

**DISPOSITIVOS ORGANIZACIONAIS E FERRAMENTAS DE  
COMUNICAÇÃO INTERNA – O CASO ISCTE-IUL**

Ana Sofia de Murta e Gomes

Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Catedrático António Caetano, ISCTE Business School, Departamento de Recursos  
Humanos e Comportamento Organizacional

Abril 2011

## **Agradecimentos**

A realização deste projecto dá sentido ao traçar de objectivos durante um percurso intensivo de estudos, sendo a sua concretização possível através de um esforço, dedicação e sobretudo do apoio e orientação de pessoas que me têm acompanhado.

Em primeira instância, apresento um particular agradecimento ao Professor António Caetano, não só pelos conhecimentos transmitidos como também pela oportunidade e incentivo que me foram dados.

Não obstante, deixo um agradecimento ao Professor João Pereira Neto e ao Professor Fausto Amaro que acreditaram ser possível a concretização deste mesmo projecto.

À mãe, que acredita que com trabalho tudo se consegue, quem sempre me acompanhou ao longo destes 23 anos, um exemplo de força de vontade e de espírito de sacrifício, demonstro o meu eterno agradecimento por acreditares sempre em mim, no que sou capaz, devo-te tudo.

Ao pai, reconheço todos os conselhos e orientações que me deste para seguir sempre o meu caminho com objectivos mensuráveis e concretizáveis.

Ao Toninho, um enorme apreço por me teres ajudado a crescer e me fazer ver quais os caminhos certos. Aos meus irmãos.

À família, aos Murta e aos Gomes, que através de partilhas, vivências, conversas e experiências me orientaram para um percurso de vida sensato.

À Liliana, a irmã mais nova que escolhi, obrigado por todo o apoio e compreensão; pelo carinho, afecto e amor que me ensinaste a dar e receber.

Aos amigos que, uns mais que outros, me aconselharam, me amaram, me apoiaram e acreditaram que tudo é possível, delimitando objectivos de vida, traçando metas e sonhando. Sem eles não seria possível a criação e concretização deste projecto.

Ao ISCTE-IUL, por todas as experiências vividas.

A todos, um grande obrigado.

## **Sumário**

O presente projecto pretende analisar a comunicação interna de uma instituição portuguesa de renome no ensino, o ISCTE-IUL, centrando-se nos dispositivos e ferramentas organizacionais. A investigação realizada tem como propósito a possível criação de linhas orientadoras e soluções constituintes de um plano de intervenção na comunicação interna do ISCTE-IUL.

Através da revisão de literatura efectuada será possível verificar a importância da comunicação interna enquanto ferramenta de gestão nos dias de hoje, fazendo referência a todos os componentes que justificam o seu papel na organização.

Deste modo, a análise efectuada através da realização de um conjunto de entrevistas a diversos colaboradores do ISCTE-IUL, permitirá perceber o papel preponderante dos mesmos enquanto principais agentes no desenvolvimento do projecto.

A importância da concretização deste projecto, no âmbito da análise da comunicação interna e essencialmente dos dispositivos e ferramentas organizacionais, pretende acrescentar valor à prossecução do cumprimento de objectivos organizacionais, fomentar o espírito de equipa e propor soluções promotoras da confiança no ISCTE-IUL enquanto instituição.

**Palavras-chave:** ISCTE-IUL, comunicação interna, dispositivos e ferramentas organizacionais, plano de comunicação interna.

## **JEL Classification System**

**D23** – Organizational Behavior

**M12** - Personnel Management

## **Abstract**

This project intends to analyze the internal communication of a notorious portuguese institution in teaching, ISCTE-IUL, focusing on devices and organizational tools. The investigation is concerned about the possible creation of guidelines and solutions that constitute a plan of intervention in the internal communication of ISCTE-IUL.

Through literature review carried out it will be possible to verify the importance of internal communication as a management tool today, referring to all the components that justify its role in the organization.

Thus, the analysis by performing a series of interviews with a variety of ISCTE-IUL collaborators, will realize the significance of their roles as major players in developing the project.

The importance of realization this project, in the review of internal communication and essentially devices and organizational tools, aims to add value to the pursuit of the fulfillment of organizational goals, encourage team spirit and propose solutions that promote trust in ISCTE-IUL as an the institution.

**Key words:** ISCTE-IUL, internal communication, organizational tools and devices, internal communications plan.

## **JEL Classification System**

**D23** – Organizational Behavior

**M12** - Personnel Management

## **Sumário Executivo**

Actualmente, a comunicação desempenha um papel fundamental no comportamento das organizações e instituições, sendo um importante processo na promoção da eficácia organizacional, bem como um potencial estímulo à inovação. O seu contributo é essencial na aproximação entre as organizações e os seus *stakeholders*, uma vez que a gestão das organizações está fortemente determinada pela comunicação existente.

A comunicação interna, como objecto de estudo deste projecto, tem como principal função estreitar a relação entre a organização e o seu público interno, fomentando a partilha de informação que contribui para a determinação do comportamento dos indivíduos.

Deste modo, está em causa estudar o funcionamento de uma das ferramentas de gestão mais relevantes no ajuste entre valores, normas e atitudes organizacionais e institucionais, sendo analisada, teoricamente, cada componente subjacente ao posicionamento da comunicação interna no ISCTE-IUL.

O ISCTE-IUL cria valor através da produção, transmissão e difusão de conhecimento científico, sendo a possibilidade de desenvolver um projecto em parceria com esta instituição estimulante. Após uma mudança transformacional recente no ISCTE-IUL, surge uma necessidade de dar particular atenção a questões como a análise da comunicação interna que traduz a polivalência e a flexibilidade desta instituição de dar resposta aos desafios que vão surgindo.

A complexidade do sistema comunicacional do ISCTE-IUL traduz a relevância do estudo da comunicação interna, que se pretende o mais eficaz possível na transmissão da informação e partilha de objectivos organizacionais. Deste modo, é primordial o estudo dos dispositivos e ferramentas organizacionais, bem como o combate das barreiras à comunicação por vezes existentes.

Determinada a importância da comunicação interna, é essencial ter a percepção da direcção, da forma e das ferramentas e dispositivos comunicacionais existentes na instituição, sendo isto possível através de uma auditoria à comunicação interna.

Este processo resume-se num levantamento de informação acerca do estado da comunicação interna do ISCTE-IUL, uma consequente especificação dos eixos fortes e fracos e, por fim, a definição de linhas orientadoras e possíveis soluções que visam a definição de uma estratégia

comunicacional ao nível interno que contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

O conjunto de soluções e melhorias está inerente à elaboração de um plano de comunicação interna para o ISCTE-IUL, devidamente descrito e temporalmente definido para que a qualquer momento possa ser posto em prática.

Essencialmente, debruçando-se sobre a vertente mais prática, a auditoria à comunicação interna do ISCTE-IUL permite analisar e avaliar as diferentes anomalias existentes a esse nível e desenvolver soluções que venham a permitir a resolução das mesmas.

Para a coerência do trabalho desenvolvido, o diagnóstico efectuado à comunicação interna tem como essencial o contributo dos colaboradores do ISCTE-IUL (excluindo alunos, ex-alunos e empregadores), sendo este um papel importante de resistência à mudança.

A eficácia da comunicação interna, inerente à utilização de ferramentas e dispositivos organizacionais, é determinada através deste projecto para que a capacidade de resposta do ISCTE-IUL á quantidade de informação que surge diariamente seja uma componente de excelência.

Em suma, no seu todo, este projecto pretende ser um instrumento contributivo para o funcionamento da comunicação interna do ISCTE-IUL, sendo um ponto de partida para a importância da comunicação interna nas universidades portuguesas e acrescentando de alguma forma valor à instituição em estudo.

## **Índice**

Agradecimentos.....	II
Sumário .....	III
Abstract .....	IV
Sumário Executivo .....	V
1. Definição do Problema.....	1
2. Caracterização do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.....	2
3. Abordagem Teórica.....	4
3.1. Comunicar .....	4
3.1.1. A relação entre informação e comunicação .....	4
3.1.2. A comunicação nas organizações .....	4
3.2. A comunicação interna nas organizações.....	7
3.2.1. A formalização da comunicação interna.....	8
3.2.2. O sentido da comunicação interna .....	9
3.2.3. As ferramentas e dispositivos de comunicação interna .....	10
3.2.4. As barreiras à comunicação interna .....	16
3.2.5. A eficácia da comunicação interna .....	18
3.2.6. A gestão da comunicação interna .....	19
4. Abordagem da comunicação interna no ISCTE-IUL: problema e metodologia.....	20
4.1. O processo de auditoria da comunicação interna no ISCTE-IUL .....	21
4.1.1. As ferramentas de auditoria de comunicação interna .....	23
5. Diagnóstico da comunicação interna no ISCTE-IUL .....	27
6. Propostas de melhoria da eficácia da comunicação interna no ISCTE-IUL.....	38
6.1. Plano de intervenção da comunicação interna no ISCTE-IUL.....	40
7. Conclusões .....	44
8. Bibliografia.....	46
9. Anexos.....	48

Anexo 1. Organogramas .....	48
Anexo 2. Guiões das Entrevistas .....	50
Anexo 3. Proposta de Regulamento de Comunicação Interna no ISCTE-IUL .....	52
Anexo 4. Síntese do plano de intervenção na comunicação interna do ISCTE-IUL.....	53

### **Índice de Tabelas e Figuras**

Tabela 1. Tipos de informação (adaptado de Henriët e Boneu, 1990).....	6
Tabela 2. Ferramentas e dispositivos de comunicação interna (exemplos) .....	11
Tabela 3. Categorização das Entrevistas (Adaptado de Mayring, 2002) .....	24
Tabela 4. Qualidade da informação e eficácia da comunicação no ISCTE-IUL. ....	30
Tabela 5. Direcção da comunicação no ISCTE-IUL.....	31
Tabela 6. Formalização da comunicação interna no ISCTE-IUL. ....	31
Tabela 7. Ferramentas e dispositivos de comunicação interna utilizados no ISCTE-IUL.....	32
Tabela 8. Pontos fortes e pontos fracos da comunicação interna no ISCTE-IUL.....	34
Figura 1. Medidas de melhoria da eficácia da comunicação interna .....	40
Tabela 9. Cronograma de implementação das medidas de melhoria ao nível da comunicação interna.....	43

## **1. Definição do Problema**

A crescente competitividade, bem como o incremento da excelência enquanto característica indissociável do sucesso das organizações, têm influenciado o papel da comunicação organizacional.

Os primórdios da comunicação interna remontam aos tempos da Revolução Industrial, quando as organizações passaram a ser de maior dimensão, os diversos conflitos entre os indivíduos levaram à criação de ferramentas de comunicação com o propósito de gerar um consenso na organização. Posteriormente, com a evolução das organizações, o que se tornou relevante na comunicação interna foi a transmissão da mensagem para todos os indivíduos através de ferramentas e linguagem eficazes. Actualmente, o que é essencial nas organizações através da comunicação interna é a partilha de significados e sentidos tendo em vista a cooperação entre o maior número de colaboradores na prossecução dos objectivos organizacionais.

O ISCTE-IUL sendo uma instituição universitária portuguesa prestigiada, necessita de uma maior articulação entre os diversos públicos para que a comunicação seja eficaz. Assim, uma vez que esta instituição foi objecto de uma mudança transformacional recente, é mais que pertinente estudar o sistema de comunicação interna existente.

A comunicação organizacional tem de ser explorada e analisada constantemente, para que a acção da organização seja cada vez mais eficaz, estimulando a melhoria dos sistemas e potenciando a inovação.

A escolha das ferramentas e dispositivos de comunicação interna que permite conduzir à sua eficácia é determinante para o sucesso organizacional.

O comportamento do público envolvido com a organização, especialmente os membros internos, determina a eficácia da comunicação da mesma.

Deste modo, o que se pretende com este projecto é analisar o que de positivo e negativo tem o sistema de comunicação interna do ISCTE-IUL e propor soluções que maximizem a sua eficácia, através de uma auditoria à comunicação interna descendente para docentes, serviços e colaboradores, não incluindo outros *stakeholders*, tais como alunos, ex-alunos ou empregadores.

## **2. Caracterização do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa**

O ISCTE-IUL é uma instituição de ensino superior público que tem como finalidade a produção, transmissão e difusão de conhecimento científico, contribuindo para a criação de valor económico, social e cultural.

Fundado em 1972, o ISCTE- IUL destaca-se, actualmente, como uma referência nacional e internacional nas áreas de sociologia, gestão, economia e políticas públicas.

No ano de 2009, esta instituição passou a fundação pública de direito privado o que lhe permite gozar de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar.

Sendo uma instituição universitária, o ISCTE-IUL, é por si só um organismo complexo albergando alunos, docentes, funcionários e colaboradores nas mais diversas áreas.

O ISCTE-IUL, como a maior parte das instituições universitárias, é composto por vários subsistemas com determinados graus de autonomia (gabinetes e serviços, departamentos e escolas), diferentes níveis de conhecimento e diferentes tarefas, o que o torna num sistema complexo, nomeadamente em termos de comunicação (Gizir, 2005).

Deste modo, a coordenação das pessoas, das ideias geradas e do que é feito é de um nível de exigência extremamente elevado, sendo necessária uma fluidez na comunicação que é efectuada (Gizir, 2005). Comunicar, de uma forma eficaz, potencia uma imagem consistente do ISCTE-IUL, sendo essencial para a divulgação interna e externa da sua cultura e identidade (Caetano e Rasquilha, 2007).

A estrutura organizacional influencia o modo de actuação de uma organização, sendo o organograma representativo da sua “*anatomia e fisionomia*” (Jiménez, 2000:37). Neste sentido, é importante olharmos para a estrutura orgânica do ISCTE-IUL, que se caracteriza como departamentalizada na sua estrutura académica e como uma estrutura funcional na estrutura de serviços (Jiménez, 2000).

A estrutura funcional, que diz respeito aos serviços prestados pelo ISCTE-IUL, como o próprio nome indica, enfatiza a especialização por funções (Anexo 1). Este tipo de estrutura caracteriza-se por uma descentralização de actividades, proporcionando o desenvolvimento de comunicações mais directas entre todos (Jiménez, 2000).

Por sua vez, a estrutura departamentalizada do ISCTE-IUL é constituída por um conjunto de departamentos que contribuem para os cursos geridos por escola, como se verifica no organograma (Anexo 1). Este tipo de estrutura organizacional caracteriza-se pela descentralização de poder, bem como pela existência de vários circuitos de comunicação diferentes, devido à departamentalização, o que pode levar a um risco de troca de informação com muito ruído ou mesmo à perda de informação constituindo uma ameaça para a eficácia da comunicação (Jiménez, 2000).

### **3. Abordagem Teórica**

#### **3.1. Comunicar**

##### **3.1.1. A relação entre informação e comunicação**

Os conceitos de informação e comunicação necessitam muitas vezes de ser clarificados porque, apesar de distintos, têm uma relação de proximidade significativa que contribui para todo o processo comunicacional.

A informação é definida como um conjunto de mensagens que são produzidas sem ter em conta o seu destinatário, nem a forma como são recepcionadas, sendo caracterizada por acrescentar valor ao nosso conhecimento (Marín, 1997). Deste modo, a transmissão de informação é unidireccional, uma vez que não se preocupa com o efeito que tem no receptor (Raigada, 1997).

Por sua vez, a comunicação é a relação estabelecida entre um emissor, um receptor, uma mensagem, um canal e um retorno da informação (Henriet e Boneu, 1990).

A grande diferença entre a informação e a comunicação reside na relevância dada ao receptor (Marín, 1997). Para haver comunicação é necessário que haja participação de uma segunda pessoa, o receptor da mensagem, isto é, comunicar pressupõe um sentido bidireccional do fluxo de informação transmitido (Oliveira *et al*, 2004).

A comunicação, sendo um processo dinâmico, é fruto da informação como veículo de produção (Henriet e Boneu, 1990), daí a relevância da definição dos conceitos de informação e comunicação. Na sua essência, comunicar implica partilhar informação com o objectivo de mudar comportamentos.

##### **3.1.2. A comunicação nas organizações**

Gerir uma organização consiste fundamentalmente em comunicar. As organizações, no mundo globalizado de hoje, necessitam de estar em constante adaptabilidade e alerta para que a gestão do fluxo de informação que lhes chega diariamente seja eficazmente incorporado (Oliveira, 2004). A cultura e a identidade próprias das organizações são fruto da partilha de informação por parte dos indivíduos que as constituem, dando-lhes vida e distinguindo-as de todas as outras (Salem, 2008). São os indivíduos que fazem mover as organizações. Neste sentido, a comunicação cria, define e reflecte as relações dos mesmos na e com a organização (Hargie e Tourish, 2009).

Numa organização, a comunicação traduz-se num processo em que os seus colaboradores partilham significados relevantes para o seu desempenho. Reconhecer a comunicação como um processo, é o ponto de partida para o desenvolvimento de procedimentos e actividades comunicacionais que contribuam para a eficácia da organização (Harris e Nelson, 2008).

Quando se fala em comunicação organizacional, tem-se em consideração símbolos da instituição, bem como práticas, interacções e relações que determinam o estado da mesma (Hargie e Tourish, 2009). No entanto, as actividades comunicacionais numa organização são essencialmente determinadas pelo comportamento dos indivíduos (Harris e Nelson, 2008).

A comunicação organizacional é um conceito multidimensional (Henriet e Boneu, 1990) que, desenvolvido em torno da partilha de valores e normas da organização, permite aos colaboradores desempenharem as suas tarefas e, por sua vez, definirem o seu comportamento dentro da organização (Caetano e Rasquilha, 2007).

A informação transmitida na organização pode ser de natureza operacional, generalista ou simbólica (Henriet e Boneu, 1990).

A informação *operacional* é toda a informação que está relacionada com a actividade da organização, com os produtos da mesma, desde os indicadores financeiros a informações técnicas e comerciais necessárias para a produção de bens e serviços, o que permite reduzir a incerteza na tomada de decisão e na hora de agir. Por sua vez, a informação de natureza *generalista*, compreende toda a informação geral que diz respeito à organização e que circula na organização permitindo um conhecimento da mesma. A informação *simbólica* corresponde ao conjunto de mensagens e discursos com impacto relevante no desempenho da mesma.

Assim, é essencial haver uma percepção e uma distinção no tipo de conteúdo que é transmitido aos colaboradores da organização.

**Tabela 1.** Tipos de informação (adaptado de Henriet e Boneu, 1990)

<b>Tipo de Informação</b>	<b>Características</b>
Operacional	Dados de natureza financeira, económica, técnica e comercial que permitem reduzir a incerteza aquando da tomada de decisão.
Generalista	Fornecer ao público (interno) uma imagem da situação actual da organização e da sua evolução.
Simbólica	Mensagens, discursos que têm impacto na actuação dos trabalhadores e conduzem à tomada de decisões por parte das chefias.

Como decorre da síntese anterior, a comunicação organizacional pode desempenhar diversas funções, salientando-se, segundo Baptista (2009), as seguintes:

- Informativa: partilha de um conjunto de informações necessárias ao funcionamento da organização;
- Sinal: a comunicação identifica a organização através de logótipos, marca, cores, discursos ou valores;
- Integração: a comunicação faz com que os colaboradores se sintam parte integrante da organização;
- Retroacção: o diálogo estabelecido entre os diversos indivíduos permite a expressão da sua opinião e a sua interacção;
- Imagem: comunicar permite transmitir uma impressão (boa ou má) ao público (interno e externo) da qualidade da organização;
- Comportamental: clarificar os comportamentos a seguir por parte dos indivíduos;
- Mudança: a comunicação induz os indivíduos a um crescente empenho permitindo a mudança de comportamentos e atitudes.

Globalmente, a comunicação organizacional pode dividir-se em comunicação institucional, comunicação externa e comunicação interna. A comunicação institucional diz respeito à informação simbólica que nos permite conhecer a organização, sendo direccionada para o público interno e externo (Baptista, 2009). A comunicação externa centra-se na imagem da

organização no ambiente em que esta se insere. Este tipo de comunicação caracteriza-se “*pelo diálogo, pela informação, pelo esclarecimento e pela compreensão*” que a organização tem com todos os seus públicos, mais especificamente para o público externo, com o objectivo de criar um clima de confiança e estimular a credibilidade da organização (Caetano e Rasquilha, 2007:91). Por sua vez, a comunicação interna, objecto de estudo deste projecto, direcciona-se especificamente para o público interno e para o seu contributo no desempenho da organização (Henriet e Boneu, 1990).

### **3.2. A comunicação interna nas organizações**

A comunicação interna é fulcral na gestão de uma organização, sendo essencialmente dirigida para os seus colaboradores, para os seus interesses e ambições, através de um conjunto de ferramentas e instrumentos diversificados e adaptados a cada estrutura organizacional (Caetano e Rasquilha, 2007). Através da comunicação interna, é possível orientar os comportamentos dos colaboradores e estabelecer relações interpessoais que permitam alcançar metas e cumprir os objectivos organizacionais (Marín, 1997).

Segundo Jiménez (2000:12), “*a comunicação interna numa organização funciona como a energia necessária para o desempenho da mesma*”, que fomenta o relacionamento dos colaboradores numa instituição; é a comunicar que se produz, que se actua, que se atingem os objectivos.

Esta comunicação pretende-se eficaz, isto é, ambiciona-se que haja um ajuste entre os valores, as atitudes, as normas e a comunicação, permitindo através do bom senso, a aproximação de todos os elementos constitutivos de uma organização nos dias de hoje.

Segundo Henriet e Bonet (1990), a comunicação interna permite desenvolver a confiança do público interno na organização em que se insere, promover o espírito de equipa, desenvolver o sentimento de pertença à organização e, por conseguinte, aumentar o desempenho eficaz dos colaboradores. É então indispensável a definição de uma política de comunicação interna encarando-a como “*modo de relação entre as pessoas e como um instrumento estratégico ao serviço*” da organização (Faria, 2002).

Quando se gere a comunicação interna de uma organização, são três os propósitos principais: cumprir os objectivos organizacionais, gerar um clima de confiança e construir um espírito de equipa (Jiménez, 2000).

Para isso, é necessário esclarecer as finalidades da comunicação interna: compreensão, circulação, confrontação e coesão da informação (Henriet e Boneu, 1990) promovendo o bom funcionamento das organizações.

De acordo com a tarefa e o papel que cada indivíduo tem na organização, é necessário compreender a informação que é partilhada para que o seu funcionamento seja claro e o indivíduo possa fazer o que lhe compete. A circulação de informação, sendo outra das finalidades da comunicação interna, potencia a coordenação e eficácia no desempenho de cada um e da organização como um todo (Henriet e Boneu, 1990).

Ao nível da confrontação da informação, pode constatar-se que é possível o entendimento do que se passa à volta de cada indivíduo na organização fomentando a relação com a mesma. A coesão na troca de informação dentro de uma organização permite o seu funcionamento pleno e uma maior conformidade entre aquilo que é pretendido e o que se faz realmente (Henriet e Boneu, 1990).

Deste modo, a comunicação interna deve ser considerada como um instrumento de gestão que traduz a polivalência e a flexibilidade numa organização e como veículo na capacidade de resposta e de decisão (Faria, 2002).

### **3.2.1. A formalização da comunicação interna**

Distinguidas as funcionalidades da comunicação interna, é necessário definir a sua forma: comunicação formal ou informal (Rego, 2007).

A comunicação interna formal tem um conteúdo oficial e segue as vias do organograma (Rego, 2007). A comunicação formal descendente permite uma clara visão das trocas de informação efectuadas e a existência de mecanismos, procedimentos e regulamentos definidos, sendo do conhecimento de todos os colaboradores da organização (Marín, 1997).

No entanto, a comunicação interna numa organização não flui sempre de acordo com a sua estrutura organizacional, sendo esta habitualmente denominada de comunicação informal. Esta caracteriza-se por ser espontânea e flexível permitindo a troca de mensagens rápidas e não planeadas, avisos e partilha de informação pessoal (Rego, 2007). A comunicação informal manifesta-se das mais variadas formas, nomeadamente através de rumores, conversas de corredor, podendo também funcionar como um “*canal de descompressão*” (Marín, 1997 e Rego, 2007).

Uma vez que as comunicações informais resultam das posições formais dos indivíduos nas organizações, podem ter uma influência tanto positiva como negativa no processo comunicacional, sendo notável a influência da comunicação formal na comunicação informal e vice-versa (Rego, 2007).

Nas organizações hoje em dia, a comunicação informal tem um peso extremamente significativo, funcionando como o “*sistema nervoso central*” (Rego, 2007).

Em suma, actualmente, a comunicação informal complementa a comunicação formal, podendo fomentar a fidelidade, o rigor e a rapidez das mensagens trocadas nas organizações (Rego, 2007).

### **3.2.2. O sentido da comunicação interna**

A direcção ou o sentido da comunicação interna nas organizações permite observar o tipo de relação interpessoal que se estabelece entre os indivíduos dos diferentes serviços e departamentos numa organização (Marín, 1997).

A comunicação interna nas organizações pode ser descendente (do topo para a base), ascendente (da base para o topo), lateral (entre departamentos do mesmo nível hierárquico) ou diagonal (entre departamentos de níveis hierárquicos diferentes) (Rego, 2007).

A forma mais natural da comunicação fluir numa organização é no sentido descendente, segundo as suas linhas hierárquicas, verificando-se uma transmissão de informação do topo para a base, isto é, das chefias para os subordinados (Martín, 1997). Comunicar neste sentido tem o objectivo de dar instruções, transmitir informações, orientar e mobilizar os indivíduos. Esta direcção da comunicação permite ainda aos colaboradores uma interiorização dos objectivos organizacionais, uma vez que facilita o trabalho que é necessário efectuar (Marín, 1997). A comunicação descendente depende especialmente das competências das chefias enquanto comunicadores de qualidade e é extremamente influenciada pela transmissão das informações ao longo dos diferentes níveis hierárquicos (Rego, 2007).

A comunicação efectuada do topo para a base, apesar de ser a mais frequente numa organização, tem inerentes questões como a saturação dos canais de transmissão de informação ou mesmo a falta de *feedback*, o que pode tornar a informação que é transmitida pouco precisa (Marín, 1997).

A comunicação ascendente é efectuada da base para o topo, sendo essencial para o estabelecimento da proximidade entre as chefias e os subordinados.

Neste sentido, a comunicação ascendente pode fomentar a participação dos colaboradores na organização, permitindo que estes partilhem informação com as chefias através de relatórios, caixas de sugestões, propostas ou mesmo esclarecimentos. No entanto, devido ao estatuto existente nas organizações, os subordinados podem sentir-se inibidos à exposição de informação (menos positiva) para com as chefias (Rego, 2007). Este sentido da comunicação permite proporcionar o *feedback* da base para o topo o que poderá potenciar a eficácia das decisões tomadas pelas chefias.

Por sua vez, a comunicação lateral ou horizontal, é efectuada entre departamentos/serviços/gabinetes do mesmo nível hierárquico, o que permite situar os subordinados partilhando a informação, facilitando o desempenho das tarefas e fomentando um apoio entre todos. A cooperação e a coordenação entre os diversos gabinetes, serviços e departamentos são potenciadas pela comunicação lateral, no entanto, é necessário o desenvolvimento de relações informais positivas que permitam otimizar a eficácia da comunicação interna a este nível (Marín, 1997).

A comunicação diagonal é efectuada menos frequentemente nas organizações; é um sentido de comunicação potenciado pela existência do correio electrónico enquanto ferramenta de comunicação (Rego, 2007).

Qualquer que seja o sentido da comunicação interna que é efectuada, é necessário saber ouvir e dar *feedback*, “*o método nos dois sentidos é quase essencial*” (Caetano e Rasquilha, 2007:47) para uma comunicação precisa e efectiva.

### **3.2.3. As ferramentas e dispositivos de comunicação interna**

Para comunicar é necessária a utilização de um conjunto de ferramentas e dispositivos organizacionais que dão forma e sentido às relações comunicacionais, estabelecidas entre os indivíduos nas organizações.

As ferramentas e dispositivos organizacionais de comunicação interna podem ser caracterizados quanto à sua forma e ao suporte subjacente a cada um deles.

Assim, quanto à forma, podem ser de natureza *oral*, em que “*a palavra e a imagem mental*” (Bland e Jackson, 1992:92) são privilegiadas permitindo o fluir da comunicação à medida que

se vai pensando e falando ao mesmo tempo (reuniões, conversas, entre outros), ou *escrita* que deixa menos espaço para ambiguidades, sendo normalmente simples e directa (despachos, email, cartazes, entre outros) (Bland e Jackson, 1992).

Quanto à forma, as ferramentas e dispositivos podem categorizar-se como visuais, auditivos e visuais/auditivos (Caetano e Rasquilha, 2007).

**Tabela 2.** Ferramentas e dispositivos de comunicação interna (exemplos)

<b>Visuais</b>	<b>Auditivos</b>	<b>Visuais/Auditivos</b>
Correio Electrónico ( <i>email</i> )	Reuniões	Site
Intranet	Telefone	Televisão Interna
Relatórios, despachos e regulamentos	Conversa informal	Videoconferência
Cartazes e Quadros informativos		Plataformas 2.0
Boletim informativo ( <i>Newsletter</i> ) / Jornal Interno		
Manual de Acolhimento		
Sugestões e Reclamações		

### *Visuais*

- O correio electrónico (*email*)

Nos dias de hoje, o correio electrónico é uma das ferramentas de comunicação mais utilizadas no mundo. Deste modo, nas organizações, o correio electrónico permite contactar os destinatários e transmitir as mensagens rapidamente, formalizando a comunicação a qualquer nível da organização, aumentando a sua produtividade (Raigada, 1997 e Lucas, 1998).

O correio electrónico (*email*) é uma ferramenta de comunicação visual bastante eficaz nas organizações, uma vez que para além de rápido, o que permite poupar tempo na transmissão de informação entre os indivíduos, transmite texto electronicamente (de uma forma simplista), possibilitando a transmissão de mensagens para diversos destinos ao mesmo tempo e em diferentes fusos horários (Marín, 1997 e Lucas, 1998). O correio electrónico permite uma despreocupação por parte dos indivíduos na recepção da informação, sendo possível controlar o momento certo da entrega do *email* que é enviado, funcionando actualmente como uma importante ferramenta de coordenação de tarefas entre os indivíduos (Marín, 1997).

- A intranet

A intranet caracteriza-se por ser uma plataforma tecnológica de partilha de informação exclusiva de cada organização e de baixo custo (Harris e Nelson, 2008). Sendo uma ferramenta de comunicação organizacional mais rápida que o website da própria organização, permite o acesso de cada colaborador, através de um *login* individual, a toda a informação acerca da organização. No fundo, a intranet é uma “*rede privada que pode conter todos os documentos da empresa com vários níveis de acesso e áreas de discussão online*” (Beirão, 2008:97). O acesso equitativo de todos os colaboradores de uma determinada organização à informação nesta plataforma permite uma melhoria na comunicação (Jiménez, 2000).

- Relatórios, despachos e regulamentos

Os relatórios, despachos e regulamentos são documentos formais que contêm informação dirigida a diferentes públicos da organização, podendo ser consideradas como ferramentas que introduzem alguma rigidez à comunicação interna nas organizações.

Estes documentos têm, habitualmente, uma estrutura pré – definida (Beirão, 2008), podendo ser em formato electrónico.

- Cartazes e Quadros informativos

São a forma tradicional de comunicar aos colaboradores todo o género de informação acerca do que se passa na organização, os cartazes são úteis para a transmissão de mensagens breves, sendo construídos para causar impacto visual e chamar a atenção dos indivíduos (Raigada, 1997).

Os quadros informativos são colocados nas paredes contendo informações, tais como, avisos, acontecimentos e podem também funcionar como uma espécie de jornal de parede (Beirão, 2008).

- O boletim informativo (*newsletter*) e o jornal interno

São ferramentas de comunicação escrita que, sendo simples e concisas (Bland e Jackson, 1992) podem ser publicadas on-line ou em papel. O boletim informativo agrega um conjunto de informações relevantes acerca do que se tem feito ou se vai fazer na instituição; desde notícias, a calendarização de eventos, o boletim permite aos colaboradores sentirem-se mais

informados e integrados na instituição. O boletim informativo (*newsletter*) pode ser designado de “*jornal dos tempos modernos*” (Beirão, 2008:95).

Por sua vez, o jornal interno, é uma ferramenta mais antiga, proporcionando aos colaboradores informação mais exaustiva (em comparação com o boletim informativo) acerca da organização e respectiva concorrência, notícias gerais, actividades dos colaboradores, entre outros (Bland e Jackson, 1992). No entanto, o custo inerente à criação e utilização desta ferramenta de comunicação é elevado, dependendo do seu formato, periodicidade de publicação e circulação, daí ser mais comum em organizações internacionais ou mesmo multinacionais.

Estas ferramentas de comunicação interna escritas pressupõem a utilização de uma linguagem clara, simples e objectiva, capaz de fazer com que a comunidade tenha acesso a toda a informação pertinente acerca da organização (Beirão, 2008).

- Manual de acolhimento

O manual de acolhimento das organizações é uma importante ferramenta de comunicação interna que permite aos novos colaboradores, conhecerem a forma como a organização em que integram funciona, isto é, “*pretende comunicar ensinamentos funcionando como guia*” da organização (Beirão, 2008: 96). Deste modo, esta ferramenta de comunicação interna permite aos novos colaboradores sentirem-se parte integrante da organização, com o intuito de gerar um primeiro envolvimento e identificação com a mesma.

- Sugestões/Reclamações

Esta ferramenta de comunicação interna permite aos colaboradores expressarem a sua opinião, de forma anónima ou identificada, acerca do que está menos bem na organização ou, por sua vez, propor melhorias ao funcionamento da mesma (Faria, 2002). Existem caixas colocadas em locais estrategicamente visíveis para que a recolha das sugestões seja feita regularmente, promovendo a participação e interacção dos indivíduos na vida da organização. Deste modo, é possível dar voz aos indivíduos permitindo um maior envolvimento com a organização. Contudo, esta ferramenta pode desvalorizar as relações interpessoais entre as chefias e o resto dos colaboradores.

## Auditivos

- Reuniões

Esta é uma ferramenta de comunicação interna (oral e auditiva) vulgar nas organizações (Bland e Jackson, 1992) e tem como objectivo principal sincronizar informação. As reuniões constituem uma ferramenta/dispositivo de mediação social na organização, isto é, permitem a partilha de informações de forma clara e objectiva nos dois sentidos, aproximando todos os envolvidos (Raigada, 1997). As reuniões numa organização podem ser de chefias, de departamentos ou até mesmo de equipas (Bland e Jackson 1992) permitindo o esclarecimento de todos acerca do que é feito ou se pretende fazer, o esclarecimento de eventuais mal entendidos, a delegação de tarefas ou tomada de decisões, para promover o envolvimento e motivar os envolvidos, para a troca de ideias que estimulem a inovação na organização ou simplesmente para persuadir os indivíduos (Rego, 2007). No entanto, a realização de reuniões implica tempo, empenho (Bland e Jackson, 1992) e uma preparação prévia por parte dos envolvidos, para que a partilha de informação e a comunicação sejam eficazes e os objectivos da reunião sejam atingidos. Assim, é também importante a existência de um à vontade para que todos os indivíduos se possam expressar, e em conjunto se chegar a um consenso acerca do assunto que está a ser tratado (Rego, 2007).

- O telefone

Apesar de todas as evoluções e novidades tecnológicas ao nível da comunicação, esta ferramenta continua a ser uma das mais eficientes. Inventado em 1875, o telefone permite a obtenção de uma resposta mais imediata e eficaz, funcionando como substituto da comunicação pessoal (Marín, 1997). No entanto, esta ferramenta, não permite a formalização da transmissão da informação que é efectuada, sendo necessário recorrer frequentemente à formalização das conversas telefónicas nas organizações (email, cartas ou pedidos). O telefone deu origem a outras ferramentas de comunicação interna tais como o *fax*, permitindo o envio de documentos através da linha telefónica (Marín, 1997:123).

- Conversa informal

A conversa informal enquanto ferramenta de comunicação interna, habitualmente chamada de *conversa de corredor* é usada frequentemente, permitindo a disseminação da informação distorcida entre os indivíduos. Esta ferramenta diz respeito à comum “*bisbilhotice em contexto organizacional*” (Rego, 2007:223), o que, se por um lado, permite aos colaboradores

estarem mais informados acerca do que se passa na organização (*of the record*, isto é, informalmente), por outro lado a transmissão dessa informação através desta ferramenta tem subjacente a criação de ruído, dando origem a rumores. Tanto a conversa de corredor como os rumores são “*mensagens que geram nos comunicadores alguma suspeição acerca da verdade*” (Rego, 2007:223).

Mas afinal o que são rumores? Rego (2007), afirma que os rumores são informações incertas que circulam entre os indivíduos, no fundo, são especulações acerca de assuntos que são partilhados cuja veracidade não está formalizada.

Habitualmente, os rumores têm associada uma conotação negativa, uma vez que a maioria das vezes são criados para prejudicar a organização; no entanto, há rumores que surgem naturalmente, isto é, são resultado da própria comunicação entre os indivíduos em contexto organizacional. Assim, os rumores em contexto organizacional apresentam especificidades e são criados em diversas circunstâncias cuja solução é variável.

É natural que os rumores surjam em organizações cuja cultura, sendo mais informal, fomenta inúmeras desconfianças (Rego, 2007).

#### *Visuais/ Auditivos*

- O site

“*As novas tecnologias de informação e comunicação vieram aumentar de modo quase ilimitado a capacidade humana para comunicar (...)*” (Oliveira *et al*, 2004:75); assim, o site da organização permite o acesso à informação a todos os *stakeholders*, funcionando como uma ferramenta de comunicação tecnológica acessível a todos (Oliveira *et al*, 2004). Para o público interno, enquanto ferramenta de comunicação interna, o site fornece informações úteis para o conhecimento da própria organização em que este se insere.

- Televisão interna

É uma das ferramentas de comunicação interna cada vez mais utilizada pelas grandes empresas ou organizações, esta permite a transmissão de informação a todos os níveis comunicando directamente com os indivíduos (Beirão, 2008). A instalação de um circuito de televisão interna numa organização é bastante dispendiosa, trazendo em contrapartida, uma maior proximidade com os colaboradores.

- Videoconferência

Esta ferramenta de comunicação interna consiste numa “*reunião entre várias pessoas, em locais geográficos diferentes e conectadas por um sistema de telecomunicação (som e imagem)*” (Raigada, 1997), aproximando-se dos encontros pessoais, no entanto, não se pode comparar a uma reunião convencional, uma vez que nada substitui a presença física dos indivíduos (Rego, 2007).

Apesar de onerosa (utilização de microfones, ligações, computadores, câmaras), a videoconferência é uma ferramenta de comunicação bastante útil para a partilha de informação ou tomadas de decisão de carácter urgente entre pessoas que não se encontram no mesmo espaço físico, minimizando outros custos inerentes à deslocação dos indivíduos (nomeadamente em empresas multinacionais ou internacionais) (Raigada, 1997).

- Plataformas 2.0 (Redes profissionais e sociais)

Esta ferramenta de comunicação interna foi criada para os indivíduos partilharem mensagens, vídeos, imagens, textos e áudio. As plataformas 2.0 são “*estruturas sociais informais, constituídas por pessoas e organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações e partilham objectivos comuns*” (Primo, 2011).

Das mais utilizadas, destaca-se o *youtube* que de entre todas as suas funcionalidades, é utilizado, informalmente, pelas organizações como canal promocional das mesmas.

Através desta ferramenta, é possível, não só ao público interno como externo, (no caso das redes sociais com o *Facebook* ou o *Twitter*) conhecer melhor a organização bem como as suas acções.

Uma vez que a sociedade da informação e tecnologia se afirma como preponderante nas relações interpessoais, as plataformas 2.0, enquanto ferramenta de comunicação interna nas organizações, são um veículo de proximidade entre os indivíduos e as mesmas.

#### **3.2.4. As barreiras à comunicação interna**

Num processo de comunicação, todos os elementos que perturbem o sucesso, a fidelidade e a eficácia são definidos como barreiras à comunicação. A comunicação organizacional depara-se com condicionalismos que contrariam os desejos e intenções dos interlocutores. A transmissão da informação numa organização, a maior parte das vezes, não é eficaz e precisa

(Brown, 1975). Assim sendo, a comunicação organizacional enquanto processo enérgico e mutável, tem de ter em conta quais as barreiras que poderão contribuir para o seu mau funcionamento (Hargie e Tourish, 2009), podendo ser de cariz mais imediato ou derivadas do meio envolvente em que a organização se insere (Brown, 1975).

Uma das principais barreiras ao bom funcionamento da comunicação organizacional é a forma como as pessoas interpretam as mensagens que lhes são transmitidas, fazendo muitas vezes juízos de valor e avaliando a pessoa que transmite a mensagem de forma positiva ou negativamente (Rego, 2007). Quando é transmitida uma mensagem, os indivíduos têm em conta as competências do emissor, bem como o nível de confiança e credibilidade do mesmo. No entanto, há que ter em conta que o conteúdo da mensagem que é transmitida pode ser propício a interpretações e a significados diferentes por parte dos receptores (Rego, 2007).

Enquanto profissionais, os indivíduos têm dificuldade em ouvir aquilo que lhes é dito, sendo mais complicado compreender e avaliar as condições em que a mensagem é transmitida. Por sua vez, enquanto seres sociais, os indivíduos não têm em conta a totalidade das mensagens que recebem por não irem ao encontro das suas perspectivas ou opiniões, acrescentando-se a influência das diferenças culturais ou mesmo os estilos pessoais de comunicação dos indivíduos poderem colidir, não permitindo a fluidez da comunicação (Brown, 1975).

Ao nível organizacional, a falta de confiança entre os colaboradores ou mesmo o significado que se atribui ao que é partilhado, podem conduzir a uma deturpação do que é comunicado.

Quando uma mensagem é transmitida, o facto de ter fluído hierarquicamente pode contribuir para a perda de informação muitas vezes relevante para a actuação dos indivíduos (Jiménez, 2000).

Com a globalização, por vezes a distância física entre os colaboradores de diferentes filiais das organizações é grande. Esta distância funciona claramente como uma barreira à comunicação interna, uma vez que a comunicação cara-a-cara é mais eficaz dando possibilidade de verificar se a mensagem foi correctamente percebida e a obtenção de um *feedback* instantâneo (Rego, 2007).

A sociedade de informação actual, por diversas vezes, sobrecarrega as organizações com a troca e rapidez com que se comunica, podendo verificar-se excesso de informação e falta de tempo para ser partilhada entre os indivíduos numa organização, prejudicando o funcionamento da mesma (Brown, 1975).

A resistência à mudança é considerada uma potencial barreira, não só à eficácia da comunicação organizacional, como também ao próprio desempenho da organização (Jiménez, 2000). Assim, é essencial a existência de uma cultura de *feedback*, isto é, possibilidade dos colaboradores serem ouvidos pelas chefias.

A estrutura comunicacional de uma organização é, claramente, influenciada pelo ruído (nomeadamente, as trocas de impressões durante o decorrer de uma reunião, em que a chefia está a discursar) inerente à transmissão da informação (Rego, 2007).

O estilo de comunicação das chefias, muitas vezes, funciona como obstáculo à transmissão de informações; assim, é necessária a adopção de um estilo assertivo que promova a eficácia dessa transmissão (Rego, 2007).

A deficiente definição ou utilização dos canais de suporte (a comunicação por escrito não permite detectar as expressões, gestos, entoação que é dada à mensagem; a comunicação cara-a-cara pode levar a interpretação errada da intenção do emissor), a falta de clarificação no próprio sistema de comunicação, e os diferentes níveis de formação e qualificação dos colaboradores, constituem um conjunto de elementos condicionantes do processo de comunicação (Rego, 2007 e Jiménez, 2000).

### **3.2.5. A eficácia da comunicação interna**

Determinar a eficácia da comunicação interna de uma organização necessita, em primeira instância, de um olhar geral sobre a mesma como um todo, e, posteriormente, uma especificação de cada acção de comunicação (Greenbaum, 1974).

Qualquer acção de comunicação tem subjacente um conjunto de elementos essenciais ao sucesso da mesma. Para além de um emissor, uma mensagem, um receptor, um motivo para comunicar e um canal de comunicação, é necessário ter em conta um outro factor, o contexto (Henriet e Boneu, 1990). O contexto em que é estabelecida a comunicação condiciona a interpretação da informação recebida, tendo subjacente o tipo de linguagem e a situação em que a mensagem se insere. Numa instituição como o ISCTE-IUL, este contexto é claramente determinante na eficácia das relações comunicacionais, no sentido em que a comunicação interna deve ser específica e ligeiramente diferente entre a reitoria, os gabinetes, os serviços, os departamentos e as escolas. A importância da comunicação interna é realçada com a prioridade dada “à qualidade e ao timing (...) assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os principais objectivos” organizacionais (Sebastião, 2009:98).

Tal como referido anteriormente, o *feedback* é um elemento relevante para a eficácia do processo de comunicação, tendo uma função instrutiva onde se clarificam os papéis e as tarefas, se sugerem alterações ao nível dos comportamentos dos colaboradores, se favorece o empenho e o esforço dos mesmos (Rego, 2007).

A eficácia da comunicação interna nas organizações permite uma proximidade, um envolvimento e uma identificação dos indivíduos para com as mesmas, o que por conseguinte, pode promover a coesão organizacional e estimular a inovação (Hargie e Tourish, 2009).

A eficácia da comunicação interna determina-se pela qualidade da informação que é transmitida, o tempo em que é transmitida e a reacção do receptor perante a mesma. Existe claramente uma forte ligação entre as práticas de comunicação interna e a eficácia organizacional (Tourish, 1997).

### **3.2.6. A gestão da comunicação interna**

A quantidade de informação que chega às organizações nos dias de hoje conduz a uma necessidade de gestão da transmissão da mesma, tendo inerente a existência de profissionais responsáveis pela comunicação interna.

Segundo a Associação Francesa de Comunicação Interna, criada em 1989, os gestores de comunicação interna têm a capacidade de ouvir (formal e informalmente), o que lhes permite ajudar os indivíduos a encontrar melhores soluções para os problemas de comunicação que vão surgindo; as suas funções compreendem o apoio e aconselhamento aos outros órgãos de gestão bem como a preparação e divulgação de informação para todos os indivíduos. Um gestor de comunicação interna deve ser dotado de certas características ou trabalhá-las de forma a conseguir chegar aos indivíduos, estimulando a relação entre eles e a organização, tais como a criatividade, uma abertura à recepção de sugestões, centrar-se nos objectivos a atingir adaptando-se a diversas situações, ser influente e criar empatia com os indivíduos.

Deste modo, gerir a comunicação interna tornou-se num eixo estratégico essencial para que os indivíduos estejam mais envolvidos com a organização em que se inserem, dando lugar à criação de mecanismos e processos que permitem maximizar o seu desempenho.

#### **4. Abordagem da comunicação interna no ISCTE-IUL: problema e metodologia**

A crescente competitividade entre as universidades fomenta, cada vez mais, o comportamento de excelência. Para que haja uma importante afirmação no ensino é necessário que cada uma delas, como qualquer organização no mundo globalizado de hoje, dê especial atenção à comunicação tanto internamente como externamente. A comunicação, de uma forma geral, é um dos eixos com maior contribuição para a concretização do processo de excelência atrás referido.

Internamente, comunicar de forma eficaz, coerente e positiva, conduz não só ao desenvolvimento institucional como também pessoal de cada um dos colaboradores. Neste sentido, é de todo pertinente estudar a comunicação interna de uma das universidades que cada vez mais se afirma como um pilar no ensino universitário português: o ISCTE-IUL.

Uma instituição complexa e multifacetada como o ISCTE-IUL necessita que todos os seus públicos estejam envolvidos nos objectivos que se pretendem atingir para maximizar o seu desempenho, continuando a afirmar-se como uma das universidades portuguesas de renome. Para que isso se concretize, é fundamental a definição de uma estratégia de comunicação interna que se pretende eficaz. A eficácia da comunicação interna do ISCTE-IUL é determinada, em parte, pelas atitudes que as fontes controláveis - colaboradores - tem para com a instituição.

Deste modo, emerge a necessidade de uma auditoria de comunicação interna, que se define como uma ferramenta de gestão nos dias de hoje (Hargie e Tourish, 2009), com o propósito de averiguar o estado da mesma na instituição, para a definição e implementação de uma estratégia de comunicação mais eficaz no ISCTE-IUL.

A recente redefinição da estrutura organizacional desta instituição tem subjacente um conjunto de melhorias a todos os níveis, sendo então de grande pertinência auditar o estado da comunicação interna do ISCTE-IUL para que se possa perceber se os colaboradores se sentem informados ou não, cobrindo verdadeiramente as necessidades dos mesmos.

De notar a relevância de um processo de auditoria de comunicação interna à instituição, que permita concluir quais as qualidades e as lacunas da comunicação interna que é praticada no ISCTE-IUL.

Deste modo, a presente investigação e o desenvolvimento deste estudo têm como objectivos:

- O levantamento de informação pertinente para a avaliação do estado da comunicação interna da instituição;

- A especificação dos eixos comunicacionais fortes e fracos;
- A consequente definição de sugestões de melhoria ao nível da comunicação interna a aplicar na instituição em estudo.

Após a abordagem teórica efectuada acerca da importância da comunicação interna organizacional e o estudo de todas as suas componentes e características inerentes ao seu funcionamento, é necessário alinhar os objectivos com a pesquisa efectuada para responder às seguintes questões de partida:

- Como é definida a comunicação interna no ISCTE-IUL?
- Quais as principais ferramentas e dispositivos organizacionais utilizados?
- Quais os principais problemas em termos de comunicação interna no ISCTE-IUL?
- Como melhorar a comunicação interna no ISCTE-IUL?

É pertinente perceber, em primeira instância, como os colaboradores do ISCTE-IUL vêem e definem a comunicação interna que é praticada, uma vez que são eles a fonte de energia da instituição.

Seguidamente, através das ferramentas e dispositivos organizacionais utilizados na instituição, será possível identificar a que níveis (tecnológicos ou não tecnológicos) se encontram os processos internos de comunicação efectuados, percebendo quais os pontos fortes e fracos existentes.

Através das perguntas de partida será possível verificar o que se pode melhorar ao nível comunicacional, segundo os colaboradores do ISCTE-IUL.

#### **4.1. O processo de auditoria da comunicação interna no ISCTE-IUL**

A auditoria de comunicação interna numa instituição traduz-se num processo de acumulação de informação, de criação de um sistema de gestão da comunicação interna eficaz e, posteriormente, de comparação com práticas de comunicação interna formalizadas que permitem averiguar a qualidade da comunicação interna nas organizações (Hargie e Tourish, 2009).

A evolução do estudo da comunicação interna deu origem à criação de uma Associação Internacional de Comunicação (ICA – *International Communication Association*) que se

dedica ao estudo e ao desenvolvimento de ferramentas para a auditoria da comunicação em contexto organizacional (Goldhaber, 2002).

A utilização desta ferramenta de gestão pressupõe um estudo prévio da instituição em análise, isto é, um diagnóstico que só será credível, se servir de ponto de partida para acções de melhoria (Henriet e Boneu, 1990).

Através do processo de auditoria de comunicação é então possível avaliar o programa de comunicação interna da instituição, eventuais falhas na comunicação, e encontrar soluções que permitam melhorar a sua eficácia (Hargie e Tourish, 2009).

Para recolher informação acerca da comunicação interna das organizações a auditar, é necessária a utilização de instrumentos de recolha como, por exemplo, a aplicação de inquéritos, a utilização de entrevistas, dinâmicas de grupo, a análise documental, o método Delphi, filmagens e a observação, entre outros (Hargie e Tourish, 2009).

O processo de auditoria de comunicação interna pode dividir-se em três fases: o diagnóstico comunicacional, a hierarquização dos principais problemas e, por fim, as medidas de melhoria de comunicação interna.

O diagnóstico comunicacional compreende os seguintes aspectos: a definição dos objectivos da organização, a escolha dos instrumentos de auditoria a utilizar, a recolha de informação através dos instrumentos e a análise do conteúdo da informação recolhida (Hargie e Tourish, 2009). Escolhidas as ferramentas a utilizar bem como os alvos estratégicos (indivíduos), é necessário proceder ao levantamento de toda a informação, elaborando o diagnóstico organizacional. Com a definição dos objectivos e técnicas é possível identificar e compreender os traços gerais da organização que se está a auditar (Faria, 2002).

A hierarquização dos principais problemas consiste em analisar a informação acerca do funcionamento da comunicação interna da organização, identificar eventuais falhas, lacunas ou procedimentos desadequados ao funcionamento da organização (Caetano e Rasquilha, 2007).

As medidas de melhoria de comunicação interna definem um plano de acção que permite colmatar as eventuais falhas encontradas através do diagnóstico organizacional, no fundo é a operacionalização dos resultados que foram obtidos com o diagnóstico (Hargie e Tourish, 2009). Estas medidas de melhoria da comunicação interna têm como função traduzir a política

em termos de comunicação interna da organização “*num conjunto de acções coerente e coordenadas*” (Faria, 2002:37).

Em suma, a implementação de um processo de auditoria só é bem sucedida se contar com a participação dos colaboradores da organização. Todo este processo tem como finalidade promover não só um maior envolvimento dos colaboradores para potenciar o desempenho organizacional, como também estimular a identidade corporativa.

#### **4.1.1. As ferramentas de auditoria de comunicação interna**

A escolha dos instrumentos de auditoria de comunicação interna permite conhecer as expectativas e comportamentos dos indivíduos, os meios de informação utilizados e favorece a circulação da informação (Henriet e Boneu, 1990).

##### *Análise documental*

É uma ferramenta de auditoria de comunicação que permite a obtenção de um elevado número de informações acerca do funcionamento da organização que se está a auditar sendo “*uma garantia da objectividade porque se observam apenas elementos factuais*” (Faria, 2002). O recurso a esta ferramenta de auditoria permite conhecer melhor a organização em estudo, isto é, o seu funcionamento, a sua política, a sua estrutura e a sua cultura, sendo essencial no decorrer do processo de auditoria de comunicação interna e indispensável na elaboração do diagnóstico organizacional.

##### *Entrevista*

A entrevista é uma técnica de levantamento de informação bastante utilizada em processos de auditoria de comunicação, uma vez que, para além de recolha da informação, permite uma interacção com o entrevistado que possibilita a retirada de conclusões acerca da sua postura, da sua forma de comunicar e interagir acerca do assunto em estudo (Hargie e Tourish, 2009).

A entrevista pode ser *centrada no problema* (o investigador define o problema antes de efectuar a entrevista), *centrada no objecto* (o investigador centra-se apenas no objecto de estudo) ou *centrada no processo* (há uma articulação constante entre o problema e os resultados que se vão obtendo ao longo da entrevista, estreitando assim o decorrer da investigação) (Mayring, 2002).

É possível considerar duas categorias, a entrevista *estruturada* ou *não estruturada*, *aberta* ou *fechada* (Mayring, 2002).

**Tabela 3.** Categorização das Entrevistas (Adaptado de Mayring, 2002)

<b>Perspectiva do Entrevistador</b>	
<b>Estruturada</b>	<b>Não Estruturada</b>
A entrevista obedece a uma estrutura, pela qual o entrevistador se guia, não fugindo muito àquilo que preparou.	O entrevistador tem a liberdade na formulação das questões, desviando-se um pouco do guião preparado, permitindo uma entrevista menos rígida.
<b>Perspectiva do Entrevistado</b>	
<b>Aberta</b>	<b>Fechada</b>
É dada a liberdade ao entrevistado de resposta. Normalmente, é semelhante a uma conversa livre sobre o assunto.	O entrevistado responde estritamente a um conjunto de perguntas que lhe são colocadas.

Esta ferramenta de auditoria de comunicação tem como vantagem a possibilidade de escuta directa da opinião dos indivíduos, o que permite a obtenção de uma maior quantidade de informação recolhida, sendo possível por parte do entrevistador decifrar alguns comportamentos do entrevistado (Faria, 2002).

A utilização da técnica da entrevista valoriza a riqueza da opinião dos indivíduos e a obtenção de mais informação (Hargie e Tourish, 2009). Na aplicação das entrevistas, a escolha dos indivíduos recai sobre o seu cargo e as suas competências na organização (Lloyd, 2003).

### *Inquéritos*

A utilização do inquérito enquanto instrumento de recolha de informação é frequente por ser de fácil aplicação e consiste num conjunto de perguntas (abertas ou fechadas) que permite uma recolha de informação mais objectiva. No entanto, este é um instrumento que, apesar de reduzir o enviesamento na obtenção dos resultados, por si só limita a opinião, devido à estandardização dos mesmos. Enquanto vantagens desta ferramenta aponta-se a facilidade do tratamento das respostas obtidas.

### *Dinâmicas de grupo*

Esta ferramenta de auditoria tem como objectivo principal saber a opinião dos indivíduos e perceber o comportamento dos mesmos perante um determinado assunto, permitindo ao

investigador avaliar tanto o perfil psicológico como a postura que cada indivíduo adopta perante o assunto em estudo.

### *Método Delphi*

O método Delphi é uma ferramenta de auditoria interna de comunicação criada em 1950, que consiste numa tomada de decisão em grupo. É escolhido um grupo de indivíduos, dirigidos por um responsável, que nunca se encontram pessoalmente durante o processo, isto é, toda a informação é transmitida individualmente por escrito, não sendo influenciada a sua opinião. É aplicado um inquérito (anónimo) a cada membro do grupo; o responsável efectua a troca da informação entre todos os membros. A utilização deste método pressupõe a repetição (duas ou mais vezes) até se chegar a um consenso (Hargie e Tourish, 2009).

### *Observação participante*

Esta é uma técnica de recolha de informação que tem inerente a participação do investigador no processo de desenvolvimento do problema em estudo.

O investigador relaciona-se com os indivíduos que fazem parte do objecto de estudo, possibilitando um olhar diferente acerca do problema em estudo (Mayring, 2002). Este tipo de observação participante, enquanto instrumento qualitativo, possibilita uma recolha de dados mais rica e mais detalhada para a investigação do problema.

### *Filmagens ou gravações*

As filmagens ou gravações são uma ferramenta de auditoria interna importantes para a completude da recolha de dados e informações. No entanto, quando os indivíduos estão perante este tipo de ferramentas, mostram-se, por vezes, inibidos podendo influenciar e limitar a obtenção de dados e informações totalmente fiáveis.

Deste modo, o vasto leque de ferramentas de auditoria presentes permitirá enriquecer todo o processo de auditoria de comunicação interna.

Nas organizações há a possibilidade de existir uma resistência ao processo de auditoria, o que permite identificar diferentes barreiras à implementação do mesmo (Hargie e Tourish, 2009):

- Financeiras – a contratação dos serviços de auditoria de comunicação interna tem custos inerentes, podendo estes funcionar como um obstáculo à concretização do

processo, uma vez que as chefias das organizações nem sempre entendem que a perda de informação pode prejudicar a sua organização;

- Sociais – o facto de existir uma auditoria à comunicação interna, pode levar a que as chefias de uma organização, em comparação com as outras organizações, se sintam impotentes/descredibilizadas;
- Políticas – a ilusão, por parte das chefias, de que a comunicação nas suas organizações é de excelência pode afectar a performance das mesmas.
- Hierárquicas – em grande parte das organizações ainda não se privilegiam o *feedback* e a expressão da opinião dos subordinados.

## **5. Diagnóstico da comunicação interna no ISCTE-IUL**

Para a realização deste projecto foram utilizados, como métodos e técnicas de recolha e análise de dados, a análise documental, a entrevista e a observação participante no ISCTE-IUL, no âmbito da já referida comunicação descendente para os docentes, serviços e colaboradores. A utilização destes três métodos e técnicas de investigação prende-se com a natureza do presente projecto, uma vez que se pretende auditar o estado da comunicação interna. Deste modo, será possível responder às questões de partida e propor medidas práticas de intervenção.

### A análise documental

Para o estudo do funcionamento da instituição foi efectuada uma análise documental através da consulta dos estatutos dos ISCTE-IUL, dos respectivos organogramas e do Relatório de Implementação do Processo de Bolonha publicado em Dezembro de 2009.

### As entrevistas realizadas

Foram realizadas, no total, 23 entrevistas, todas elas presencialmente, tendo sido marcadas de acordo com a disponibilidade de cada um dos entrevistados.

Foram efectuadas 11 entrevistas a diferentes Gabinetes e Serviços (91,6%), de um total de 12 Gabinetes e Serviços existentes. Nos Departamentos, de um total de 15, foram efectuadas 8 entrevistas (53,3%) e 4 entrevistas a diferentes Centros de Investigação (50%), de um total de 8 Centros e Unidades de investigação do ISCTE-IUL.

A aplicação de entrevistas teve subjacente a construção de um guião (Anexo 2) que funcionou como linha orientadora na condução das mesmas e com o objectivo de abordar as diferentes dimensões que se pretendiam estudar nas perguntas de partida.

Foi concedida uma certa liberdade ao entrevistado para que este pudesse dar a sua opinião (entrevistas semi-abertas), dando lugar a perguntas espontâneas que foram surgindo no decorrer de cada entrevista (entrevistas semi-estruturadas). As entrevistas foram centradas no problema, o que permitiu uma articulação constante entre o problema e o que era pretendido, bem como a obtenção de informações adicionais acerca da organização.

A duração das entrevistas variou entre 15 a 120 minutos, o que permitiu o enriquecimento da informação obtida e um maior conhecimento da organização em estudo.

No início de cada entrevista, os indivíduos foram informados de que toda a informação partilhada é confidencial, sendo usada apenas para fins deste projecto académico, o que permitiu um maior à vontade para responder às questões que iam sendo colocadas.

As entrevistas foram transcritas à mão para que pudesse haver um maior à vontade por parte dos entrevistados de expressarem a sua opinião, sendo posteriormente transcritas em formato electrónico para se efectuar a análise dos dados recolhidos.

### A observação

A observação participante enquanto técnica de recolha de informação foi efectuada através de um estágio curricular na instituição em estudo cuja duração foi de três meses (último trimestre de 2010).

Esta técnica permitiu estudar a implementação do circuito de televisão interna na instituição. Através do estágio foi possível uma análise da forma como se processa a comunicação interna no ISCTE-IUL entre os diferentes departamentos, as escolas e serviços.

Após a recolha da informação necessária à realização do presente estudo através dos métodos e técnicas acima referidos, foi efectuada a codificação e a categorização da informação obtida procedendo-se a uma análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977), é necessária a escolha de uma unidade de registo (tema, palavra, frase, parágrafo, objecto, personagem, acontecimento ou documento) tendo sido definida para o presente estudo, a palavra ou frase enquanto unidades de registo. Por sua vez, a escolha da unidade de contagem teve em conta a frequência com que a unidade de registo definida aparecia, sendo esta a medida mais usada geralmente.

Efectuada a codificação, é necessário categorizar a informação, isolando os dados obtidos e reparti-los.

A análise de conteúdo é a passagem de dados em bruto a dados organizados (Bardin, 1977), sendo necessário para, uma boa categorização, que a informação em estudo detenha como qualidades a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objectividade e fidelidade e a produtividade, resultado das entrevistas efectuadas.

Assim, para responder às questões de partida acima enumeradas, definiram-se as seguintes categorias:

- Qualidade e eficácia da comunicação;
- Direcção da comunicação;
- Formalização da comunicação interna;

- Ferramentas e dispositivos de comunicação;
- Pontos Fortes e Pontos Fracos;
- Sugestões de Melhoria.

Consequentemente, efectuando a análise da informação obtida e através da categorização da mesma verifica-se:

- *Qualidade da informação e eficácia da comunicação*

A comunicação efectuada deve ser completa e rigorosa para que seja efectuada com qualidade; por sua vez, comunicar a tempo e correctamente permitirá obter uma comunicação eficaz. Assim, como definem os indivíduos a comunicação interna do ISCTE-IUL?

A comunicação no ISCTE-IUL é considerada, na sua maioria<sup>1</sup>, eficaz devido ao esforço verificado para que a informação chegue a todos e à existência de canais de transmissão de informação suficientes à sua partilha e compreensão. No entanto, *“há muita informação a ser dada nos corredores”*, existindo algum ruído na transmissão dessa informação, o que torna a comunicação de pouca qualidade. De notar, a inexistência de *“circuitos formais”* de comunicação o que não permite averiguar *“quem leu ou tomou conhecimento da informação”* e origina situações como *“dois serviços a fazer a mesma tarefa se for preciso”*. Deste modo, apesar de funcionar, a comunicação interna no ISCTE-IUL é *“pouco assertiva”* sendo que a *“informação não está segmentada nem organizada”*.

Alguns dos indivíduos consideram-na eficaz por chegar a todos destacando-se a existência do correio electrónico como fundamental para esta eficácia (*“Desde que há o email, em termos formais, a comunicação pode ser considerada eficaz”*).

No entanto, a comunicação é considerada não eficaz em dois casos, afirmando que *“ (...) às vezes, as pessoas decidem e não nos informam”* ou mesmo que a comunicação interna do ISCTE-IUL é *“melhor que noutras universidades mas não é suficiente”*.

---

<sup>1</sup> 18 entrevistados.

**Tabela 4.**Qualidade da informação e eficácia da comunicação no ISCTE-IUL.

Categoria	Exemplos	Nº de casos
Qualidade da informação e eficácia da comunicação	<p><b>A comunicação interna no ISCTE-IUL é pouco eficaz.</b>  <i>"É melhor que as outras universidades mas não é suficiente".</i>  <i>" A comunicação é pouco eficaz porque há muita informação dispersa, e não foi só pela mudança transformacional que o ISCTE-IUL sofreu, antes já era assim, é quase cultura do ISCTE-IUL. Às vezes as pessoas decidem e não nos informam, temos de ir à procura da informação, e aqui há particularmente esse esforço, uma vez que procuramos saber o porquê e de onde vem. (...) "</i>  <i>" A informação chega-nos mas nem sempre chega com qualidade, a resposta aos pedidos nem sempre é eficaz, o que torna a troca de informação deficiente".</i></p>	2
	<p><b>A comunicação interna no ISCTE-IUL é eficaz.</b>  <i>" A comunicação é eficaz isto porque há muita informação a ser dada nos corredores (...) no entanto há uma melhoria e um esforço significativos em termos de partilha de informação. Actualmente há muita informação diferente e nova todos os dias no ISCTE-IUL, devido a toda a mudança transformacional e por vezes existe muito ruído na informação que é partilhada."</i>  <i>"É muito eficaz porque a informação chega frequentemente a todos, tem-se notado um esforço e uma melhoria."</i></p>	18

- *Direcção da comunicação*

A comunicação interna existente no ISCTE-IUL, quanto à sua direcção pode efectuar-se na vertical, isto é, hierarquicamente, na horizontal (lateralmente) ou na diagonal. De uma forma geral, através da análise da informação obtida nas entrevistas efectuadas aos gabinetes e serviços, verifica-se que, para além da vertical e horizontal, esta flui, na sua maioria (6 casos), na diagonal. Esta direcção da comunicação é potenciada pela utilização frequente do correio electrónico enquanto ferramenta de comunicação.

**Tabela 5.** Direcção da comunicação no ISCTE-IUL.

<b>Tipos</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Nº de casos</b>
Diagonal	" A comunicação não está hierarquizada (...) mas também deve-se ao facto de ter havido uma reestruturação organizacional." "A informação que segue é muitas vezes efectuada em todos os sentidos, principalmente na diagonal, o que não é suposto".	6
Vertical	" Existe claramente uma comunicação hierarquizada entre a directora e o gabinete (...)".	2

- *Formalização da comunicação interna*

A comunicação interna no ISCTE-IUL é considerada, pela maioria dos colaboradores, como formal<sup>2</sup>, “uma vez que fica tudo registado”. No entanto, parte dos entrevistados (5) consideram a comunicação formal e informal “dependendo do assunto”, havendo ainda quem considere a comunicação interna como informal<sup>3</sup> uma vez que “a maior parte das vezes é feita pessoalmente”.

**Tabela 6.** Formalização da comunicação interna no ISCTE-IUL.

<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Nº de casos</b>
A comunicação/informação é formal.	"A comunicação interna aqui no ISCTE-IUL é formal, uma vez que fica tudo registado (...)". "A comunicação é mais formal, contida em despachos e procedimentos internos".	11
A comunicação/informação é informal.	"A comunicação é informal, a maior parte das vezes é feita pessoalmente (...)".	4
A comunicação/informação é formal e informal.	"A comunicação é tanto formal como informal, dependendo do assunto!"	5

<sup>2</sup> 11 entrevistados.

<sup>3</sup> 4 entrevistados.

- *Ferramentas e dispositivos de comunicação interna*

Como referido anteriormente, as ferramentas e os dispositivos de comunicação interna podem dividir-se em visuais, auditivos ou visuais e auditivos. Deste modo, analisada a informação recolhida, é possível aferir que as ferramentas e os dispositivos de comunicação interna mais utilizados no ISCTE-IUL são:

- Visuais: o correio electrónico, os despachos/regulamentos e a intranet;
- Auditivos: as reuniões, a conversa informal, o telefone.

**Tabela 7.** Ferramentas e dispositivos de comunicação interna utilizados no ISCTE-IUL

Características	Exemplos	Nº de casos
Visuais	Correio electrónico	21
	<i>Newsletter</i>	1
	Cartazes	1
	Intranet	2
	Despachos	6
Auditivos	Telefone	6
	Conversa de corredor	11
	Reuniões	17

- *Pontos Fortes e Pontos Fracos*

Pela análise efectuada, verifica-se alguma qualidade na comunicação interna efectuada no ISCTE-IUL, realçando-se a relação próxima entre os colaboradores; isto é, a cultura de “oralidade e informalidade” da instituição é baseada num à vontade entre todos e é fruto do informalismo existente. Este informalismo “agiliza a resolução de problemas” e facilita o acesso à informação por parte de qualquer colaborador. Contudo, leva a que muitas vezes a informação transmitida seja distorcida, tendo subjacente um determinado nível de ruído (“há bastante ruído na transmissão de informação”) o que conduz a “perda de informação e de fios condutores”, “às vezes há informação importante que não chega” e prejudica a qualidade e eficácia da comunicação que se efectua.

Os colaboradores do ISCTE-IUL notam que, por vezes, a comunicação é muito hierarquizada, pouco explícita e morosa, admitindo a “inexistência de regras de transmissão de informação (quem, quando e como)” e a necessidade de “saber o que os outros andam a fazer”.

As reuniões mensais entre a reitoria e os diferentes serviços/gabinetes e departamentos são um aspecto muito positivo na definição da comunicação interna do ISCTE-IUL.

O correio electrónico, enquanto ferramenta de comunicação interna no ISCTE-IUL, é reconhecido positivamente, uma vez que *“é expedito e fácil comunicar (...)”*, a existência de *“listagens dos emails definidas para cada público alvo (alunos, professores, funcionários)”* facilita em grande medida a divulgação da informação e *“permite responder mais rapidamente às questões”* e *“as reclamações por email permitem-nos agir rapidamente”*. Não obstante, a facilidade com que se transmite informação através do correio electrónico conduz, por vezes, a uma excessiva troca de emails, sendo necessária a existência de uma *“selecção da informação”*, de categorização do que é transmitido e de se estabelecerem assuntos prioritários. Uma vez que a *“estrutura orgânica actual do ISCTE-IUL propicia a existência e a definição de circuitos de comunicação”* e existem *“poucos regulamentos de informação”* é apropriado apostar neste sentido.

A comunicação por parte da reitoria é evidenciada como bastante positiva e eficaz, valorizando a capacidade de comunicação do Reitor (*“o Reitor é um excelente comunicador”*), assim como a existência de um Gabinete de Comunicação e Imagem que por si só traduz a importância acrescida que a comunicação tem vindo a ter no ISCTE-IUL.

A presença do ISCTE-IUL nas redes sociais como o *Facebook* é vista como um ponto forte na promoção da imagem da instituição e no fomento da relação de proximidade entre os colaboradores da mesma.

As ferramentas de comunicação visuais, necessitam de claras melhorias uma vez que *“a intranet é fraca (má apresentação, dificuldade de acesso aos documentos)”* e *“faltam suportes comunicacionais (newsletters)”*.

Os colaboradores reconhecem a necessidade de melhorias na comunicação interna, *“há necessidade de comunicarmos mais (reuniões semanais)”*, o que é positivo na medida em que estão dispostos a fazer algo para que essas melhorias se concretizem.

Há uma clara necessidade de articulação entre os diferentes serviços, entre os departamentos e gabinetes uma vez que:

- *“Há uma fraca coordenação entre os serviços e isso deve-se essencialmente à inexistência de uma clara definição de funções, por vezes a troca de informação não acontece”*;
- *“Não há articulação entre a parte académica (departamentos e escolas) e a parte organizacional (serviços e gabinetes)”*;

- “Os gabinetes trabalham muito per si e não para o ISCTE-IUL”.

Este facto foi observável durante o estágio, uma vez que para a realização de uma determinada tarefa foi necessária informação de diferentes serviços e gabinetes, havendo claramente uma dificuldade de obtenção de informação o que tornou a concretização morosa da tarefa.

Verifica-se também a falta de estímulo ao “envolvimento com a instituição” não sendo “incentivada a participação das pessoas no dia-a-dia”.

Apesar das lacunas existentes na comunicação interna do ISCTE-IUL, “esta flui mesmo que por vezes seja em excesso”.

**Tabela 8.** Pontos fortes e pontos fracos da comunicação interna no ISCTE-IUL.

<p><b>Pontos Fortes</b></p>	<p>O informalismo;                  A relação de proximidade entre os colaboradores;                  A acessibilidade da informação;                  A existência de um Gabinete de Comunicação e Imagem;                  A boa relação comunicacional da Reitoria;                  As reuniões mensais (departamentos e reitoria);                  O ISCTE-IUL nas redes sociais;                  A fluidez da comunicação.</p>
<p><b>Pontos Fracos</b></p>	<p>A direcção da comunicação por vezes é pouco clara, bem como a transmissão da informação;                  O excesso de informação a circular na instituição;                  A morosidade da comunicação em algumas situações;                  O informalismo por vezes excessivo gera ruído na comunicação;                  As conversas de corredor;                  A necessidade de comunicação sob pressão;                  A eficácia de algumas ferramentas e dispositivos organizacionais (intranet);                  A pouca coordenação entre os diferentes órgãos; (serviços, gabinetes, escolas, departamentos);                  O pouco envolvimento com a instituição;                  O Gabinete de Comunicação e Imagem direcciona-se apenas para a comunicação externa.</p>

- *Sugestões de melhoria da comunicação interna*

Os colaboradores do ISCTE-IUL têm sugestões que visam a melhoria do sistema de comunicação interna, das quais se destacam:

1. *Melhoria das ferramentas de comunicação:*

- *“Existência de um campo mais “interno” no novo site do ISCTE-IUL”;*
- *“Os cartazes serem substituídos por meios electrónicos”;*
- *“Melhoria da intranet”;*
- *“Criação de newsletter”;*
- *“Agilização da comunicação à distância, nomeadamente entre professores e alunos”;*
- *“Reuniões periódicas acerca do que se anda a fazer entre os serviços (o que permite uma maior partilha de informação e posterior envolvimento com a organização). Sentimos que fazemos parte de algo e que se está a fazer isto ou aquilo para atingir este ou aquele objectivo”;*
- *“Aposta nos suportes comunicacionais que nos permitam ter conhecimento do que se passa no ISCTE-IUL (muitas vezes há actividades das escolas que não são bem divulgadas ou mesmo transmitidas) ”;*
- *“A integração de um software de gestão documental”;*
- *“Criação de templates de documentos a utilizar na comunicação efectuada”.*

2. *Criação de regulamentos de comunicação:*

- *“Agilização dos processos de comunicação (doodle)”;*
- *“Criação de pequenos mecanismos de regulação da comunicação (quem transmite o quê) ”;*
- *“Seleção da informação, pontos de acumulação e agregação da informação”;*
- *“Criação de regulamentos de comunicação e informação”;*
- *“Criação de mecanismos e rotinas de envio da informação”;*
- *“Devia haver selecção de informação, um sumário executivo que nos permitisse saber aquilo que desejamos e necessitamos, porque a quantidade de informação que nos chega diariamente ao email é enorme e nem sempre se consegue perceber o que é essencial”;*
- *“Definição de um circuito de informação”;*

- *“Dossier de despacho da semana com os problemas e as questões que surgiram”.*
3. Promoção da relação entre os diversos departamentos, serviços e gabinetes:
    - *“Tornar mais acessível a relação entre os diversos “grupos”;*
    - *“Melhoria de articulação entre os responsáveis”.*
  4. Criação de um sistema informático único:
    - *“Pretende-se neste momento formar dois sistemas de informação integrados”.*
  5. Definição e clarificação de funções:
    - *“Definição clara do que compete a cada um (na escola, nos departamentos) ”.*
  6. Existência de responsáveis pela comunicação interna:
    - *“A existência de um secretariado que efectue o arquivo da informação”;*
    - *“Profissionais de comunicação interna”.*

Através da observação participante, foi possível verificar o projecto e a posterior implementação (Janeiro de 2011) do circuito de televisão interna.

O ISCTE-IUL inaugurou o circuito de televisão interna, em parceria com a Associação de Estudantes. Esta ferramenta de comunicação, segundo o Gabinete de Comunicação e Imagem, permite em primeira instância divulgar eventos (exposições, actividades criadas pelos centros de investigação, escolas, departamentos, etc), transmitir notícias de todos os conteúdos, transmitir filmes promocionais da instituição e, posteriormente, entrevistas com alunos/docentes. Contudo, a televisão interna do ISCTE-IUL não tem áudio, o que, por um lado, não incomoda as pessoas, mas, por outro, limita a informação que se pretende transmitir.

Efectuada a análise dos dados recolhidos, é possível responder às questões de partida do presente estudo:

- A comunicação interna do ISCTE-IUL é definida como sendo algo eficaz, na medida em que a informação está disponível e chega a todos, no entanto, nem sempre chega com qualidade e carece de definição de procedimentos e criação de regulamentos em termos de comunicação;

- As principais ferramentas e dispositivos organizacionais utilizados são o correio electrónico, as reuniões, a conversa informal, o telefone e os despachos/regulamentos;
- Os principais problemas ao nível da comunicação interna são a falta de regulamentação da mesma, o potencial das ferramentas de comunicação que não é maximizado, a relação entre os colaboradores em termos comunicacionais e a falta de responsáveis pela comunicação interna do ISCTE-IUL.

Deste modo, é oportuna a apresentação de possíveis medidas que visam a melhoria de eficácia da comunicação interna do ISCTE-IUL.

## **6. Propostas de melhoria da eficácia da comunicação interna no ISCTE-IUL**

A gestão da comunicação nas universidades não pode cingir-se à mera transmissão da sua imagem nos meios de comunicação. Deste modo, a gestão adequada da comunicação interna nas universidades ocupa um lugar essencial nos seus planos estratégicos (La Casa *et al*, 2009). A definição de sistemas e estratégias de comunicação são poderosas medidas utilizadas para estimular os indivíduos ao cumprimento dos objectivos organizacionais (Tourish, 1997). Concluída a análise dos dados recolhidos, é altura de propor medidas de melhoria da comunicação interna do ISCTE-IUL.

Nos dias de hoje, a necessidade crescente de definição e implementação destas estratégias de comunicação interna conduz à existência de profissionais responsáveis por esta área, para que o estado da comunicação interna no ISCTE-IUL seja monitorizado e constantemente melhorado.

Numa instituição de renome como o ISCTE-IUL, é apropriada a existência de uma pessoa responsável pela comunicação interna, isto é, um gestor da comunicação interna, capaz de ouvir, formal e informalmente, os indivíduos, de desenvolver uma política de comunicação interna, aconselhar os outros gestores relativamente a formas mais eficazes de transmissão da informação e participar na gestão de eventuais situações de crise.

Através da informação recolhida foi identificada a necessidade imediata de criação de um regulamento de comunicação interna, que defina claramente quem comunica o quê e como o deve fazer em cada nível hierárquico, isto é, organizar e planear a comunicação interna do ISCTE-IUL para que haja uma melhoria na articulação entre os responsáveis dos diferentes departamentos, centros de investigação, serviços e gabinetes.

A continuidade das reuniões mensais entre a reitoria e os departamentos, bem como com os serviços é extremamente essencial para que se possam expressar opiniões no sentido de uma melhoria da relação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Para além das reuniões já existentes, verifica-se a necessidade de realização de reuniões regulares ao nível das chefias intermédias com os colaboradores, para que estes se sintam cada vez mais informados permitindo um maior envolvimento dos mesmos na prossecução dos objectivos.

Para promover o relacionamento comunicacional entre os colaboradores é de extrema importância a definição de objectivos de trabalho comuns entre os diferentes serviços, os diferentes gabinetes e os diferentes departamentos. Uma vez que os indivíduos sentem, muitas vezes, que não têm conhecimento acerca do que se passa nos outros departamentos, escolas, gabinetes e serviços, bem como a sensação que têm de dificuldade de obtenção de informação nos mesmos, a organização, através da definição desses objectivos comuns, os colaboradores terão de trabalhar em conjunto fomentando as relações comunicacionais para que estes sejam atingidos. Para colmatar a lacuna existente ao nível das funções de cada indivíduo, sugere-se a divulgação do manual de funções a todos os colaboradores.

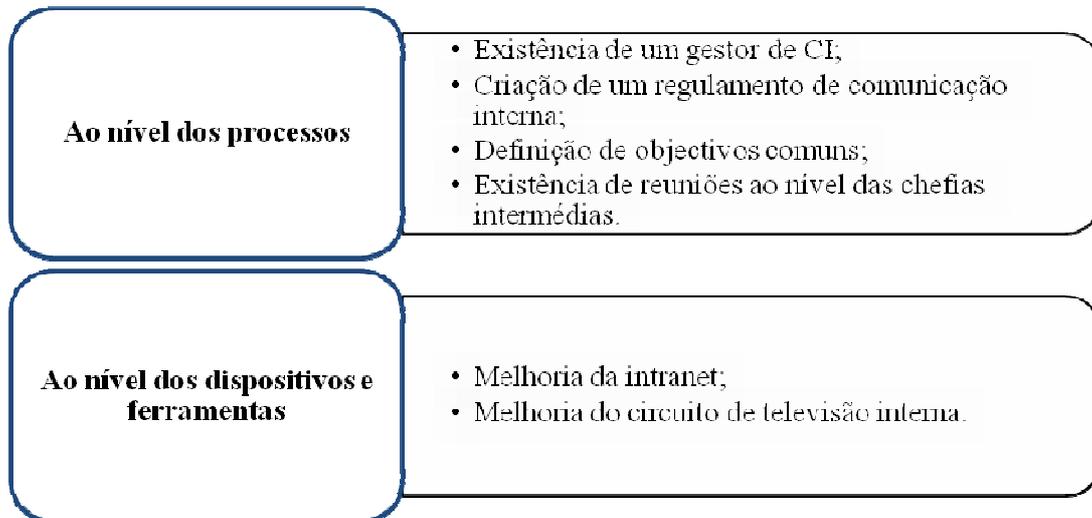
Por outro lado, uma vez que com as novas tecnologias a forma como os indivíduos comunicam numa organização bem como desempenham o seu trabalho sofreram melhorias significativas, é necessário investir na melhoria da intranet do ISCTE-IUL (*“existência de um software de gestão documental, criação de procedimentos de comunicação e divulgação de dados, templates de documentos a utilizar nas formas de comunicação”*), o que permitirá aos indivíduos um fácil acesso a tudo o que é essencial para o seu desempenho.

A aposta na televisão interna é uma das fontes de melhoria na comunicação interna para toda a comunidade do ISCTE-IUL.

O circuito de televisão interna do ISCTE-IUL poderá vir a ser aproveitado para estreitar as relações entre os colaboradores da instituição, fomentando o envolvimento com a organização. O Gabinete de Comunicação e Imagem tem em mente acções para a concretização deste processo, tais como, os responsáveis de cada serviço/gabinete fazer um curto *vídeo* em que dêem a cara e expliquem o que se faz no respectivo serviço/gabinete. Por sua vez, os departamentos, dentro dos mesmos moldes poderiam apresentar as abordagens e assuntos que são tratados em cada um.

Deste modo, é necessário apostar mais nesta ferramenta de comunicação interna, investir nos equipamentos necessários à criação de produtos para a mesma e apostar em recursos humanos para reforçar a que se dedica a este projecto.

**Figura 1.** Medidas de melhoria da eficácia da comunicação interna



As medidas de melhoria sugeridas vão ao encontro das sugestões feitas pelos colaboradores, uma vez que a opinião dos mesmos é essencial para o sucesso organizacional.

Para colocar em prática o conjunto de medidas de melhoria da eficácia da comunicação interna do ISCTE-IUL definidas é, então, oportuno a elaboração de uma proposta de um plano de intervenção ao nível da comunicação interna.

### **6.1. Plano de intervenção da comunicação interna no ISCTE-IUL**

Após a inventariação das necessidades da comunicação interna no ISCTE-IUL, em que foi possível analisar quem informa e o quê, as expectativas dos diferentes intervenientes e os bloqueios existentes na circulação de informação na instituição, a definição de uma proposta de um plano de comunicação interna, claro e preciso, torna-se essencial para que se concretizem melhorias a esse nível. O plano de comunicação interna que se segue, apresenta um conjunto de procedimentos e sugestões possíveis tendo em vista a intensificação do que já é feito e respectivas melhorias. Assim, é constituído por um conjunto de objectivos e prioridades resultantes da análise previamente efectuada, bem como a definição de um plano de actividades e recursos necessários à sua implementação. Por conseguinte, a calendarização das sugestões (cronograma) e a posterior avaliação da eficácia da eventual implementação do plano de intervenção são essenciais para o sucesso deste plano de comunicação interna.

## **Plano de intervenção na comunicação interna no ISCTE-IUL - 2011**

### *Objectivos*

Em primeira instância, pretende-se responder à necessidade de informação por parte dos colaboradores do ISCTE-IUL, fortalecendo a identidade e cultura da instituição e fomentando o clima de confiança existente.

A informação a divulgar, seja de origem operacional, generalista ou simbólica, pretende reforçar a coesão entre os diferentes serviços, gabinetes e departamentos.

A principal fonte de informação é a Reitoria, os colaboradores do ISCTE-IUL são o seu público-alvo, sendo possível a sua contribuição para o funcionamento da instituição de forma mais objectiva e precisa.

Para a correcta actuação ao nível da comunicação interna, o ISCTE-IUL, tem a obrigação de garantir a fiabilidade de toda a informação que circula na instituição.

### *Definição de prioridades e plano de actividades*

Após a elaboração do diagnóstico à comunicação interna da instituição, enumeram-se seis aspectos melhoráveis, por ordem de relevância/importância:

**Acção 1.** Existência de reuniões ao nível das chefias intermédias;

**Acção 2.** Definição de objectivos comuns;

**Acção 3.** Designação de uma pessoa responsável pela comunicação interna do ISCTE-IUL;

**Acção 4.** Definição de um regulamento de comunicação interna (Anexo 3);

**Acção 5.** Melhoria da intranet;

**Acção 6.** Melhoria do circuito de televisão interna do ISCTE-IUL.

A definição da prioridade das acções e procedimentos de comunicação interna no ISCTE-IUL tem como critérios a facilidade e rapidez de implementação bem como a possibilidade de *feedback* mais ou menos imediato.

### *Recursos necessários*

Para a concretização das acções definidas é necessário reunir um conjunto de recursos, sendo eles:

- Recursos Materiais:
  - *Software* de gestão do portal;
  - Equipamento de apoio ao circuito de televisão interna (câmaras de filmar, microfones, computadores.).
- Recursos Humanos:
  - Um responsável pela comunicação interna do ISCTE-IUL – gestor de comunicação interna;
  - Um colaborador (pelo menos) para ajudar na manutenção do circuito de televisão interna.

Para a implementação do plano de comunicação interna na instituição é ainda necessário determinar concretamente o total de recursos financeiros, uma vez que os custos subjacentes à implementação representam um potencial risco de se tornarem uma barreira.

### *Cronograma*

Para implementar as sugestões de melhoria efectuadas, define-se agora a calendarização das mesmas. Foi definido um período de seis meses para a concretização da proposta de implementação de melhoria ao nível da comunicação interna do ISCTE-IUL, sendo que cada acção tem o seu período de execução, tendo em conta o tempo útil de trabalho e a disponibilidade quer dos indivíduos, quer dos dispositivos organizacionais e ferramentas de comunicação.

Deste modo, as reuniões mensais serão implementadas logo no primeiro mês. O traçar e cumprimento de objectivos comuns a diferentes gabinetes, serviços e departamentos será implementado em cerca de dois meses. A designação de um gestor de comunicação levará cerca de um mês, sendo seguido pela definição do regulamento de comunicação a partir do segundo mês prolongando até ao fim do quarto mês, bem como pela melhoria da intranet.

Por fim, a aposta na melhoria do circuito de televisão interna terá a duração de seis meses, sendo necessária uma constante renovação de conteúdos.

**Tabela 9.** Cronograma de implementação das medidas de melhoria ao nível da comunicação interna

Acção/Mês	1	2	3	4	5	6
1. Existência de reuniões ao nível das chefias intermédias.						
2. Definição de objectivos comuns.						
3. Designação de uma pessoa responsável pela comunicação interna do ISCTE-IUL.						
4. Definição de um regulamento de comunicação interna.						
5. Melhoria da intranet.						
6. Melhoria do circuito de televisão interna do ISCTE-IUL.						

#### *Avaliação da eficácia do plano de intervenção*

Para que se avalie a eficácia das medidas sugeridas ou acções postas em prática, é necessário recorrer a instrumentos que permitam tirar conclusões acerca das mesmas.

Deste modo, será oportuno realizar, novamente, um conjunto de entrevistas aos colaboradores para averiguar o efeito produzido na comunicação interna do ISCTE-IUL. Este instrumento de avaliação da eficácia será aplicável à acção 1, 2 e 4 tornando possível comparar o estado da comunicação interna com os dados obtidos anteriormente.

A realização de inquéritos aos colaboradores, para averiguar o efeito das acções 5 e 6 servirá para compreender os efeitos positivos na melhoria dos instrumentos de comunicação interna.

Em suma, a definição dos objectivos tem inerente a respectiva acção, bem como o período de realização do mesmo, os recursos necessários e avaliação da eficácia (Anexo 4).

## **7. Conclusões**

O presente projecto resulta num estudo exploratório acerca do funcionamento da comunicação interna do ISCTE-IUL, uma vez que o tempo e as ferramentas de investigação limitam a completude necessária para estudar uma instituição desta dimensão.

A comunicação interna do ISCTE-IUL é, actualmente, influenciada pela recente reestruturação organizacional, que determina o fluxo excessivo de informação nesta instituição. O horizonte temporal é um possível facilitador da circulação da informação no ISCTE-IUL, promovendo a fluidez da comunicação interna e ajudando no reforço da divulgação da cultura e identidade organizacionais.

A política de porta aberta, já existente no ISCTE-IUL, a autenticidade no relacionamento entre os colaboradores da organização, a aposta na sua formação e a optimização de todo o processo de comunicação são determinantes num sistema de comunicação interna eficaz e podem, através das medidas de melhoria propostas, entre outras, ser desenvolvidas e potenciadas nesta instituição.

A eficácia dos dispositivos e ferramentas de comunicação interna, enquanto parte integrante da gestão do ISCTE-IUL, prevê redefinir e reflectir as relações dos colaboradores, destacando a importância da informação que tem impacto directo no desempenho dos mesmos (informação simbólica).

Não obstante, salienta-se a grande utilidade do correio electrónico na comunicação interna dos colaboradores desta instituição, um importante facilitador na eficácia da comunicação interna, sendo confrontado pela utilização de despachos e regulamentos que introduzem, eventualmente, alguma rigidez, tornando o processo comunicacional equilibrado.

De notar, o papel positivo da informalidade existente nas relações entre os indivíduos, tendo subjacente a influência menos positiva da existência de ruído na transmissão da informação.

Dada uma especial atenção à comunicação descendente, é necessário referir o importante papel do líder (Reitor) no funcionamento actual da comunicação interna da instituição, sendo este referido como um excelente comunicador.

Contudo, é essencial apostar na gestão de todo o sistema de comunicação interna da instituição, uma vez que a comunicação é um dos eixos estratégicos em que as universidades portuguesas necessitam de incidir.

É, então, necessária a monitorização periódica do estado da comunicação interna do ISCTE-IUL para que, continuamente, se desenvolvam mecanismos e acertos de melhoria da mesma, resultando o papel de um gestor da comunicação interna essencial ao mesmo.

É necessário ainda ter em conta a possível resistência à implementação das medidas de melhoria da comunicação interna, sendo necessário privilegiar o *feedback* e a opinião dos colaboradores do ISCTE-IUL.

Durante a realização do diagnóstico, a falta de adesão por parte de alguns colaboradores, influenciou a quantidade de informação obtida, sendo este facto uma barreira à auditoria de comunicação interna. Todavia, a utilização das entrevistas permitiu obter informação suficiente para analisar uma grande parte da comunicação interna do ISCTE-IUL.

A especialização em comunicação interna não está definida claramente nas universidades portuguesas, sendo esta uma limitação ao sucesso organizacional; no entanto o essencial é manter as pessoas envolvidas, alimentando a relação de proximidade referida há pouco e nunca descurar da comunicação cara-a-cara, pois esta não é substituível pelas novas tecnologias.

Deste modo, o mais importante é dispor de informação regular, que chegue igualmente a todos e de forma adequada.

Futuramente, o ISCTE-IUL poderá candidatar-se ao Prémio Observatório de Comunicação Interna – Excelência em Comunicação Interna, lançado pela primeira vez em 2010 pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa. Este prémio é atribuído em diferentes categorias a instituições e organizações que se mostrem brilhantes em práticas de comunicação interna, nomeadamente, Avaliação da Comunicação Interna, Trabalho Académico em Comunicação Interna, Inovação em Comunicação Interna.

Em suma, são evidentes os benefícios que a comunicação interna eficaz tem no desempenho de uma organização, bem como a potencialidade dos dispositivos e ferramentas de comunicação, capazes de contribuir para o crescimento e desenvolvimento de competências dos indivíduos, facilitando o aumento da produtividade, a redução do absentismo e aumentando a qualidade dos serviços e produtos.

## 8. Bibliografia

Baptista, A. (2009), *Plano de Comunicação Interna para a Sonae Sierra*. Projecto de Mestrado em Gestão. ISCTE-IUL.

Bardin, L. (1977), *Análise de Conteúdo*. Edições 70

Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Matos, L., Fernandes, A. e Nunes, M. (2008), *Manual de Comunicação Empresarial*. Plátano Editora.

Bland, M. e Jackson, P. (1992), *Effective Employee Communication – A Comunicação na Empresa*. Biblioteca de Gestão Moderna.

Brown, D. (1975), Barriers to successful – Part I. *Management Review*, Vol. 64 Issue 12, 24-30.

Brown, D. (1976), Barriers to successful – Part II. *Management Review*, Vol. 65 Issue 1, 15-22.

Caetano A. e Velada, R. (2009), *Relatório de Concretização do Processo de Bolonha do ISCTE-IUL 2008/2009*. Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade do ISCTE-IUL.

Caetano, J., Rasquilha, L. (2007), *Gestão e Planeamento de Comunicação*, Quimera.

Communicating within organisations: A true profession. A Framework of Activities and Skills for Internal Communications Manager. Association française de communication interne: La communication au coeur des organizations, consultado a 07 de Janeiro de 2011. <http://www.afci.asso.fr/>

La Casa, J. e Frade, A. e Lázaro, A. (2009), La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 64, pp. 262 -274.

Faria, S. (2002), *A comunicação interna na empresa – veículo de informação: análise do jornal interno de uma empresa na indústria farmacêutica*. Projecto de Seminário em Comunicação Social. ISCSP.

Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Monitor.

Gizir, S, e Simsek, H. (2005), Communication in an academic context. *Higher Education*, n. 50, pp. 197-221.

Goldhaber, G. (2002), Communication audits in the age of the internet. *Management Communication Quarterly*, 15:451.

Greenbaum, H., (1974), *The Audit of Communication*. Motor Parts Industries, Inc. and Hofstore University.

Harris, T. e Nelson, M. (2008), *Applied Organization Communication-Theory and Practice in a Global Environment*, 3<sup>rd</sup> Edition, Lawrence Erlbaum Associates

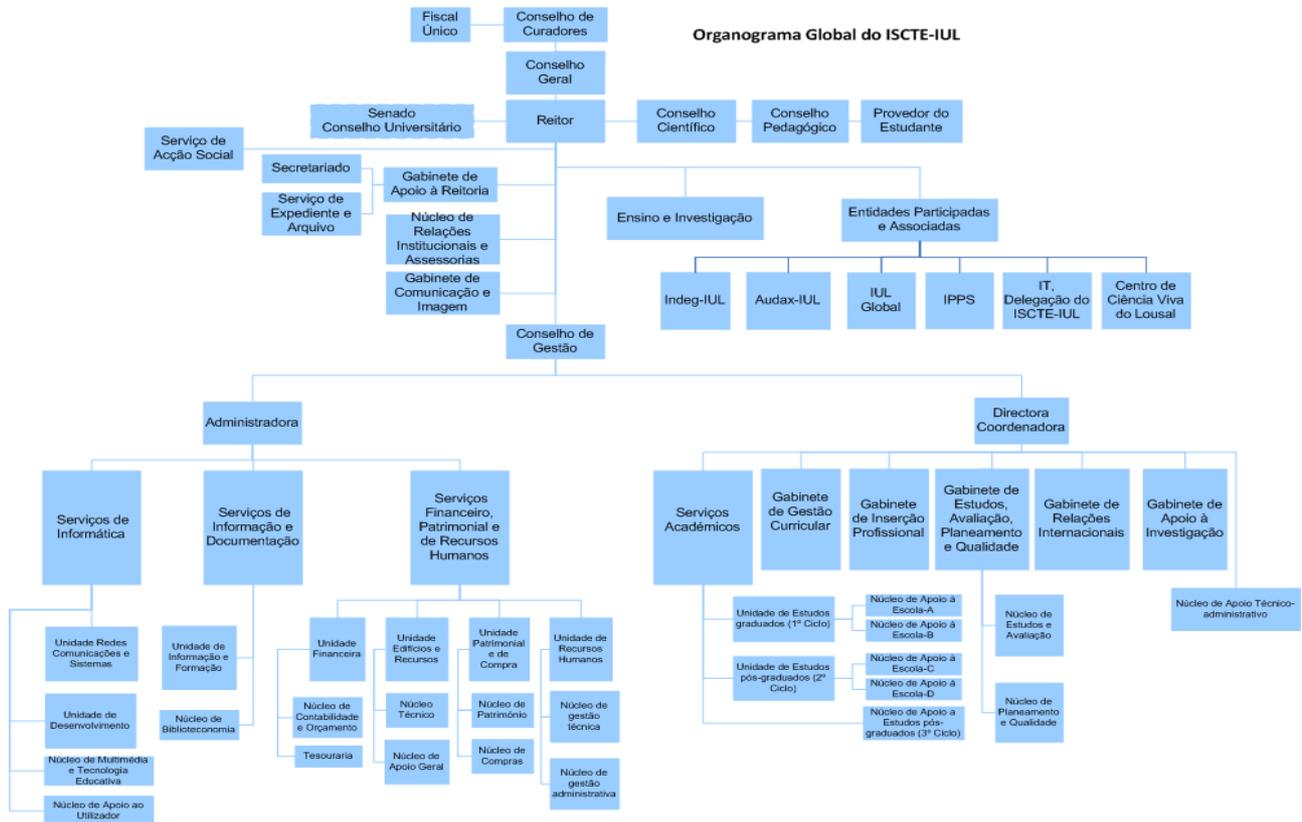
Henriet, B., e Boneu, F. (1990), *Audit de la Communication Interne*. Paris: Editions d'Organisations.

- Jackson II, R., Drummond, D. e Camara, S. (2007), What is Qualitative Research? , *Qualitative Research Reports in Communication*, 8: 1, pp. 21 – 28.
- Jiménez, J. (2000), La comunicación interna. Ediciones Diaz de Santos.
- Lucas, W. (1998), Effects of e-mail on the organization. *European Management Journal*, Vol.16, No.1, pp. 18-30.
- Lloyd, H. e Varey, R. (2003), Factors affecting internal communication in a strategic alliance project. *Corporate Communications*; 2003; 8, 3.
- Marín, A. (1997), La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Bosch Comunicacion.
- Mayring, P. (2002), Introdução à Pesquisa Social Qualitativa: uma introdução para pensar qualitativamente. 5ª Edição. Beltz
- Munter, M. (2006), Guide to Managerial Communication: Effective Business, Writing and Speaking, 7th Edition, Prentice Hall.
- Oliveira, J., Cardoso, G. e Barreiros, J. (2004), Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Quimera.
- Primo, F. (2011), Os valores da Comunicação Interna 2.0. *Executive Digest*, Nº 58, II Série.
- Raigada, J. (1997), Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones, Editorial Sintesis.
- Rego, A. (2007), Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática, Edições Sílabo.
- Sallem, P. (2008), The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: an international journal*, Vol. 13, No 3, pp. 333-348.
- Sebastião, S. (2009), *Comunicação Estratégica – as relações públicas*. ISCSP – Coleções Manuais Pedagógicos. Universidade Técnica de Lisboa.
- Tourish, D. (1997), Transforming internal corporate communications: the power of symbolic gestures and barriers to change. *Corporate Communications*; 2, 3.

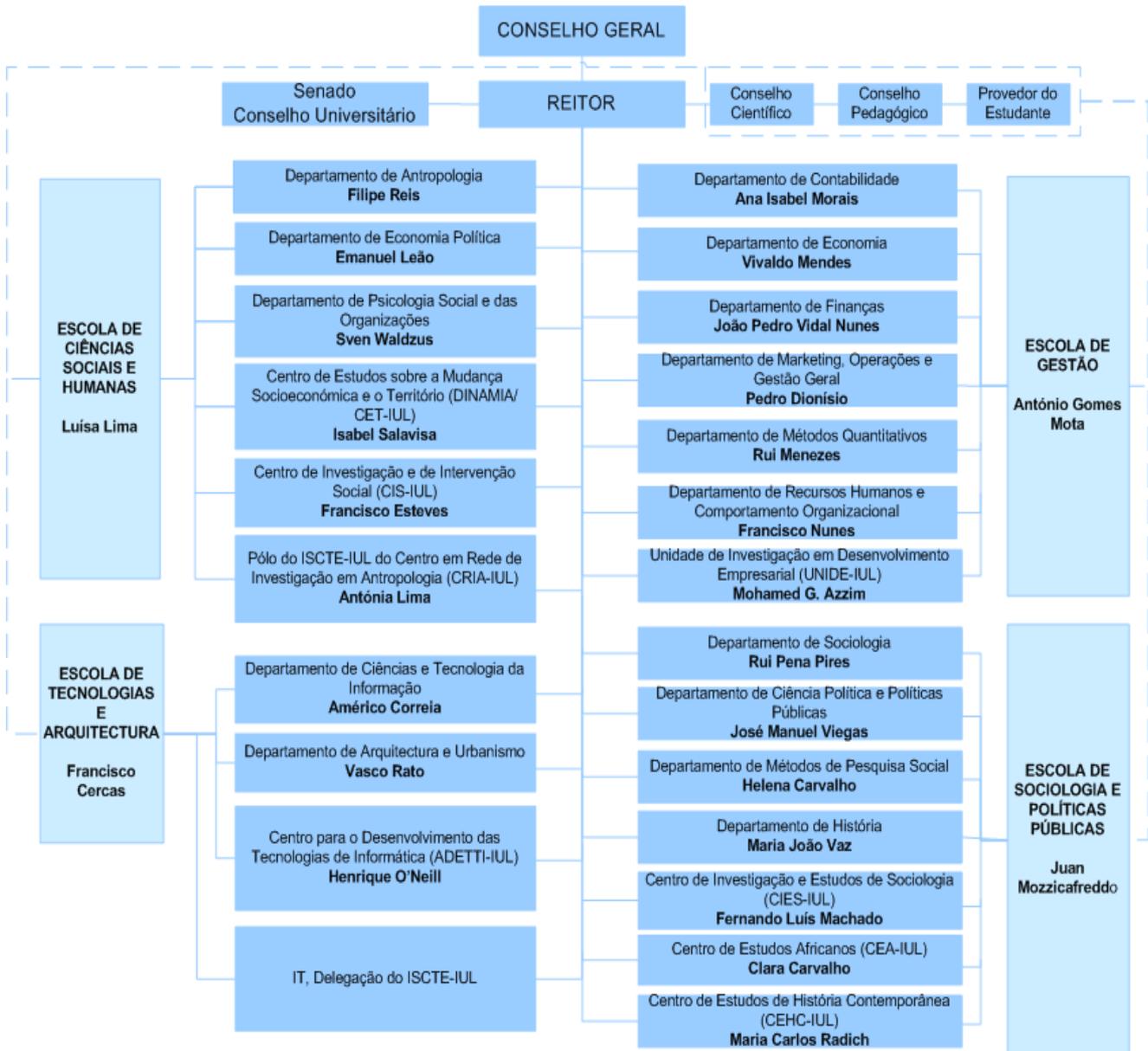
## 9. Anexos

### Anexo 1. Organogramas

#### 1.1. Organograma global do ISCTE-IUL



## 1.2. Organograma académico do ISCTE-IUL



## **Anexo 2. Guiões das Entrevistas**

### **2.1. Guião de Entrevista aos Serviços/Gabinetes**

[Sou aluna do segundo ano de Mestrado em GRH do ISCTE, e neste momento encontro-me a fazer um estágio curricular nesta instituição, para realizar a minha tese no âmbito da Comunicação Interna.

A finalidade desta entrevista é precisamente contribuir para a elaboração de um diagnóstico organizacional ao nível da Comunicação Interna. Toda a informação que me for transmitida será confidencial, e terá apenas como objectivo contribuir para a minha investigação.]

1. Há quanto tempo desempenha esta função? Descreva-me um pouco o seu trabalho, que função desempenha geralmente?
2. a) Descreva-me, sucintamente, a forma como as decisões são transmitidas/divulgadas aqui no ISCTE.  
  
b) Descreva-me como é a sua relação em termos de comunicação com o reitor, os outros serviços, os seus superiores, os seus colegas e os seus subordinados.
3. No seu dia-a-dia, para tomar as decisões necessita de que tipo de informação? Quem é que considera que lhe devia transmitir essa informação?

(A informação é obtida através de que tipo de canal (email, telefone, circulares, *newsletter*, reuniões, formações)? O fluxo de informação, o canal através do qual tem acesso à informação é algo que está definido (formal ou informalmente), isto é, está estipulado aqui no ISCTE?)

4. Na sua opinião, qual o grau de eficácia/eficiência da comunicação interna no ISCTE?
5. Indique-me 3 pontos fortes e 3 pontos fracos/problemas em termos de comunicação interna no ISCTE.
6. Consegue descrever-me uma situação em que uma falha de informação, ou mesmo uma lacuna na informação transmitida prejudicou o desempenho do seu trabalho?
7. Que sugestões faz para melhorar a comunicação/informação do seu serviço com os outros serviços?

## **2.2. Guião de Entrevista aos Departamentos/Centros de Investigação**

1. Qual é a relação em termos de comunicação interna com os departamentos desta e de outras escolas, com a reitoria e com os serviços/gabinetes?
2. Na sua opinião, qual o grau de eficácia/eficiência da comunicação interna no ISCTE?
3. Indique-me 3 pontos fortes e 3 pontos fracos/problemas em termos de comunicação interna no ISCTE.
4. Que sugestões faz para melhorar a comunicação/informação do seu serviço com os outros serviços?

### **Anexo 3. Proposta de Regulamento de Comunicação Interna no ISCTE-IUL**

#### *Sugestões para o Regulamento de Comunicação Interna do ISCTE-IUL*

##### Âmbito e Finalidade

O presente regulamento consiste num conjunto de regras e directrizes a seguir por todos os colaboradores com o propósito de melhorar a comunicação interna do ISCTE-IUL em termos de eficácia.

##### Objectivos

Permitir a todos os colaboradores o acesso à informação de forma igualitária e claramente definida, promovendo o envolvimento com o ISCTE-IUL.

##### Dispositivos

- Gestão, produção e circulação da informação após uma selecção prévia da mesma em termos de relevância, isto é, categorizar a urgência das informações a circular (pouco urgente, urgente, muito urgente);
- Elaboração por parte dos responsáveis de cada gabinete, serviço e departamentos, de um relatório de actividades mensal disponível a todos colaboradores;
- Gestão periódica mensal das listas de correio electrónico (alunos, professores, funcionários);
- Produção e divulgação de eventos de natureza académica, científica, pedagógica, cultural, desportiva, social e cívica a todos os colaboradores do ISCTE-IUL;
- Manutenção semanal do portal interno;
- Integração mensal de novos conteúdos no circuito de televisão interna do ISCTE-IUL;

O presente regulamento é aprovado pelo Reitor do ISCTE-IUL, entrando em vigor no dia seguinte à sua aprovação.

**Anexo 4. Síntese do plano de intervenção na comunicação interna do ISCTE-IUL**

<b>Objectivos</b>	<b>Ações</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Avaliação da eficácia</b>
Fortalecimento da identidade e cultura organizacionais	Existência de reuniões ao nível das chefias intermédias. Definição de um regulamento de comunicação interna.	Humanos	1 a 2 meses	Entrevistas
Informação constante	Definição de um regulamento de comunicação interna. Melhoria da intranet. Melhoria do circuito de televisão interna do ISCTE-IUL.	Humanos, Materiais e Financeiros	1 a 6 meses	Entrevistas e Inquéritos
Fortalecimento do clima de confiança	Definição de um regulamento de comunicação interna. Recrutamento de uma pessoa responsável pela comunicação interna do ISCTE-IUL.	Humanos	1 a 2 meses	Entrevistas
Reforço da coesão entre as diferentes equipas	Existência de reuniões ao nível das chefias intermédias Definição de objectivos comuns.	Humanos	1 a 2 meses	Entrevistas
Garantia da fiabilidade de toda a informação	Recrutamento de uma pessoa responsável pela comunicação interna do ISCTE-IUL. Definição de um regulamento de comunicação interna. Melhoria do circuito de televisão interna do ISCTE-IUL.	Humanos, Materiais e Financeiros	1 a 6 meses	Entrevistas e Inquéritos