crítica negativa. Também já recebi chamadas e mensagens – muitas vezes os funcionários estranham as iniciativas e elas não são bem-recebidas.

Apostamos constantemente na inovação. por exemplo, temos uma formação na área da inovação em que o município é certificado a nível nacional. Somos inovadores e pioneiros em muitas áreas. Quando houve esta formação a senhora vereadora acompanhou todo o processo. Foi feita uma notícia onde explicamos de que forma fomos inovadores. O município agora também tem uma divisão que é de acompanhamento para a reforma ativa. Uma das nossas divisões para reforma com formação sobre literacia financeira e formação na vertente digital e um acompanhamento mais individual. Quando houve essa divulgação foi partilhada no portal de notícias da Câmara e no LinkedIn da Câmara.

Há um caminho a percorrer. Acho que esta área da comunicação é difícil porque aquilo que funciona num dia não quer dizer que funcione no outro, às vezes podemos achar que estamos a fazer uma boa divulgação e não estamos. Existe um planeamento no que diz respeito à gestão de pessoas e tudo é partilhado no que se refere à CI.

Eu acho que é o Presidente que lidera, um conjunto de pessoas. É claro que pode ser feita uma proposta por alguém de um serviço, mas esta tem que ser autorizada pelo vereador do Pelouro ou pelo Presidente.

A CI tem bastante impacto. No anterior executivo não existia sequer um departamento de comunicação e não existia comunicação entre as empresas municipais e os departamentos. Hoje fazem reunião mensais. E não havia responsável da CI. Hoje trabalhamos organizadamente e com estratégia nesta área.

	<i>A assistência social e na saúde a alguns trabalhadores é muito importante ser comunicada. Temos o portal do trabalhador para estes e outros casos. Vai existir sempre um conjunto de pessoas que não vão abrir as mensagens e essa é a maior dificuldade que enfrentei enquanto profissional. Perceber que algumas pessoas discordam do envio de mensagens nomeadamente os técnicos superiores.</i> <i>Por exemplo em relação às aulas de Yoga. Temos que perceber que há milhares de colegas que não têm acesso ao computador. Há que refletir o porquê das coisas. Enquanto profissional de comunicação fico triste já que é uma área em que as pessoas têm muita opinião e a verdade é que tudo muito questionável. A CI pode ser a alavanca para se tornarem conhecidas por todos e para funcionarem. Estamos a criar coisas muito interessantes que antes não existiam.</i>
--	---

Câmara Municipal da Póvoa de Varzim

Depois de vários contactos com a Câmara Municipal, no dia 24 de julho obtivemos resposta às nossas questões via online com uma das técnicas que exerce funções, no Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação.

Questão 1 Desafio inicial	<i>Ser eficiente na comunicação.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação	<i>Está organizada informalmente no Gabinete de Apoio à Presidência e envolve 6 pessoas.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>Utilizamos os meios normais, cartazes, Mupis, folhetos.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Têm Boletim Municipal</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>E-mail, Web Site e Redes Sociais. Utilizamos vídeo. Temos uma Agenda mensal online e uma Newsletter informativa. O web site tem 16.300 visitas por semana e as redes sociais interagem com 25 mil pessoas em média por semana.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Comunicamos diariamente com os órgãos de comunicação local, nomeadamente com a rádio.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim, tem.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>Informar em tempo útil e aproximar os cidadãos das decisões.</i>

Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Em termos planeados e estratégicos não existe. Só funciona em termos informais.</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>Os normais, nomeadamente o e-mail e o SMS.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Não tem estrutura, nem alguém que seja direta e formalmente responsável.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Não existe</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Sim está, embora informalmente.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Não.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Não.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Não.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Não se aplica.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Sim, utilizam-se.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Não existe.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Não existe.</i>
Questão 21	<i>Tem importância, mas não lhe é dada formalmente.</i>

Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Sim existe alguma preocupação</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente	<i>Não existem.</i>
Questão 24 Há alguma partilha no sentido GI	<i>Não.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>Executivo Municipal.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Não se aplica.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não se aplica.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Não se aplica.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não existem.</i>

Câmara Municipal de Santa Maria da Feira

Realizamos uma entrevista presencial com a Chefe de Divisão do Gabinete de Comunicação. Exerce estas funções há dois anos. A entrevista realizou-se no dia 5 de julho de 2024.

Questão 1 Desafio inicial	<i>Fazer bem e ser eficaz no cumprimento dos objetivos de comunicação.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação municipal	<i>A Comunicação está centrada nesta divisão, tenho cerca de 11 técnicos a trabalhar comigo. Há dois jornais locais e duas rádios locais com quem lidamos de perto. Temos uma agenda cultural que sai semestralmente. O cartaz é apenas digital. Fazemos algumas edições de livros, folhas de sala para o Teatro António Lamoso. Produção de suportes de comunicação muito elevada, temos uma dinâmica cultural muito elevada e muito ativa, que preenche os</i>

	<i>quatro designers que tenho na equipa diariamente a tempo inteiro.</i> <i>Temos página de Facebook, Instagram do município, estamos associados a vários eventos, portal municipal (web site).</i> <i>Depende da tipologia do assunto se é de carácter institucional ou autárquico.</i> <i>Por norma, quando emitimos uma nota de imprensa, dependendo se o assunto for local vai para o órgão de comunicação local. Se for um assunto regional vai para imprensa regional.</i> <i>Se for um assunto de âmbito nacional, temos um conjunto de contatos já habituais. Se for de carácter internacional, como é o caso do Imaginarius que é um festival de teatro ou a festa medieval, que já tem uma dinâmica que envolve a península ibérica, depende do projeto em si, não chapa cinco.</i> <i>Sempre que se faz uma nota imprensa vai para ali e é trabalhada de acordo com o perfil da atividade e do evento.</i>
Questão 3 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Não temos plano estratégico de comunicação. Temos orientações estratégicas do executivo municipal que define qual atuação dos serviços.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>A CI é vertical e descendente, mas depende da situação se é uma situação de carácter informativo, se é o serviço que precisa de fazer chegar superiormente indicação de alguma coisa, geralmente tem liberdade para fazê-lo, através das chefias ou executivo.</i> <i>Depende dos serviços e se é muito hierarquizado, eu tenho total liberdade para fazer chegar ao presidente, e dou os meus contributos ou informação diretamente ao presidente.</i> <i>Já quem depende da vereação sente muito a tipologia vertical, dependendo da estrutura ou do local onde se encontra. Eu estou numa situação privilegiada.</i> <i>Os meios utilizados são mais os digitais, através da Mediadata, Sigmaflows, nós já temos na Câmara tudo digitalizado.</i> <i>Quem dirige a CI é o Pelouro de Administração e Finanças.</i> <i>A CI não tem ligação à comunicação externa.</i> <i>A CI neste momento pela sistematização está ligada ao conceito digital do que ao conceito humanizado da questão. Ao nível da comunicação motivacional são os RH os responsáveis.</i>
Questão 4 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Neste momento a gestão inteligente não é uma prioridade, há esse trabalho com a formação contínua de todos os RH, não com essa perspetiva. Há uma aposta na IA há um plano anual de formação com atualização constante e aposta na formação contínua. Nas diversas áreas e durante o ano é feita inclusive para os líderes e chefias de cada organização.</i> <i>O que é necessariamente formal é feito formalmente. Temos que ter tudo registado e arquivado em matéria de processos e tem que ser vias oficiais. Mas não existe estratégia formalizada.</i> <i>Em termos de relacionamento entre setores e serviços é tudo muito informal, telefone, fixo, whatsapp, mail, trabalha-se muito com celeridade e com mais rapidez, nos sentimos que na nossa área funciona muito bem.</i>

Questões para análise a três hipóteses

H1

Na sua experiência, um sistema de CI mais formalizado leva a uma melhor partilha de conhecimentos entre funcionários? Pode fornecer exemplos ou resultados?

Resposta

Não temos plano de CI. Tem que haver alguém preocupado com a CI mas não tem que ser rígida. Acho que deveria continuar informal.

Nós fomos os pioneiros e os outros municípios foram seguindo o nosso exemplo nessa liderança.

Fomos vanguardistas nos processos de urbanismo exatamente pela forma como tudo foi trabalhado no urbanismo, no processo de digitalização, nós há uns anos atrás fomos pioneiros e agora estamos novamente a retomar e renovar todo o processo de NORTEAR E MIRANTE, são dois sistemas dos processos de urbanismo que têm que ver com a rapidez de resposta e intervenção de todos no processo das obras. Esse é um exemplo de ambição de estar mais á frente na modernização administrativa.

Existe uma plataforma de registo das obras para facilitar o trabalho dos colaboradores, onde são dados e registados pareceres e ficam registados na plataforma.

Existe também a plataforma da Mediadata que serve para comunicar, tramitar a minha informação para abertura de um procedimento de contratação pública para enviar para o meu chefe e por sua vez para ele abrir o procedimento de contratação publica.

Eu dou o meu parecer e ele dá o despacho isto é um processo de comunicação e é um sistema em vigor. Depois temos os mails, intranet mas não gostamos de usar, é muito mais rápido o mail.

Não utilizam muito a intranet, podemos depositar lá informação podemos, mas o nosso dia a dia não permite, já tivemos mais essa preocupação, mas o retorno é quase nenhum, com o nosso ritmo diário, quanto mais alimentarmos a intranet mais vamos alimentar o ócio de quem gosta de andar a passear. Quem tem tendência para vaguear é mais uma oportunidade para fazê-lo, dizer eu estou a consultar isto e ficar horas a fazê-lo.

Depois, quem tem um ritmo de trabalho realmente bastante célere e que tem objetivos ambiciosos e não quer passar aqui a noite não tem tempo para ir para intranet.

Há um desequilíbrio entre os que usufruem e os que gostavam de usufruir e não conseguem, ou seja, uns usufruem demais. Conclusão se não tiverem lá tanta informação não perdem tanto tempo.

H2

É da opinião que a adoção de práticas de gestão inteligente (recolher exemplos) ajudou a Câmara a ser uma organização onde se aprende?

Resposta

Sim. Se as práticas são mais eficientes se são mais evoluídas obviamente que toda a estrutura vai ganhar com isso. Vai tirar proveito, vai rentabilizar os recursos de forma mais célere para o munícipe.

São diretivas do executivo que podem surgir como proposta ao vereador responsável pelo Pelouro, ou até do presidente, que diz eu quero isto e implementa-se.

H3

De acordo com a sua experiência em que medida acha que a liderança política influencia a escolha dos modelos de gestão e práticas da comunicação?

Resposta

A Liderança política tem a influência toda.

Há sempre resistência á mudança por parte RH. Há sempre na mudança de espaço resistência por exemplo, há resistência porque vai deixar de trabalhar com o monitor x ou y, ou teclado diferente. Existe um conjunto situações dependo do perfil e da idade, tempo de casa, que não é muito fácil, porque há toda uma rotina instalada.

Eu não tenho esse espírito, mas há pessoas habituadas a colocar um carimbo num documento e de repente aquilo vai para o sistema operativo... é difícil porque é muito mais simples não ter que pensar e estas são as principais barreiras e obstáculos à modernização.

Câmara Municipal de Santo Tirso

Depois de vários contactos telefónicos e por e-mail, obtivemos respostas online por parte do responsável do Gabinete de Comunicação e Imagem, no dia 12 de julho de 2024. Exerce estas funções há três anos.

Questão1 Desafios	<i>Os maiores desafios estiveram relacionados com a capacidade de o Município comunicar os seus eventos com a maior percentagem da população possível. Verifiquei que, apesar da variedade de canais já utilizados (redes sociais, website, jornal municipal impresso), as queixas de desconhecimento eram frequentes. Paralelamente, debati-me com algumas dificuldades em termos de RH e tecnológicos, designadamente ao nível do audiovisual/multimédia e arquivo multimédia.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>Toda a responsabilidade de comunicação externa está concentrada no Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI), designadamente dos principais equipamentos municipais (Museus, etc.). A CI é partilhada com o Gabinete de Apoio à Presidência.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>O gabinete tem seis técnicos divididos pelas seguintes funções: três assessores de comunicação/imprensa + três designers + uma fotógrafa + uma administrativa. Utilizamos cartazes, folhetos flyers dípticos e trípticos, outdoors, mupis.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Jornal Municipal. 32 mil exemplares gratuitos, distribuídos por todas as caixas de correio do concelho. 24 páginas a cores. Periodicidade mensal.</i>
Questão 5	

Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Website + Facebook + Instagram + WhatsApp (canal próprio gerido através de plataforma exclusiva) + SMS + Email</i> <i>Atualmente estamos com problemas técnicos no Web Site que nos impedem de termos resultados atualizados.</i> Facebook: 71 Instagram: 196 visitantes em média.
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Comunicamos com todos, incluindo a Galiza.</i> <i>Utilizamos sobretudo o press release. Há grandes diferenças entre elas, a imprensa local publica todas as notas de imprensa enviadas e está, na sua maioria, presente em todas as iniciativas/eventos. Na imprensa nacional, essa presença é bastante inferior.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Não. Apenas um Plano de Marketing Territorial.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>Informar os munícipes.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Utilizamos a forma descendente.</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>Praticamente todos os meios são digitais, com convites aos funcionários, informação sobre decisões internas da Presidência.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Não temos nem estrutura nem plano a responsabilidade é do Gabinete de Apoio à Presidência.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Não.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Não existe.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Não.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Não.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Informalmente sim.</i>

Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Sim.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Não tendo dados.</i>
Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Sim. Processo de digitalização.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 24 Há alguma partilha no sentido GI	<i>Sim, alguma.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>A liderança política.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Não tenho dados.</i>

Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não tenho dados.</i>
--------------------------------------	-------------------------

Câmara Municipal de São João da Madeira

Depois de vários contactos, a entrevista online no dia 14 de julho com uma das técnicas que exerce funções no Gabinete de Apoio à Presidência e com responsabilidades na comunicação municipal. Exerce estas funções há três anos.

Questão 1 Desafios	<i>Ser competente no desempenho das funções na área da comunicação com os munícipes.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>Existe um gabinete de comunicação que trabalha em ligação com o gabinete de apoio à Presidência, que tem como funções a relação com a imprensa local, regional e nacional; gestão de redes sociais; produção de conteúdos gráficos para promoção de eventos, políticas e programas municipais; produção de fotografia e vídeo da atividade municipal e produção de Agenda Municipal/Boletins de Atividades. É constituído por 8 técnicos (Designers Gráficos; Jornalistas; Fotógrafo; relações internacionais e socióloga).</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>Ligação a dois jornais locais, agenda e boletim municipal. Mupis e outdoors.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Sim, sem periodicidade fixa. Agenda Municipal - bimensal, 36 páginas, 2000 exemplares, distribuição via caixa postal</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Redes sociais, página web, cartazes digitais e físicos, newsletters, e-mail, app.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Divulgação paga de eventos e envio de notas de imprensa e conferências de imprensa, visitas a eventos e obras.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim tem.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>Informar os munícipes.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>Há uma opção pela CI horizontal e circular.</i>

Questão 10 Meios utilizados na CI	<i>São sobretudo meios digitais.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Sim a CI é organizada e devidamente planeada. É dirigida pela Divisão Sistemas de Informação e Modernização Administrativa.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Sim. Implementar os serviços informáticos necessários ao bom funcionamento dos serviços municipais; aplicar e desenvolver os serviços informáticos adequados à atividade dos serviços, promo-vendo a simplificação e agilização de procedimentos; desenvolver os programas informáticos ao nível operativo, nos diversos serviços municipais; coordenar a Secção de Atendimento ao Público; propor e implementar medidas de modernização e simplificação administrativa.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Sim estão interligadas.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Sim, como objetivo.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Sim.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Sim, mais informal que formalmente.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Sim.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Sim.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Caixa de reclamações online por e-mail, inquéritos.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>É uma avaliação positiva.</i>

Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>É importante, mas faltam dados para tirar conclusões.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Sim, por exemplo na transformação digital e na desmaterialização. O simplex municipal.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Ainda estamos numa fase inicial.</i>
Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Sim existe.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>O Presidente.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Muito elevada. Influencia na definição de estratégias e nos recursos a alocar a cada atividade de comunicação.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Faltam-nos dados.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Há uma resistência a tudo o que é novo ou diferente. Resistência à mudança.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>A CI eficaz varia na razão direta da gestão inteligente.</i>

Câmara Municipal da Trofa

Depois de contactos telefónicos e por e-mail, com a Chefe de Gabinete do Presidente, respondeu online. Está nestas funções desde 2021.

Questão 1 Desafios	<i>Cumprir com eficiência os objetivos de comunicação e imagem.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>A comunicação está organizada num só serviço operacional, denominado de Gabinete de Comunicação e na dependência do Presidente da Câmara. O Gabinete conta seis elementos das diversas áreas da comunicação.</i>

Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação	<i>Mupis, cartazes, folhetos.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Temos um Boletim Municipal em formato de jornal publicado trimestralmente.</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Infomails, e-mails, redes sociais, web site., nomeadamente facebook e Instagram. Temos à volta de mil utilizados frequentes do web site. Nas redes sociais, em média, as publicações envolvem 500 pessoas.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Privilegiamos a imprensa local, mas também enviamos informação para a imprensa nacional. Estas informações são colocadas nos meios digitais e depois enviadas para os Órgãos de Comunicação nacionais. Temos uma boa proximidade com a imprensa local, o que facilita a divulgação das notícias.</i>
Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim, temos um plano de comunicação.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>Melhor informar a população do Concelho.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>A CI é descendente.</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>Usamos os meios tradicionais e digitais (comunicados, avisos, e-mails, SMS etc.).</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>A CI na Câmara precisa de uma melhor organização. A CI é dirigida em grande parte pelo Gabinete de Comunicação, mas também do Vereador com o Pelouro dos RH.</i>
Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Temos atividades planeadas, mas não existe um plano definido.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Sim, mas de forma ténue.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Do meu conhecimento, não existe.</i>

Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Do meu conhecimento, não existe.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Sim, mas pontualmente. Não é uma prática assumida e repetida.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Não tenho dados sobre essa matéria.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas na CI	<i>Não.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Não temos.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Não tenho dados. Mas funciona por e-mail. São feitas reuniões. A eficácia como se entende é insuficiente.</i>
Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Não tenho dados sobre esta questão.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Sim, existe.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Existe sempre alguma de modo informal, por exemplo, na gestão documental.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>O Gabinete de Comunicação e o Executivo Municipal.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Tem bastante influência.</i>

Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não se aplica.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>O problema é falta de RH. Sem meios não se consegue avançar.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não temos dados.</i>

Câmara Municipal de Vale de Cambra

Falamos com a responsável do Gabinete de Comunicação obtivemos as respostas às nossas questões via online, no dia 28 de junho de 2024. Exerce estas funções desde 2008.

Questão 1 Desafio inicial	<i>O seu principal desafio foi implementar um serviço que, até à data, não existia, ou seja, comunicar para que as pessoas, internamente, percebessem a função e a missão de um Gabinete com estas características.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>Está organizada através do Gabinete de Comunicação e Protocolo, com grande centralidade no Presidente da Câmara que é o seu responsável político. Conta apenas com um técnico.</i>
Questão 3 Estruturas e meios formais e tradicionais de comunicação.	<i>Os Meios de Comunicação tradicionais (como a imprensa local e comunicados) têm supremacia na sua utilização. Mas a internet com o sítio oficial da Câmara Municipal ou as redes sociais ganham já, nos dias de hoje, muita importância na formalização da comunicação. Folhetos, cartazes, agenda cultural digital, desdobráveis.</i>
Questão 4 Boletim Municipal (periodicidade, páginas, etc.)	<i>Não existe.</i>
Questão 5 Meios digitais utilizados regularmente para comunicar. Visitas ao web site	<i>Web site as redes sociais; o email; as notas de imprensa. O web site conta com algumas dezenas de visitas por semana. Cada rede social tem algumas centenas de envolvidos, mas a interação depende do conteúdo da informação.</i>
Questão 6 Como comunica a Câmara com a imprensa local, regional e nacional.	<i>Usamos os diversos meios, com realce para o Press Release. Só damos informação aos media de âmbito nacional quando os temas são de carácter supramunicipal.</i>

Questão 7 Plano Estratégico de Comunicação	<i>Sim temos Plano.</i>
Questão 8 Fins e objetivos da comunicação do município	<i>Uma comunicação municipal coerente, objetiva e metódica é o caminho para a melhor informação e proximidade da Câmara Municipal com os Municípios. É para eles que balizamos a nossa ação, é com eles e por eles que apostamos e nos comprometemos a Comunicar. Só assim se consegue uma dinâmica de desenvolvimento, baseada no planeamento e na organização da comunicação. O Gabinete de Comunicação e Protocolo da Câmara Municipal de Vale de Cambra tem como Missão contribuir para uma maior proximidade entre o Município e os seus Municípios, promovendo a divulgação das ações estratégicas da C.M.V.C., através de um plano estratégico de Comunicação concertado e estruturado com os objetivos delineados pelo Executivo Municipal. A estratégia de comunicação da Câmara Municipal baseia-se no conceito de missão pública que a instituição prossegue, nos valores que a orientam e na cultura organizacional que a caracteriza. Nesse sentido, a comunicação tem por finalidade levar ao conhecimento dos municípios em particular e dos cidadãos em geral, toda a informação necessária ao seu completo esclarecimento sobre os regulamentos, posturas, atos, deliberações, editos e serviços disponibilizados pelo Município respetivas condições de acesso aos mesmos, de harmonia com o escopo da missão da instituição autárquica.</i> <i>Objetivos estratégicos:</i> <i>• Aumentar a transparência, melhorar a inclusão por via de uma acessibilidade facilitadora da interatividade, estreitar a proximidade e incrementar a participação cívica democrática;</i> <i>• Melhorar a perceção de todos os públicos, internos e externos, sobre a transparência das boas práticas globalmente implementadas em todo o universo municipal;</i> <i>• Disponibilizar atempadamente e com a máxima eficácia, toda a informação útil e necessária à plena satisfação das necessidades dos municípios;</i> <i>• Comunicar com simplicidade, concisão e com a máxima objetividade possíveis, todas as iniciativas, medidas e programas levados a cabo pelo Município, com vista ao cabal esclarecimento e envolvimento dos municípios com as ações que lhes são dedicadas.</i>
Questão 9 Qual forma da CI(CI)	<i>É uma comunicação vertical.</i>
Questão 10 Meios utilizados na comunicação CI	<i>O e-mail e ofícios e comunicados.</i>
Questão 11 Estrutura e plano da CI e quem a dirige	<i>Ainda não, mas existe esse objetivo.</i> <i>O responsável é o chefe de divisão dos RH.</i>

Questão 12 Existe estratégia de CI e seus objetivos	<i>Não.</i>
Questão 13 A CI está ligada à comunicação externa	<i>Sim, à partida, mas numa fase inicial.</i>
Questão 14 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende	<i>Não.</i>
Questão 15 Existe o objetivo de gestão do conhecimento	<i>Não respondeu.</i>
Questão 16 Há partilha de conhecimentos e experiências	<i>Não.</i>
Questão 17 Tipo e intensidade de envolvimento e motivação dos RH (RU)	<i>Há uma cada vez maior motivação.</i>
Questão 18 São utilizadas mensagens automatizadas e segmentadas CI	<i>Genericamente não.</i>
Questão 19 Que tipo de mecanismos de auscultação e envolvimento dos RU	<i>Sim existe esse objetivo, que começa a ser operacionalizado. Com utilização do email.</i>
Questão 20 Avaliação das práticas anteriores no envolvimento e na partilha de informações dos RU	<i>Não existe.</i>
Questão 21 Importância da CI com exemplos concretos e avaliação da/o entrevistada/o	<i>Não temos dados.</i>
Questão 22 Grau de preocupação com a inovação na administração pública e meios usados	<i>Sim, por exemplo com os procedimentos concursais digitais - já disponíveis via internet https://recrutamento.cm-valedecambra.pt/.</i>
Questão 23 Objetivos de Gestão Inteligente (GI)	<i>Não temos.</i>

Questão 24 Há alguma partilha no sentido da GI	<i>Não temos.</i>
Questão 25 Quem decide sobre práticas de GI	<i>RH.</i>
Questão 26 Grau de influência da liderança política nos modelos de comunicação, CI e GI	<i>Muito ténue.</i>
Questão 27 Exemplos das vantagens de GI	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 28 Barreiras e dificuldades na implementação da GI e CI	<i>Não tenho dados.</i>
Questão 29 Resultados da CI na GI	<i>Não tenho dados.</i>

Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

Entrevista presencial com a assessora de imprensa com a responsabilidade da coordenação da Comunicação.
Exerce as presentes funções desde 2013.

Questão 1 Desafios	<i>O desafio começou com a campanha eleitoral do candidato e acabamos por vencer. Acabei por ficar a trabalhar através da agência e depois fui nomeada politicamente para o cargo que exerço hoje. O primeiro desafio foi melhorar a comunicação do Município.</i>
Questão 2 Sobre a comunicação municipal	<i>Temos um gabinete e somos eu e uma colega, somos ambas assessoras de imprensa. Tratamos da relação com a comunicação social e aí somos as únicas neste universo municipal a tratar deste tema. Tratamos de tudo o que é conteúdo para o site da câmara, fazemos textos de apoio para as redes sociais, conteúdo para revistas, gestão da organização, livros publicações tudo o que é escrita passa por nós, ou tudo o que passa na presidência passa por nós. Trabalhamos junto do presidente. O meu papel apesar de ser adjunta do presidente é de assessoria de imprensa. Não existe hierarquicamente essa estrutura, pois nós não somos funcionárias da câmara. Além de nós as duas, existe um gabinete de comunicação constituído por cerca de 8 pessoas onde se fazem vídeos, fotografias, recolha de imagens, mas a parte da escrita é feita por nós. Não trabalhamos juntos fisicamente, pois o nosso trabalho é junto do presidente. Site, onde os órgãos de comunicação social vão beber a nossa informação ao nosso site, nomeadamente notícias que publicamos. Trabalhamos com meia dúzia de jornalistas com quem temos contato regular, ex: agência</i>

	<i>Lusa, JN e outros. Há um trabalho de contato contínuo. Fazemos comunicados, no enquanto são poucos para o número de coisa que são feitas.</i> <i>Existe uma dificuldade muito grande para que sejam proativos e que analisem a informação para nós.</i> <i>Podíamos trabalhar mais e fazer mais comunicados, mas fazemos poucos, contudo sempre que fazemos eles resultam em notícias.</i> <i>O objetivo é trabalhar na antecipação, mas tentamos sempre coordenar com uns com os outros.</i> <i>Temos uma Revista municipal, que não tem data fixa de saída. Existem sempre outras coisas mais urgentes, ou acaba o procedimento de contratação pública ou temos ou projeto que se sobrepõe, mas digamos tentamos fazer 2 a 3 vezes por ano. A Revista Municipal é distribuída porta a porta</i> <i>Folhetos informativos, avisar por exemplo no S. João dos constrangimentos, ou da realização de uma obra, é necessário avisar os munícipes.</i> <i>Temos agenda cultural, cartazes e livros.</i> <i>Facebook, Instagram, site da câmara interações por publicação em 90 dias: 64.460 em média 3 publicações por dia, Email, SMS, Newsletter, APP SOS Buracos. Temos uma equipa de apoio ao cidadão que recebe o mail, ou por atendimento municipal ou por telefone e que depois tentam resolver.</i> <i>Press release, poucas conferências de imprensa, pois é muito difícil trazer a comunicação social para uma conferência de imprensa, pois não existem recursos suficientes.</i> <i>A Câmara de Gaia está mais presente nas notícias de Gaia, temos o jornal O Gaiense, e o Terras de Gaia.</i> <i>Não temos Plano Estratégico de Comunicação. No mundo ideal teríamos, nós temos ao objetivo de chegar aos munícipes da forma mais clara possível, em primeiro lugar ao cidadão gaiense e da AMP e claro dar a dimensão ao concelho. Temos uma estratégia na nossa cabeça. Mas como se viu no último ano não há estratégia.</i>
Questão 3 Qual forma da CI(CI) e meios	<i>O nosso gabinete não faz CI. Os RH centralizam tudo, e são os responsáveis pela CI.</i> <i>O Tipo de comunicação depende do assunto, por exemplo é Vertical, na que se refere à divulgação de coisas que estão acontecer no município é centralizada nos RH.</i> <i>Há outros assuntos em que é descendente.</i> <i>Não existe comunicação circular.</i> <i>No fundo utilizam todas as formas de comunicação menos a circular, dependendo das circunstâncias e de acordo com a importância e assunto em questão.</i> <i>Há uma coisa complicada nos serviços públicos que são as hierarquias. O que dificulta em termos de comunicação é muito difícil gerir. Eu estou aqui há onze anos, e ainda não sei se para falar de algum assunto tenho que pedir a esta ou aquela pessoa, e isso faz-me confusão.</i> <i>Na CI utilizamos sobretudo os canais digitais e tradicionais</i> <i>Com certeza que a comunicação externa e interna está bem articulada entre os serviços. Centralizada nos RH.</i> <i>É dirigida com plano e estratégia, antes de chegar aos RH há um período de divulgação. Há um vereador com a pasta dos RH, que decide se enviamos uma comunicação ou não. Não é a DMRH que decide sozinha se vai ou fazer uma divulgação.</i>

	<i>Procuramos envolver os funcionários no trabalho do município, envolver mais ativamente com mais paixão, que sintam orgulho no trabalho e na organização.</i> <i>Envolver todos. Pretende-se que os munícipes tenham orgulho em ser Gaienses e os funcionários também.</i> <i>A ligação à comunicação externa existe, mas depende dos casos. Se fizermos uma formação que vai envolver 200 pessoas por norma não. Pode haver coisas que são do interesse e aí sim divulgamos. Formações internas não divulgamos.</i>
Questão 4 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Existe o objetivo de ser o canal de aplicação dos princípios das organizações onde se aprende ou de gestão inteligente.</i> <i>O objetivo de gestão inteligente é muito forte. De orientação talvez.</i> <i>Objetivo e partilha de conhecimento e de experiências., sim claro que existe e é praticado.</i> <i>Os objetivos passam pela motivação, envolvimento dos RH em prol da eficiência dos serviços prestados, acima de tudo.</i> <i>Fazemos construção e emissão das mensagens e o processo de circulação das mensagens.</i> <i>Mecanismos de envolvimento e auscultação dos RH. Através de inquéritos e questionários. De forma positiva, eu sei que há coisas que os funcionários participam porque gostam.</i>

Câmara Municipal de Vila do Conde

Realizamos uma entrevista presencial com Vereadora que tem a responsabilidade da inovação administrativa e da CI. A entrevista teve lugar no dia 20 de junho de 2024. Tem as funções da CI desde 2022.

Questão 1 Desafios	<i>O meu desafio é a comunicação. Explico. No mandato anterior estive com o pelouro da comunicação, neste não está comigo.</i> <i>A minha formação académica é na área da comunicação, e por tenho grande apetência para a área da comunicação, especialmente na CI.</i> <i>Trabalhei muito tempo na área da CI e é uma área que me é muito querida e na qual revejo a máxima importância. A CI antes da externa, pois tudo o que fazemos é comunicar.</i> <i>Apesar não ter o pelouro da comunicação, fui pegando aqui e ali algumas ferramentas da comunicação e nas ferramentas de CI e passei a utilizar na modernização administrativa.</i> <i>A comunicação é da responsabilidade de outro Pelouro que está com o gabinete de comunicação que trata da comunicação externa e assessoria mediática. Dentro de casa só agora temos CI.</i>
Questão 2 Como está organizada a comunicação (tipologia e colaboradores)	<i>O Gabinete de Comunicação conta com 4 Técnicos.</i> <i>No Concelho não temos rádio, e temos atribuídas as frequências de 3 rádios locais.</i> <i>Temos uma revista municipal, mas que não tem saída regular, ou seja, neste mandato só saiu um número e está outra para sair.</i>

	<i>Não temos agenda cultural. Temos cartazes, Mupis, outdoors, fazemos comunicados de imprensa e falamos com jornalistas.</i> <i>Temos website, email, sms (usamos pouco) Newsletter temos mais para os serviços do Teatro Municipal.</i> <i>Essencialmente são comunicados de imprensa, algumas conferências de imprensa em algumas situações muito particulares. E fazemos com alguma frequência pequenos almoços com jornalistas.</i> <i>Essencialmente é informar, das atividades políticas dependo do público-alvo e do objetivo.</i>
Questão 3 Como funciona a CI	<i>Diria que que nossa CI é vertical ascendente. Usamos sobretudo os meios digitais.</i> <i>Tenho a responsabilidade de dirigir a CI e conta com uma técnica de comunicação nessas funções.</i> <i>Na CI usamos sobretudo os meios digitais.</i> <i>Não temos Plano Estratégico de CI.</i> <i>A CI insere-se numa mudança cultural nas organizações e é essencial para a partilha do conhecimento no interior das mesmas.</i> <i>Não existe segmentação, nem é automatizada.</i> <i>Sou suspeita, mas avalio positivamente a CI na Câmara Municipal. Não existia, quando cá cheguei nenhum tipo de CI e assim que passou a existir teve grande impacto.</i> <i>Fazemos uma auscultação, e fazemos CI estruturada de forma organizada, mas é uma coisa muito recente tem cerca de 1 ano.</i> <i>A CI não está na estrutura orgânica, mas está no Pelouro da Modernização ou Inovação Administrativa.</i> <i>A Inovação mais ou menos no âmbito da modernização administrativa o que se procura fazer é inovar em todas as frentes. Este impulsionar da inovação da forma como trabalhamos através das boas práticas, através de reuniões, construção de processos de design thinking para a inovação.</i>
Questão 4 Existe o objetivo de a Câmara ser organização onde se aprende ou de gestão inteligente	<i>Sim é uma grande preocupação de todos. A partir do Presidente de todos os vereadores.</i> <i>Estão ser dados os primeiros passos. Ser uma organização onde se aprende é um longo processo e um grande objetivo.</i> <i>As pessoas, acho que há falta de RH, mas não é um problema maior. Faz mais falta a capacitação e formação contínua desses recursos, se ao longo dos tempos e do seu percurso tivessem tido formação certamente já estariam mais capacitados.</i> <i>Neste momento há a visão do presidente, temos cristalizadas muitas situações e é difícil.</i> <i>A culpa não é das pessoas, temos que as envolver, motivar, definir objetivos e mostrar que existem formas diferentes daquelas que existem hoje, e daquelas que estão habilitados a trabalhar, e mostrar soluções em matéria de conhecimento e de trabalho.</i> <i>Não sei com é comunicação nos outros municípios conheço este e não há muito tempo, mas acho que nenhuma organização subsiste sem comunicar e sem a comunicação eficiente do serviço máximo ao cidadão, se não houver comunicação muito clara e alinhada com os objetivos da organização.</i> <i>É nisso que acredito que temos que estar envolvidos, não somente por força dos despachos, mas também temos que estar felizes no papel que desempenhamos na organização, para melhor servirmos o cidadão. Se estivermos felizes e comprometidos a organização conseguir melhores resultados, e todos sairemos a ganhar.</i>

Questões para análise a três hipóteses

H1

Na sua experiência, um sistema de CI mais formalizado leva a uma melhor partilha de conhecimentos entre funcionários? Pode fornecer exemplos ou resultados?

Resposta

Sim, sem dúvida. Formação regular, por exemplo, o Covid foi uma altura muito particular em que houve muita formação e de forma constante. Temos como exemplo coisas que o presidente queria que fossem divulgadas internamente, permitindo assim transmissão de conhecimentos. A pandemia é um excelente exemplo, não só entre colaboradores, mas também para os munícipes.

H2

É da opinião que a adoção de práticas de gestão inteligente (recolher exemplos) ajudou a Câmara a ser uma organização onde se aprende?

Resposta

Claro que sim.

Digitalização, descentralização, criação de espaços do cidadão em cada freguesia que evita a deslocação dos munícipes e o acesso mais próximo, ter um projeto com o “*no paper*” que é a desmaterialização dos processos urbanísticos, através da inovação, a própria preocupação com a sustentabilidade, a substituição da iluminação pública por leds ciclovias da avenida da república. Inovação apostando na sustentabilidade.

Existem as dificuldades e as conquistas.

Não propriamente de gestão inteligente a nossa política do ano de 2016 de explicar a estratégia através de várias formas de comunicação, explicando a estratégia que o Município estava com imensas dificuldades financeiras. Para conseguirmos ter as contas limpas e fazermos investimentos inteligentes e desenvolvimento sustentável o slogan era a base do trabalho.

Toda a dinâmica de gestão inteligente passa pela CI, usando, por exemplo, flyers, mails internos, newsletter e inquéritos.

H3

De acordo com a sua experiência em que medida acha que a liderança política influencia a escolha dos modelos de gestão e práticas da comunicação?

Resposta

É evidente que influencia. Os modelos de gestão são a forma de conquistar as pessoas que é um dos desígnios políticos. A comunicação, sendo uma questão de confiança obviamente é influenciada pela liderança. A comunicação é um trabalho de confiança.