



Politécnico  
de Viseu

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

# A comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão das Organizações de Economia Social do Concelho de Lamego

Sabrina Pereira Barbosa

Maio 2025



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

# **A Comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão das Organizações de Economia Social do Concelho de Lamego**

Sabrina Pereira Barbosa

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes

Professor Doutor Gonçalo João Marques Mota

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Maio 2025

## DEDICATÓRIA

---

Dedico este trabalho aos meus pais,  
pela sua amorosa dedicação, apoio incondicional e por  
me inspirarem a sempre buscar meus objetivos.  
Sem vocês, este momento não seria possível.

## AGRADECIMENTOS

---

Ao concluir esta dissertação, sinto-me imensamente grata por todo o apoio e incentivo que recebi ao longo deste percurso. Este percurso académico só foi possível graças ao contributo de muitas pessoas e instituições, às quais gostaria de expressar a minha gratidão.

Primeiramente, um agradecimento especial à minha orientadora, a Prof. Doutora Sandra Antunes, pela orientação, apoio e incentivo ao longo deste percurso, que foram indispensáveis para a realização deste trabalho. Ao meu coorientador, o Prof. Doutor Gonçalo, agradeço pela sua sabedoria e valiosas contribuições, que enriqueceram significativamente este estudo.

Aos meus professores e colegas, que sempre estiveram disponíveis para partilhar os seus conhecimentos e experiências, contribuindo para o meu crescimento académico e pessoal, deixo o meu sincero agradecimento. As discussões enriquecedoras e o constante incentivo foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço também à minha família, que sempre foi o meu porto seguro. Aos meus pais, pelo amor incondicional, pela confiança depositada em mim e pelo apoio contínuo em todas as fases da minha vida. A vossa crença nas minhas capacidades deu-me a força necessária para superar os obstáculos.

Um reconhecimento especial aos meus amigos, cuja amizade e compreensão foram essenciais para superar os desafios encontrados ao longo deste percurso. A vossa companhia e o apoio emocional tornaram esta jornada mais leve e gratificante. Um agradecimento particular à Beatriz Tavares, pela paciência e por estar sempre presente quando mais precisei.

Não poderia deixar de agradecer aos participantes e colaboradores desta pesquisa, cuja generosidade em partilhar o seu tempo e conhecimentos foi essencial para a concretização deste estudo. Sem a vossa colaboração e disposição para contribuir com informações valiosas, esta dissertação não teria sido possível. O vosso envolvimento foi fundamental para a qualidade e profundidade desta pesquisa.

A presente dissertação expõe a importância da comunicação organizacional na gestão das organizações de economia social, mais precisamente do concelho de Lamego. Este estudo centra-se na influência do processo de comunicação organizacional na gestão das organizações através da análise dos métodos de comunicação adotados pelas entidades em estudo. A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário a todas as organizações sociais do concelho de Lamego. Este estudo parte da premissa de que uma comunicação eficaz é fundamental para o bom funcionamento e sucesso das organizações de economia social, com um impacto direto na tomada de decisões e na motivação dos colaboradores. Recorremos a uma metodologia de natureza quantitativa, concretizada através da aplicação de um inquérito por questionário às organizações sociais de Lamego, permitindo a recolha de dados sobre as práticas comunicacionais adotadas. Este estudo conclui que a adoção de boas práticas de comunicação organizacional é essencial para o sucesso das organizações de economia social.

**Palavras-chave:** Gestão; Comunicação Organizacional; Organização de Economia Social

## **ABSTRACT**

---

This dissertation highlights the importance of organizational communication in the management of social economy organizations, specifically in the municipality of Lamego. This study focuses on the influence of the organizational communication process on the management of organizations through the analysis of the communication methods adopted by the entities under study. Data collection was carried out through the application of a questionnaire to all social organizations in the municipality of Lamego. This study is based on the premise that effective communication is fundamental to the proper functioning and success of social economy organizations, having a direct impact on decision-making and employee motivation. We adopted a quantitative methodology, implemented through the application of a questionnaire survey to social organizations in Lamego, allowing the collection of data on the communication practices adopted. This study concludes that adopting good organizational communication practices is essential for the success of social economy organizations

**Keywords:** Management; Organizational Communication; Social Economy Organizations

ÍNDICE DE TABELAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	xii
INTRODUÇÃO .....	1
I. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO .....	3
I.1. Especificação do Tema .....	3
I.2. Justificação e Relevância .....	3
I.3. Objetivos do Estudo .....	4
I.4. Apresentação do Problema de Investigação.....	5
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	6
II.1. A Gestão .....	6
II.2. Organizações de Economia Social.....	9
II.3. A Gestão nas Organizações de Economia Social.....	13
II.4. Percurso Histórico e Científico da comunicação organizacional .....	14
II.5. Evolução dos Modelos de Comunicação.....	16
II.6. Redes de comunicação .....	19
II.7. Obstáculos à Comunicação .....	21
II.8. Modelos de Gestão e Fluxos de Comunicação nas Organizações .....	24
II.9. Função e Importância da Comunicação nas Organizações .....	26
III. DESENHO METODOLÓGICO DO ESTUDO.....	30
III.1. Metodologia e Métodos Utilizados .....	30
III.2. População e Amostra .....	32
III.3. Técnicas de Recolha de Dados .....	33
III.4. Técnicas de Análise de dados .....	36
IV. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37

<b>IV.1. Caracterização Socioprofissional dos Inquiridos: Diretores Técnicos e Colaboradores .....</b>	<b>37</b>
<b>IV.2. As Percepções dos Diretores Técnicos e dos Colaboradores sobre a Comunicação.....</b>	<b>45</b>
<b>IV.3. Análise Comparativa das Percepções dos Colaboradores das Diferentes Organizações sobre a Comunicação.....</b>	<b>58</b>
<b>IV.4. Discussão teórica dos resultados .....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>74</b>
<b>Apêndice A – Inquérito por Questionário aos Diretores Técnicos .....</b>	<b>74</b>
<b>Apêndice B – Inquérito por Questionário aos Colaboradores.....</b>	<b>77</b>
<b>Apêndice C – Pedido de Autorização para a Realização do Estudo.....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

---

<b>Tabela 1 - Constituição do universo em estudo</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 2 - Avaliação de Parâmetros pelos Diretores Técnicos</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 3 - Avaliação de Parâmetros pelos Colaboradores</b>	<b>__ Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Tabela 4 - Avaliação da comunicação Diretor Técnico</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1 – Funções da Gestão</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2 – Níveis de Gestão</b>	<b>8</b>
<b>Figura 3 – Redes de Comunicação</b>	<b>20</b>
<b>Figura 4 – Género dos Diretores Técnicos</b>	<b>37</b>
<b>Figura 5 – Género dos Colaboradores</b>	<b>37</b>
<b>Figura 6 – Idade dos Diretores Técnicos</b>	<b>38</b>
<b>Figura 7 – Idade dos Colaboradores</b>	<b>39</b>
<b>Figura 8 – Habilitações literárias dos Diretores Técnicos</b>	<b>39</b>
<b>Figura 9 – Habilitações Literárias Colaboradores</b>	<b>39</b>
<b>Figura 10 – Área de formação dos Diretores Técnicos</b>	<b>40</b>
<b>Figura 11 – Área de formação dos Colaboradores</b>	<b>40</b>
<b>Figura 12 – Organização a que pertencem os Diretores Técnicos</b>	<b>41</b>
<b>Figura 13 – Organização a que pertencem os Colaboradores</b>	<b>42</b>
<b>Figura 14 – Tempo de serviço dos Diretores Técnicos</b>	<b>42</b>
<b>Figura 15 – Tempo de serviço dos Colaboradores</b>	<b>43</b>
<b>Figura 16 – Resposta social dos Diretores Técnicos</b>	<b>43</b>
<b>Figura 17 – Resposta social dos Colaboradores</b>	<b>44</b>
<b>Figura 18 – Contributo do trabalho dos Diretores Técnicos para os objetivos organizacionais</b>	<b>44</b>
<b>Figura 19 – Contributo do trabalho dos Colaboradores para os objetivos organizacionais</b>	<b>45</b>
<b>Figura 20 – Qualidade da comunicação na organização segundo os Diretores Técnicos</b>	<b>45</b>
<b>Figura 21 – Qualidade da comunicação na organização segundo os Colaboradores</b>	<b>46</b>
<b>Figura 22 – Meio utilizado pelos DT para obter informações sobre a organização</b>	<b>46</b>
<b>Figura 23 – Meio utilizado pelos Colaboradores para obter informações sobre a organização</b>	<b>47</b>
<b>Figura 24 – Fornecimento de instruções necessárias ao trabalho, segundo os DT</b>	<b>47</b>
<b>Figura 25 – Fornecimento de instruções necessárias ao trabalho, segundo os Colaboradores</b>	<b>48</b>

---

Figura 26 - Suficiência dos meios de comunicação utilizados para comunicar internamente, segundo os DT _____	48
Figura 27 - Suficiência dos meios de comunicação utilizados para comunicar internamente, segundo os Colaboradores _____	49
Figura 28 - Necessidade de melhorias dos meios de comunicação da Organização, segundo os DT _____	49
Figura 29 - Necessidade de melhorias dos meios de comunicação da Organização, segundo os Colaboradores _____	50
Figura 30 - Com quem fala quando circulam informações erradas, segundo os DT __	50
Figura 31 - Com quem fala quando circulam informações erradas, segundo os Colaboradores _____	51
Figura 32 - Abertura para colocar questões aos superiores e esforço em responderem, segundo os DT _____	51
Figura 33 - Abertura para colocar questões aos superiores e esforço em responderem, segundo os Colaboradores _____	52
Figura 34 - Recetividade a sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações pelos superiores, segundo os DT _____	52
Figura 35 - Recetividade a sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações pelos superiores, segundo os Colaboradores _____	53
Figura 36 - Regularidade de ocorrência de falhas de comunicação e transmissão de informações erradas, segundo os DT _____	53
Figura 37 - Regularidade de ocorrência de falhas de comunicação e transmissão de informações erradas, segundo os Colaboradores _____	54
Figura 38 - Grau de importância da comunicação para o bom funcionamento organizacional, segundo os DT _____	57
Figura 39 - Grau de importância da comunicação para o bom funcionamento organizacional, segundo os Colaboradores _____	57

## ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

---

DT – Diretores Técnicos

ERPI – Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas

OES – Organizações de Economia Social

O conceito de comunicação organizacional tem evoluído ao longo do tempo, conquistando crescente relevância tanto na sociedade como no âmbito das organizações.

Se, no passado, a comunicação organizacional se restringia à capacidade de falar com o outro, atualmente, reconhece-se que comunicar vai muito além disso. Para garantir o bom funcionamento das organizações e a concretização dos seus objetivos, é essencial desenvolver competências adequadas para uma comunicação eficaz.

Neste contexto, torna-se fundamental que as organizações invistam em capital humano capaz de responder às exigências contemporâneas, tornando-se mais flexíveis e adaptáveis à sua realidade. Assim, é relevante refletir sobre a evolução da comunicação organizacional, a sua importância e os benefícios de um processo comunicacional eficiente, bem como o seu impacto na dinâmica das organizações.

As organizações sociais não são exceção a esta realidade. Os seus profissionais, dirigentes e colaboradores devem ser capazes de comunicar de forma eficiente, promovendo um melhor desempenho nas tarefas e alcançando os resultados e objetivos estabelecidos. Diante desta importância, a presente dissertação tem como objeto de estudo o papel da comunicação organizacional na gestão das organizações de economia social, por meio de um estudo empírico realizado junto de todas as organizações de economia social do concelho de Lamego.

O estudo procura compreender de que forma a comunicação influencia a gestão destas organizações, seja de forma positiva ou negativa, além de identificar os desafios enfrentados no processo comunicacional. Para isso, serão consideradas tanto as perceções dos dirigentes como as dos colaboradores, permitindo uma análise comparativa das diferentes perspetivas sobre o tema.

A metodologia adotada consiste na aplicação de um inquérito por questionário aos diretores técnicos e colaboradores das organizações de economia social do concelho de Lamego. A questão de partida que orienta este estudo é: “Quais os efeitos decorrentes da utilização de vários tipos de comunicação na gestão das organizações sociais e quais os desafios sentidos nos processos comunicacionais?” A partir desta questão, pretende-se compreender a influência dos diferentes tipos de comunicação na gestão destas organizações.

O estudo estrutura-se em três partes principais. A primeira parte compreende uma pesquisa exploratória baseada na revisão de literatura, abrangendo livros, artigos, teses e outras fontes, a fim de fundamentar cientificamente os conceitos essenciais ao estudo.

Na segunda parte, ocorre a recolha de dados empíricos por meio da aplicação do questionário, permitindo a comparação das respostas entre diretores e colaboradores das diversas organizações analisadas.

A terceira parte dedica-se à análise dos dados recolhidos, com o objetivo de responder à questão de partida e avaliar se os objetivos propostos foram alcançados.

Para garantir uma análise rigorosa dos dados, será utilizado o software IBM SPSS *Statistics*, versão 28.0.

Quanto à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em quatro partes. A primeira parte apresenta a definição do tema, os contornos do estudo, a delimitação da abordagem, as razões da escolha do tema, a sua importância, a questão de partida e os objetivos do estudo.

A segunda parte corresponde ao enquadramento teórico, que inclui a revisão bibliográfica e a estruturação dos principais conceitos abordados, como gestão, organizações de economia social, comunicação organizacional, modelos e redes de comunicação, além dos desafios comunicacionais.

A terceira parte descreve a metodologia e os métodos utilizados na investigação de campo, enquanto a quarta parte é dedicada à análise e interpretação dos resultados obtidos.

Por fim, a dissertação é concluída com a apresentação das considerações finais e principais conclusões extraídas do estudo.

## I. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

---

### I.1. Especificação do Tema

O título proposto para esta dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais é “A comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão das OES do concelho de Lamego”.

O principal objetivo deste estudo passa por descrever e analisar o papel desempenhado pelos vários tipos de comunicação nas organizações sociais, e a influência que estes detêm na gestão destas organizações. Para a concretização deste estudo, primeiramente serão obtidas informações junto das organizações sociais de Lamego, e posteriormente será realizado um estudo comparativo no sentido de perceber as vantagens dos vários tipos de comunicação nas organizações estudadas, bem como conhecer os principais desafios associados aos processos de comunicação, que são experimentados nas diferentes organizações.

### I.2. Justificação e Relevância

A comunicação tem um papel essencial na vida de qualquer ser humano, na medida em que é através do processo de comunicação que os seres humanos conseguem interagir entre si. Desta forma, podemos entender que no contexto das organizações a comunicação também se irá revelar fundamental.

De acordo com Ribeiro (2008), citado por Devesa (2016), o termo comunicação organizacional congrega variadas abordagens teóricas e abrange todas as formas possíveis de comunicação que ocorrem no interior de uma organização, e que lhe permitem interagir não só com os seus colaboradores, mas também com o seu público-alvo. Este conceito é ainda responsável pela gestão dos serviços destinados a esse mesmo público, de forma a gerar bons resultados.

Nas organizações, os processos de comunicação vão, em primeira instância, permitir que a troca de informações ocorra no interior da organização, possibilitando que todos trabalhem de acordo com o que é estipulado, conduzindo a organização ao sucesso, e, em um segundo plano, permitem que as organizações possam interagir com o seu público-alvo de modo a satisfazerem todas as suas necessidades.

Desta forma, percebendo e analisando os benefícios dos processos comunicacionais para as organizações, considera-se importante consciencializar as organizações sociais sobre o tema, evidenciando as suas vantagens e promovendo um conhecimento mais aprofundado sobre o mesmo, razão pela qual o elegemos para estudo.

Outra das razões que presidiram à escolha do presente tema é de ordem pessoal e resulta do interesse pessoal da investigadora em aprofundar conhecimentos sobre esta área temática: apesar de ser do conhecimento de todos que a comunicação é essencial para a realização de qualquer atividade, o facto de estar sempre presente nas vidas de todos os seres humanos pode redundar na sua banalização. Por isso mesmo, é do interesse da investigadora perceber como é que as organizações sociais encaram este assunto e de que forma percebem as vantagens de uma comunicação eficaz e eficiente.

### **I.3. Objetivos do Estudo**

Com base no enquadramento teórico, e de forma a orientar melhor o presente trabalho, foram formulados alguns objetivos. Estes objetivos subdividem-se em objetivos gerais e objetivos específicos, tendo-se definido três objetivos gerais e, para cada um deles, três objetivos específicos.

Desta forma:

1º Objetivo geral: Conhecer e analisar a concetualização existente acerca dos diferentes tipos de comunicação, demonstrando a sua importância na gestão de organizações sociais;

- 1.1 – Definir e compreender os conceitos de gestão e de organização social;
- 1.2 – Conhecer os processos implicados na comunicação organizacional e identificar os seus diferentes tipos;
- 1.3 – Perceber a importância e os efeitos associados aos diferentes tipos de comunicação organizacional.

2º Objetivo geral: Percecionar as várias óticas com que as organizações sociais do concelho de Lamego encaram os processos de comunicação organizacional;

- 2.1 – Identificar os meios de comunicação mais utilizados nas organizações sociais do concelho de Lamego;
- 2.2 – Identificar as estratégias comunicacionais desenvolvidas nas organizações;
- 2.3 – Perscrutar o papel desempenhado e os desafios envolvidos nas redes de comunicação.

3º Objetivo geral: Compreender os contributos dos diferentes tipos de comunicação presentes nas organizações sociais do concelho de Lamego para a sua gestão;

- 3.1 – Analisar a relação existente entre os processos de comunicação e a gestão das organizações sociais;
- 3.2 – Conhecer a opinião dos inquiridos com respeito à importância que atribuem à comunicação para a gestão das organizações sociais;
- 3.3 – Conhecer a opinião dos inquiridos sobre potenciais mudanças nas práticas de comunicação organizacional.

#### **I.4. Apresentação do Problema de Investigação**

Esta é uma etapa crucial para a construção de qualquer investigação, pois é através da pergunta de partida que a investigação irá ser orientada. Como afirmam Oliveira e Ferreira (2014), é a questão de partida que estrutura e orienta o desenvolvimento da pesquisa.

A elaboração de uma questão de partida tem por base três critérios, sendo eles: a clareza, significando que a pergunta deverá ser precisa, concisa e unívoca; a exequibilidade, que indica que o problema deverá ser realista e viável, devendo ter sempre em conta o conhecimento antecipado do tema; e a pertinência, a pergunta deverá ser coerente, e possuir o intuito de análise dos fenómenos estudados (Quivy & Campenhoudt, 2019).

A problemática deste estudo traduz-se em compreender a influência dos diferentes tipos de comunicação na gestão das organizações sociais. Desta forma, a questão de partida desta investigação é, como previamente referimos, a de saber “Quais os efeitos decorrentes da utilização de vários tipos de comunicação na gestão das organizações sociais e quais os desafios sentidos nos processos comunicacionais?”.

Pretende-se que o problema acima apresentado se constitua em um guia orientador do percurso da investigação e que se constitua em um objeto de estudo cujos conhecimentos aportados sejam relevantes e úteis para as organizações sociais.

## II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### II.1. A Gestão

Na sociedade atual existe uma grande diversidade de organizações, sejam elas de pequena, média ou grande dimensão, com ou sem fins lucrativos, onde as pessoas trabalham em conjunto, com o mesmo objetivo: o de alcançar resultados (Teixeira, 1998).

Para que determinada organização funcione corretamente e consiga alcançar o sucesso é necessário que procure satisfazer um conjunto de pressupostos nomeadamente relativos à gestão: uma organização que não possua uma gestão adequada não conseguirá funcionar de forma eficaz e eficiente. Assim, é fundamental compreender o que se entende por gestão e qual o seu papel dentro das organizações.

De acordo com Pires (2007, p.142), a palavra gestão é uma palavra polissémica, e por isso deve ser adaptada tendo em conta o ambiente em que será utilizada, para que seja perceptível o seu verdadeiro significado.

A gestão pode ser compreendida como sendo o “processo de administração e coordenação” de todos os recursos de forma a alcançar os objetivos de uma organização de forma eficaz e eficiente. Desta forma, a gestão encarrega-se de toda a organização, do planeamento e controlo de todos os recursos com vista ao alcance das metas previamente determinadas (Carvalho et al., 2021).

Numa outra perspetiva, o conceito de gestão é entendido como sendo um procedimento de integração de recursos e de coordenação, capaz de alcançar os objetivos previamente definidos, através da execução de atividades de organização, direção, planeamento e controlo. Este conceito pode ainda ser associado ao trabalho de equipa, com vista à conquista dos objetivos de uma organização, fazendo uso dos recursos disponíveis de forma eficiente (Santos, 2008).

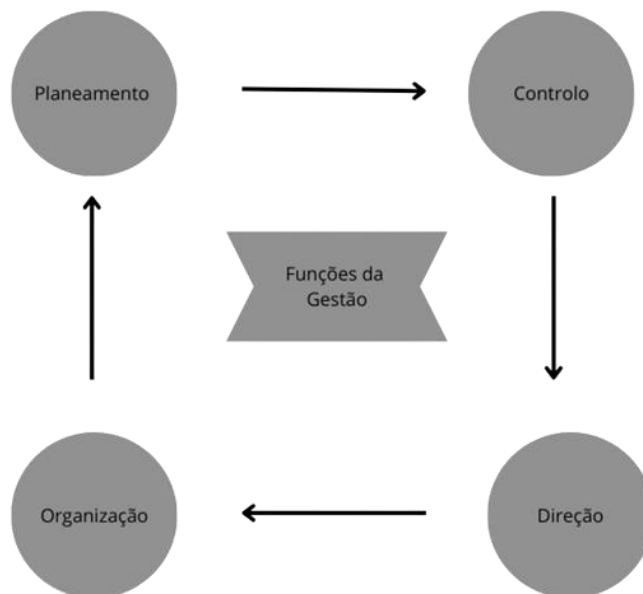
Para que possa funcionar de forma eficaz e eficiente, a gestão pressupõe um conjunto de quatro funções que orientam o processo de funcionamento, nomeadamente:

- Planeamento, pretende que previamente esteja definido o que deve ser feito e de que forma se devem executar as tarefas;
- Organização, para que seja possível alcançar os objetivos propostos é necessário que se criem relações entre todos colaboradores para que estes possam, em conjunto, trabalhar para o mesmo objetivo;

- Direção, para que os colaboradores se sintam motivados no seu trabalho deverá existir alguém que possa comunicar com eles, transmitindo-lhes confiança e liderança;
- Controlo, deverá existir uma avaliação para que se possa comparar o desempenho das pessoas com o que está previsto ser feito, e quando necessário estabelecer medidas que melhorem o funcionamento da organização (Carvalho et al., 2021).

De seguida, apresenta-se a Figura 1 que exemplifica as quatro funções da gestão, e que ilustra a sua interligação.

**Figura 1 – Funções da Gestão**



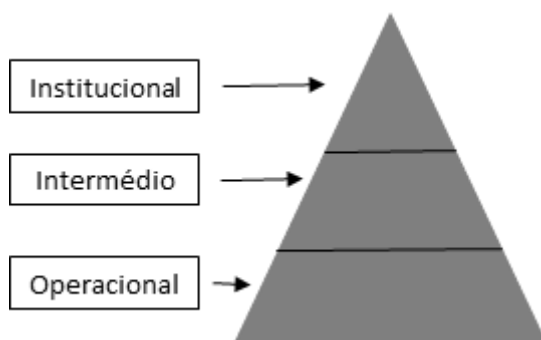
*Nota:* Elaborada pela autora

Desta forma, e de acordo com o que foi referido anteriormente, o gestor será o responsável por planear, organizar, dirigir e controlar. Sendo a gestão uma atividade praticada por pessoas, os gestores são então, aqueles que numa determinada organização são capazes de conquistar os objetivos pré-estabelecidos, aplicando as funções de gestão. Geralmente, a gestão conta com três níveis, como demonstra a Figura 2, abaixo apresentada.

Relativamente ao nível institucional, assume um carácter estratégico, focando-se na definição de políticas gerais e diretrizes para a organização. Este nível é composto por membros do conselho de administração, gestores e diretores. No nível intermédio, a gestão desempenha um papel tático, pois é responsável por transformar as diretrizes estratégicas em planos e ações concretas. Os diretores de departamento, chefes de divisão e responsáveis funcionais

asseguram a aplicação eficaz das decisões institucionais, garantindo a coordenação e o bom funcionamento dos processos. Por fim, no nível operacional, a gestão caracteriza-se por ser **técnica**, estando focada na execução das atividades diárias e na aplicação prática das decisões tomadas nos níveis superiores. Neste nível, os supervisores, chefes de serviço e outros responsáveis asseguram a realização das tarefas, garantindo que os processos sejam cumpridos de acordo com as orientações estabelecidas (Teixeira, 2005).

**Figura 2 – Níveis de Gestão**



*Nota:* Elaborada pela autora. Adaptado de Teixeira (2005).

O trabalho dos gestores é frequentemente avaliado através de medidores de eficiência e de eficácia. Apesar de serem dois conceitos diferentes, são muitas vezes confundidos e tomados por sinónimos, sendo, por conseguinte, importante esclarecer a diferença entre eles (Teixeira, 2005).

A eficiência está diretamente ligada à capacidade de concretizar tarefas corretamente, fazendo uso dos recursos disponíveis, mas de forma otimizada. Isto significa um gestor eficiente é capaz de alcançar os seus objetivos com o menor desperdício possível de recursos, esforço e tempo. Por sua vez, a eficácia está relacionada com a capacidade de atingir os objetivos e resultados desejados. A eficácia de um gestor é determinada pela diferença entre os resultados obtidos, e o que foi planeado inicialmente, quanto menores os desvios entre o planeado e o resultado, maior é o grau de eficácia (Teixeira, 2005).

Dessa forma, um gestor pode ser eficaz sem ser eficiente, por exemplo, ao alcançar os objetivos estabelecidos, mas sem otimizar o uso dos recursos disponíveis, e pode, por outro lado, ser eficiente sem ser eficaz, caso utilize os recursos de forma otimizada, mas com grandes desvios em relação ao que foi inicialmente planeado. Para alcançar tanto a eficiência quanto a eficácia, o gestor deve possuir e, continuamente, desenvolver uma série de competências essenciais (Teixeira, 2005)

A gestão é um conceito que tal como outras áreas de conhecimento tem vindo a evoluir ao longo do tempo, beneficiando as organizações, os seus membros, e a sociedade, de uma forma geral. Depois desta breve análise ao conceito de gestão, será possível abordar a gestão ao nível organizacional.

### **II.2. Organizações de Economia Social**

Clarificar os conceitos de organização e de economia social é essencial, pois só assim será possível compreender o papel e a importância da comunicação no seu seio das Organizações de Economia Social (OES).

Deste modo, uma organização consiste num grupo de indivíduos que trabalham em conjunto, com os mesmos objetivos, e que visa alcançar objetivos que para uma pessoa, individualmente considerada, seria impossível atingir (Santos, 2021).

Numa organização é importante ter em conta alguns aspetos essenciais ao seu adequado desempenho. Destes, destacam-se: a liderança, visto que se existir uma boa liderança os colaboradores serão capazes de efetuar as tarefas que lhes são propostas de forma correta; a motivação, pois é necessário que os gestores motivem os seus colaboradores e os façam sentir importantes e parte da mudança; a forma como os conflitos são geridos, na medida em que os gestores devem ter a capacidade de encontrar soluções para os mesmos; a comunicação, um elemento essencial na vida de uma organização; a identificação e comprometimento para com a organização, que é um aspeto muito importante para os colaboradores, pois influencia-os nas suas atividades organizacionais; a tomada de decisão, que visa o processo decisório na base da vida da organização, e, por fim; a satisfação, relativamente à qual devem estar reunidas as condições para que os colaboradores se sintam bem no seu trabalho (Rego & Cunha, 2016).

Um aspeto que, também, deve ser abordado é o modo como as organizações são classificadas. Segundo Fonseca (2020), existem três tipos de classificação baseados em três critérios: segundo o objetivo principal que é perseguido, sendo consideradas as organizações de economia social de serviços, de proteção, governamentais, religiosas e sociais; segundo a dimensão das organizações, podendo ser pequenas, médias ou grandes, e, por fim; o critério da obtenção de lucro, aspeto que se refere ao facto de as organizações serem ou não lucrativas.

Importa, ainda, referir que o desempenho de uma organização tem como base a eficácia e a eficiência. A eficácia resulta da avaliação do nível em que os objetivos são atingidos, e a eficiência resulta da avaliação do nível de recursos que são utilizados na concretização dos objetivos (Fonseca, 2020).

As organizações sem fins lucrativos diferenciam-se das restantes empresas e instituições públicas. A principal diferença está iminente nos propósitos de cada uma, uma vez que as organizações sem fins lucrativos não possuem o objetivo de obter lucro, antes perseguem objetivos sociais e a defesa dos direitos humanos (Freitas, 2020). Ainda, segundo Variz (2008), citado por Marques (2014), as organizações sociais não se destinam apenas a prover bens e serviços, antes assumindo um papel fundamental na divulgação de valores de solidariedade, incentivando os restantes setores a adotarem os mesmos valores, e evidenciando o imperativo de existir uma distribuição mais justa dos recursos (Freitas, 2020).

Assim, pelo facto destas organizações serem prestadoras de diversos serviços, mas não terem como objetivo a obtenção do lucro como objetivo final, elas enfrentam uma série de desafios, principalmente a gestão eficiente dos seus recursos, procurando maximizar os resultados com o mínimo de desperdício. Consequentemente, estes entraves são geradores de outras limitações, como é o caso da grande dependência face ao Estado no que concerne aos fundos públicos, o que se traduz em diversos constrangimentos ao desenvolvimento das suas atividades (Freitas, 2020).

Este tipo de organizações garante à população mais carenciada um conjunto de bens e serviços que leva em linha de conta as necessidades de cada um, contribuindo em grande parte para a solução de alguns problemas sociais. Para fornecerem as respostas mais adequadas, estas instituições detêm diversas áreas de atuação que são categorizadas de acordo com o tipo de resposta que oferecem (Rocha, 2013). Algumas centram-se no apoio social direto, disponibilizando alimentos, vestuário, alojamento temporário ou assistência financeira. Outras atuam na área da saúde, assegurando cuidados médicos, apoio psicológico ou reabilitação. Existem ainda organizações que se dedicam à educação e à formação, promovendo oportunidades de aprendizagem e qualificação profissional para facilitar a integração no mercado de trabalho. Além disso, algumas instituições concentram-se na defesa dos direitos humanos e na promoção da inclusão social, procurando eliminar barreiras e garantir igualdade de oportunidades para todos (Rocha, 2013).

Numa sociedade marcada por enormes desafios e competitividade, é essencial que as organizações sociais sejam eficientes e eficazes no desenvolvimento do seu trabalho e no alcance dos seus objetivos, pois só assim conseguirão sobreviver na sociedade atual.

Dentro deste universo, insere-se a economia social que se define como um complemento do Estado e do mercado, ou seja, este conceito é responsável pelas atividades que não são priorizadas pelo Estado e as que pelo setor privado não são vistas como sendo lucrativas (Caeiro, 2008).

Para Garrido, (2016), citado por Pereira (2023), a economia social tem por base um conjunto de valores éticos, democráticos e solidários e assenta nos princípios de solidariedade, reciprocidade, cooperação e responsabilidade coletiva.

Em 2013, a Assembleia da República aprovou a Lei de Bases da economia social. Neste diploma a economia social está descrita como sendo o conjunto de atividades sociais e económicas que as entidades concretizam voluntariamente. Segundo o mesmo documento, estas atividades têm como principal objetivo os interesses da sociedade, bem como dos seus membros.

Importa, ainda, referir que, segundo a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), integram a economia social;

1. As cooperativas;
2. As associações mutualistas;
3. As misericórdias; as fundações;
4. As instituições particulares de solidariedade social;
5. As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
6. As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;
7. Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos.

A economia social em Portugal tem raízes históricas profundas, remontando a diferentes momentos da evolução social e económica do país. O conceito de economia social desenvolveu-se muito antes de ser formalmente reconhecido, estando ligado às primeiras formas de solidariedade e assistência comunitária. As **Misericórdias**, criadas no século XV sob o reinado de D. Manuel I, foram uma das primeiras manifestações estruturadas deste setor. Estas instituições, inspiradas nos valores cristãos de caridade e ajuda ao próximo, dedicavam-se ao apoio aos mais necessitados, incluindo pobres, doentes e órfãos, prestando serviços que, na época, não eram assegurados pelo Estado (Caeiro, 2008).

No século XIX, com a Revolução Industrial, as desigualdades sociais e as condições precárias dos trabalhadores urbanos agravaram-se, levando à criação das **associações mutualistas**. Estas organizações surgiram como forma de proteção coletiva contra doenças, acidentes de trabalho e dificuldades económicas, sendo financiadas pelos próprios associados através de contribuições regulares. O **mutualismo** tornou-se, assim, uma resposta concreta à ausência de sistemas públicos de segurança social, permitindo que os trabalhadores tivessem acesso a cuidados médicos e outros apoios em momentos de necessidade (Caeiro, 2008).

Já no início do século XX, com o fortalecimento dos movimentos operários e cooperativos, começaram a proliferar as **cooperativas**, especialmente no setor agrícola e no setor do consumo. Estas organizações baseavam-se nos princípios de autogestão, solidariedade e participação democrática, permitindo que pequenos produtores e consumidores se unissem para obter melhores condições económicas. Durante o Estado Novo (1933-1974), o regime autoritário impôs restrições à atividade destas entidades, procurando controlá-las e limitando a sua autonomia. No entanto, algumas instituições conseguiram manter-se ativas, sobretudo no setor agrícola e na assistência social, enquanto outras foram integradas na estrutura corporativista do regime (Pereira, 2023).

Após a Revolução de 25 de Abril de 1974, verificou-se uma revitalização do setor da economia social. A Constituição da República Portuguesa de 1976 desempenhou um papel fundamental neste contexto, ao reconhecer e enquadrar juridicamente o setor cooperativo e social como parte integrante da estrutura económica do país. O **movimento cooperativo** ganhou um novo fôlego, especialmente no setor da habitação e da produção agrícola, enquanto as **Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)** passaram a desempenhar um papel ainda mais relevante na resposta às necessidades da população. A criação do **Serviço Nacional de Saúde (SNS)** e a expansão das políticas sociais públicas levaram a uma maior cooperação entre o Estado e as entidades da economia social, consolidando este setor como um pilar fundamental na prestação de serviços sociais e no apoio às comunidades mais vulneráveis (Marques, 2014).

A formalização da economia social em Portugal ganhou um novo impulso no século XXI, com a aprovação da **Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio)**, que definiu o quadro legal para as entidades do setor. Esta legislação reconhece a importância das organizações da economia social na promoção da coesão social, do emprego e do desenvolvimento sustentável, estabelecendo os seus princípios orientadores e delimitando as entidades que a integram (Assembleia da República, 2013).

Atualmente, a economia social continua a desempenhar um papel crucial, não só na prestação de serviços essenciais à população, mas também na promoção do desenvolvimento sustentável e da inclusão social. Contudo, enfrenta desafios significativos, como a necessidade de garantir financiamento adequado, inovar na gestão dos seus recursos e fortalecer a sua credibilidade junto da sociedade e dos seus parceiros institucionais (Marques, 2014).

---

### II.3. A Gestão nas Organizações de Economia Social

Como referido anteriormente, uma organização é constituída por um grupo de pessoas que visam atingir os mesmos fins.

Apesar de as organizações de economia social terem vindo a ganhar cada vez mais destaque na sociedade, muitas delas ainda se deparam com problemas relativos à gestão, o que é uma grande preocupação, principalmente nos dias de hoje, forçando estas organizações a melhorar o seu nível de gestão (Marques, 2014).

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento dos estudos sobre este setor em Portugal, acompanhando a sua crescente importância enquanto resposta aos desafios sociais. O agravamento das dificuldades económicas e o aumento do número de pessoas em situação de vulnerabilidade social obrigam a que estas organizações disponham de gestores qualificados e de estratégias eficazes para garantir um apoio adequado à população (Marques, 2014).

As organizações de economia social devem, assim, como qualquer instituição lucrativa assumir a necessidade da existência de processos de gestão próprios. A este respeito, Speckbacher, (2003), recorre a Drucker (1989) para demonstrar que o conceito de gestão é indispensável nas organizações de cariz social, por vezes até mais do que nas organizações lucrativas, por estas sobreporem a racionalidade económica aos valores de solidariedade.

Bordalo e Cruz (2010), apontam a falta eficiência nas Organizações de economia social, como resultado de uma gestão pouco qualificada, da escassez de recursos, e da dificuldade em obter recursos humanos mais qualificados. Para fazer face a estes problemas, os autores apresentam algumas soluções nomeadamente sublinhando a necessária profissionalização da gestão. No entanto, é importante salientar que, dado os objetivos e a natureza específica destas organizações, a sua gestão deverá procurar ajustar-se às suas particularidades.

Caeiro (2008) diz-nos que um gestor de uma organização de economia social possui características próprias e diferentes dos demais gestores. Por serem organizações de cariz social o seu tipo de gestão difere das restantes, apresentando uma gestão mais social, em que o papel de gestor não se compara à gestão mais tradicional.

Já para Ferreira (2004), o que diferencia as organizações de economia social das organizações lucrativas no que se refere à gestão não é o facto de os objetivos serem diferentes, mas, sim, a forma como os recursos são mobilizados e aplicados, colocando uma maior ênfase na sustentabilidade social e no impacto comunitário do que no retorno financeiro.

O principal objetivo de uma organização de cariz social é dar resposta às necessidades do seu público-alvo, sendo essencial identificar os recursos necessários para garantir essa resposta

(Bordalo & Cruz, 2010). Neste contexto, a função de planeamento assume um papel fundamental, pois permite definir previamente as ações a adotar. Esta função está diretamente relacionada com a organização, uma vez que, sem um planeamento estruturado e uma definição clara de objetivos, a gestão torna-se ineficaz. Além disso, a correta distribuição das funções entre os colaboradores é essencial para assegurar um desempenho eficiente da organização (Bordalo & Cruz, 2010).

A função de dirigir cabe ao gestor, que deve ser capaz de motivar e encorajar os seus colaboradores, sendo a comunicação essencial para que isto se possa concretizar. A última função, a de avaliar, prende-se com a comparação entre os objetivos previamente estabelecidos e aqueles que foram alcançados (Bordalo & Cruz, 2010).

A execução de cada uma das funções acima mencionadas conduz à função seguinte, sendo um processo de adaptação contínuo, no qual cada função é previamente retroalimentada e influenciada pelas que a antecedem.

De acordo com Menezes (2012), citado por Marques (2014), uma vez que a maior parte dos subsídios que são disponibilizados às organizações sem fins lucrativos, em Portugal, estão direcionados a projetos, tal circunstância não permite que se faça o devido investimento na gestão, levando a uma gestão deficiente.

## **II.4. Percurso Histórico e Científico da Comunicação Organizacional**

Antes de aprofundar o tema da comunicação organizacional é essencial compreender este conceito e a sua relação com a gestão das organizações sociais.

A comunicação organizacional surgiu no século XX nos Estados Unidos, motivada pela necessidade de as organizações melhorarem as suas capacidades comunicacionais para alcançar um melhor desempenho económico (Ruão, 2004). Inicialmente, essa área era vista como uma ferramenta de suporte para objetivos empresariais, mais comercial do que científica (Ruão, 2016).

De acordo com Thayer (1976), comunicar envolve a transmissão de uma ideia, informação ou atitude por meio de um canal eficaz. Para que isso ocorra, é necessário um conjunto de elementos fundamentais: um emissor (quem inicia a comunicação), um recetor (quem interpreta a mensagem), o conteúdo da mensagem, um canal de transmissão, um contexto e uma intenção comunicativa. O sucesso desse processo depende tanto da clareza do emissor na formulação da mensagem (codificação) quanto da capacidade do recetor de interpretá-la corretamente (descodificação) (Thayer, 1976).

Katz e Kahn (1978) desenvolveram um modelo baseado na teoria dos sistemas, no qual enfatizam a interdependência entre organizações e o ambiente externo. Nesse modelo, as organizações recebem estímulos externos, adaptam-se a eles e influenciam o ambiente à sua volta, promovendo dinâmicas comunicacionais constantes, como percepção e feedback (Ruão, 2004). Essa visão reforça a ideia de que as organizações operam como sistemas abertos, nos quais a comunicação desempenha um papel central na transformação de inputs (entradas) em outputs (saídas). Assim, a comunicação organizacional é reconhecida como um meio essencial para a adaptação e inovação dentro das organizações (Ruão, 2004).

A evolução das teorias sistémicas contribuiu significativamente para o amadurecimento da comunicação organizacional como campo de estudo (Ruão, 2008; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Inicialmente pautada por abordagens mais empíricas, essa disciplina passou a ser analisada de forma mais estruturada. Ruão (2016) identifica três fases principais desse desenvolvimento:

1. A fase de preparação para a autonomia da comunicação organizacional;
2. O período de afirmação e consolidação do seu papel dentro das organizações;
3. A fase de maturidade e inovação, iniciada nos anos 70 e vigente até os dias de hoje.

Redding e Tompkins (1988) e Tompkins & Wanca-Thibault (2001) identificam três perspectivas principais de estudo da comunicação organizacional:

- **Modernista** – Baseada no positivismo, analisa as organizações como estruturas concretas, previsíveis e controláveis;
- **Naturalista ou interpretativa** – Considera as organizações como construções sociais moldadas pelas interações de seus membros;
- **Crítica** – Examina as organizações a partir das relações de poder e dos processos comunicacionais que influenciam sua estrutura e funcionamento.

A comunicação é, portanto, um elemento essencial em qualquer ambiente organizacional. Embora o processo comunicacional já existisse antes da formação das organizações, ele se tornou indispensável para o seu funcionamento, uma vez que permite a partilha de informações e a coordenação das atividades (Kreps, 1990).

A troca de informações dentro de uma organização garante, não apenas a execução das tarefas diárias, mas também contribui para a construção da sua identidade e reputação externa. A comunicação é responsável pela disseminação da missão, dos valores e dos objetivos organizacionais, sendo crucial para a sua gestão eficaz (Kreps, 1990).

Nos últimos anos, a comunicação organizacional ganhou destaque nas Ciências da Comunicação, sendo definida como um processo que permite aos membros de uma organização identificar e reter informações relevantes, impactando as mudanças tanto internas quanto externas (Ruão, 2016). Segundo Ribeiro (2008, citado por Devesa, 2016), a comunicação organizacional, engloba diversos meios de interação entre os públicos interno e externo, desempenhando um papel determinante para a eficiência das organizações.

No contexto empresarial, Carvalho, Bernardo, Sousa e Negas (2021) descrevem a comunicação como o intercâmbio de informações entre indivíduos e a forma como essas mensagens são interpretadas. Alguns autores chegam a comparar a comunicação organizacional ao sistema circulatório humano, pois, assim como o sangue transporta oxigênio para todas as células do corpo, a comunicação garante que todas as áreas de uma organização recebam as informações necessárias para seu funcionamento eficiente (Carvalho et al., 2021).

Para garantir o bom desempenho dos colaboradores e da organização como um todo, Carvalho et al. (2021) identificam três tipos essenciais de informação:

- **Informação técnica** – Relacionada às instruções sobre o que fazer, como fazer e onde fazer;
- **Informação de coordenação** – Diz respeito ao conhecimento que cada colaborador tem sobre os demais membros da equipa e sua função na organização;
- **Informação motivacional** – Associada ao incentivo e ao reconhecimento, que ajudam a aumentar o empenho dos colaboradores nas suas funções.

Assim, a comunicação organizacional deve ser encarada como um elemento estratégico fundamental, capaz de impulsionar o sucesso de uma organização ao garantir a transmissão eficaz de informações e a interação contínua entre os elementos que a constituem.

### II.5. Evolução dos Modelos de Comunicação

A comunicação é um processo multifacetado e, por essa razão, não existe um único modelo que seja capaz de abranger todas as suas dimensões. Percebe-se, assim, a necessidade da criação de um modelo capaz de explicar os diferentes tipos de comunicação em qualquer situação. Porém, apesar de não existir um modelo único, isso não reduz a importância dos modelos existentes, pelo contrário, mesmo que não sejam perfeitos, são fundamentais para organizar e compreender a diversidade dos fenómenos comunicacionais (Serra, 2007).

A comunicação pode ser classificada de diversas formas:

1. Em relação ao tempo, pode ser síncrona, quando ocorre em tempo real, (como uma chamada telefónica) ou assíncrona (quando a comunicação não acontece simultaneamente, como no caso de um e-mail);
2. Relativamente ao número de participantes, pode ser interpessoal, (quando envolve poucas pessoas) ou de massa (quando se destina a um grande público);
3. Em relação ao espaço, pode ser presencial, (quando ocorre de forma direta, cara a cara) ou mediada (quando envolve o uso de tecnologia à distância);
4. No que diz respeito ao código, pode ser verbal, (utilizando palavras) ou não verbal, (como quando são usados gestos e expressões faciais) (Serra, 2007).

Numa outra perspetiva, Thompson (1995) define três tipos de interação no contexto da comunicação:

1. Face a face, ocorre quando as pessoas estão fisicamente presentes;
2. Mediada tecnicamente, acontece quando a tecnologia facilita a comunicação, como por exemplo uma chamada telefónica;
3. Quase interação mediada, onde a comunicação ocorre de forma indireta, como no caso da televisão, em que a interação direta com o público é mínima ou inexistente.

Por sua vez, McQuail (2010) descreve diferentes contextos de comunicação, que incluem a comunicação: intrapessoal (comunicação consigo mesmo), interpessoal (entre duas pessoas), intergrupar (dentro de um grupo ou comunidade), institucional (dentro de uma organização) e de massa (comunicação em grande escala). Estas classificações representam categorias gerais, que orientam o que cada um entende dos processos de comunicação segundo diferentes perspetivas. No entanto, a comunicação não é assim tão simples, podendo, muitas vezes, verificar-se que as diversas formas de comunicação ocorrem simultaneamente e de forma sobreposta (Serra, 2007).

Berlo (1960), argumenta que a comunicação pode ocorrer em diferentes níveis, com propósitos variados e por meio de múltiplos canais, destacando a sua natureza multidimensional e a sua presença em distintos contextos.

Os primeiros modelos de comunicação começaram a ser desenvolvidos entre 1940 e 1950, e tinham por base a Teoria Matemática da Comunicação de Claude Shannon (1949). Nestes modelos são descritos elementos como o emissor, o recetor, a mensagem, o canal, a codificação e descodificação, e o *feedback*. Todavia, verificou-se que esta trilogia não era suficiente para descrever todas as formas de comunicação, e foi-se constatando que, enquanto os modelos mais gerais não se aplicavam a situações específicas, os modelos mais específicos não se adequavam a contextos mais amplos (Serra, 2007).

O modelo de Lasswell (1948), por exemplo, centraliza-se no emissor, no conteúdo da mensagem, no meio utilizado, no recetor e nos resultados da mensagem. Relativamente ao modelo de Jakobson (1960), este, destaca a comunicação verbal e divide-a em seis elementos com características distintas; o destinatário com a função apelativa; o emissor com uma função expressiva; a mensagem, com a função poética; o código que tem uma função metalinguística; o contexto com a função referencial e, por fim; o contacto com a função fática (Serra, 2007).

Contudo, estes modelos exibem algumas limitações por se centrarem em formas de comunicação muito específicas; com os meios de comunicação em constante mudança, os modelos clássicos de comunicação deixaram de ser adequados, existindo a necessidade de um ajuste aos novos formatos de interação, considerando-se que os modelos anteriormente referidos não conseguiam explicar os processos de comunicação na sua totalidade (Serra, 2007).

Desta forma, fica perceptível que o processo da comunicação, ao ser multifacetado, não pode ser explicado por apenas um modelo, necessitando de diversos modelos, adequáveis a diferentes contextos e formas de comunicação (Serra, 2007).

Um dos modelos que mais destaque mereceu é o da comunicação como transmissão de sinais, um modelo que foi criado no ano de 1949 por Shannon e Weaver. Este modelo foi criado com o objetivo de possibilitar a transmissão de informações quantificáveis de um ponto para o outro, caracterizando-se por ser linear, uma vez que leva a informação de um ponto (emissor) para o outro (recetor) (Sampaio, 2001).

Este modelo foi, posteriormente, criticado, uma vez que os seus criadores não tiveram em conta os seguintes aspetos:

- A interação que se estabelece com o recetor;
- O papel das redes de comunicação;
- A importância do *feedback*;
- O fator da semântica das mensagens (Sampaio, 2001).

No que concerne ao modelo de comunicação como diálogo, este diz-nos que a comunicação deve ser encarada como um processo de diálogo, em que os seres humanos, com capacidades de linguagem, interagem uns com os outros com o objetivo de chegar a um acordo. Deste modelo extraem-se alguns pontos essenciais para os processos de comunicação, sendo eles a compreensão da comunicação como interação, a centralidade da linguagem como meio, e o entendimento (Sampaio, 2001).

Importa, ainda, referir outros dois modelos: o da comunicação como disputa, que estando relacionado com o anterior, acrescenta a ideia de capital simbólico e; o modelo de comunicação como seleção, em que se destaca Luhmann (1984), que refere que a comunicação possui três processos, de seleção de informação, de participação, e de compreensão seletiva ou não seletiva (Sampaio, 2001).

Os modelos referidos têm como objetivo simplificar a complexidade dos fenómenos da comunicação, apresentando diferentes perspetivas que salientam as variações nos processos comunicacionais. No entanto, estas perspetivas não se excluem, mas antes se complementam, permitindo uma compreensão mais abrangente e detalhada da comunicação (Sampaio, 2001).

### **II.6. Redes de Comunicação**

Quando pensamos na comunicação dentro de uma organização, facilmente percebemos que é impossível que cada indivíduo, ou até mesmo cada departamento, consiga comunicar com todos os outros colaboradores. Mesmo que fosse possível, tal situação geraria sentimentos de frustração e insatisfação, prejudicando a organização (Freixo, 2013).

Porém, existem algumas limitações nos processos comunicacionais dentro das organizações, sendo a restrição de apoios de comunicação uma delas, querendo com isto referir-se à saturação de alguns dos meios de comunicação utilizados, como sejam, por exemplo, os telefones, computadores, ou as mensagens eletrónicas (Freixo, 2013).

Na sua obra de 2013, Freixo destaca ainda uma limitação identificada por François Petit e Michel Dubois (1998), relacionada com as capacidades cognitivas e operacionais dos indivíduos. Segundo estes autores, quando a informação essencial não é disponibilizada, os indivíduos, por não possuírem os dados necessários, enfrentam dificuldades em tomar decisões adequadas às circunstâncias. Além disso, esta limitação também se manifesta quando há um excesso de informação, tornando desafiador para os recetores distinguir os conteúdos mais relevantes e compreender quais devem ser priorizados.

Outra limitação apontada pelos autores refere-se à necessidade de que as informações mais relevantes sejam encaminhadas para os centros de decisão. Este princípio organizacional pode levar a uma sobrecarga informativa nestes núcleos, comprometendo a eficiência da estrutura organizacional e dificultando a tomada de decisões estratégicas (Freixo, 2013).

Para minimizar estas limitações e garantir um funcionamento eficaz da organização, é fundamental que a transmissão de informação ocorra de forma fluida e descentralizada,

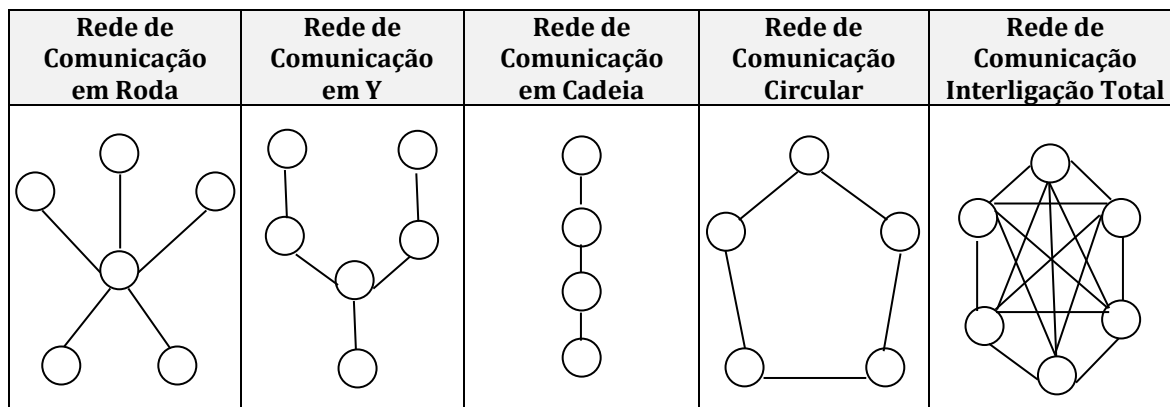
utilizando processos em rede que facilitem o acesso e a distribuição equilibrada dos dados essenciais (Freixo 2013).

Desta forma, consideram-se cinco tipos de redes de comunicação:

1. Rede de comunicação em roda, onde apenas um dos indivíduos ocupa a posição central, sendo através deste que os restantes membros devem comunicar;
2. Rede de comunicação em y, onde a transmissão de informação se faz através dos dois sentidos, chegando aos diferentes níveis de hierarquia, não existindo a comunicação horizontal;
3. Rede de comunicação em cadeia, uma rede em que se pretende que um certo indivíduo apenas possa comunicar com o indivíduo que o antecede e sucede hierarquicamente;
4. Rede de comunicação em círculo, que funciona como uma cadeia onde o último membro tem de se comunicar com o primeiro, fechando-se depois o círculo;
5. Rede de comunicação de interligação total, uma rede em que qualquer indivíduo pode comunicar com qualquer outro (Teixeira, 1998).

Na Figura 3 encontram-se representadas as redes de comunicação anteriormente explicadas, possibilitando a sua melhor perceção.

**Figura 3 – Redes de Comunicação**



*Nota:* Elaborada pela autora. Adaptada de Teixeira (1998)

Cada uma destas redes contém as suas especificidades, que estão descritas na figura abaixo (Cf. Figura 4).

**Figura 4. Especificidades das redes de comunicação**

	<b>Velocidade</b>	<b>Rigor</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Emergência de liderança</b>	<b>Centralização</b>
<b>Rede em Roda</b>	Rígida	Bom	Reduzida	Sim	Sim
<b>Rede em Y</b>	Lenta	Razoável	Reduzida	Sim	Sim
<b>Rede em Cadeia</b>	Lenta	Razoável	Reduzida	Sim	Moderada
<b>Rede Circular</b>	Média	Bom	Elevada	Não	Não
<b>Rede Interligação Total</b>	Lenta	Reduzido	Elevada	Não	Não

*Nota:* Adaptada de Teixeira (1998)

### II.7. Obstáculos à Comunicação

A comunicação pode ser influenciada por diversos fatores como o espaço, o tempo, o clima relacional, o humor, e até mesmo por fatores contextuais ou físicos. (Freire, 1999).

No que concerne ao emissor existem um conjunto de fatores que influenciam a comunicação nomeadamente: a ausência de confiança e naturalidade causada pelas normas sociais; problemas na forma de comunicar ideias de maneira clara, simples e direta; a linguagem utilizada pode não ser apropriada ao contexto sociocultural do recetor, o uso de termos desconhecidos como estrangeirismos, abreviaturas ou siglas; e a falta de consideração pelos valores políticos, culturais, sociais, religiosos e étnicos do outro (Freire, 1999).

Relativamente ao recetor, podemos também identificar alguns obstáculos que influenciam a comunicação, como por exemplo o desinteresse pela mensagem recebida, ou as avaliações precipitadas sobre as intenções do emissor, impedindo este último de concluir o seu raciocínio (Freire, 1999).

No que se refere ao recetor pode agir de duas maneiras distintas, não se expressando com receio de comprometer a sua imagem perante o emissor, ou acabando por ter uma reação de certa forma mais agressiva ou até mesmo provocadora. Existe ainda a possibilidade de manipulação do interlocutor, levando-o a duvidar das suas próprias ideias. Outro obstáculo à comunicação é a rejeição de opiniões ou argumentos quando estes não correspondem ao que se pretende ouvir (Freire, 1999).

Durante o processo de comunicação, surgem sempre condicionamentos, como por exemplo, o facto de o emissor estar limitado pelo que sabe ou pode transmitir, e o recetor pela interpretação que pode fazer da mensagem recebida, diferente da que o emissor pretendia.

Comportamentos como agressividade, atitudes defensivas, transmissão de informações desatualizadas, distanciamento do recetor e obstáculos físicos, como emissores que transmitem a ideia de que não se querem ser incomodados, são algumas das causas que podem bloquear a comunicação e comprometer os objetivos organizacionais, sendo consideradas assim, obstáculos organizacionais (Cooper e Marshall, 1978).

Na interpretação de Freixo (2013), os obstáculos à comunicação apresentam-se da seguinte forma:

1. Deficiente organização do discurso – Isto acontece quando existe comunicação de assuntos que não são coerentes e que não possuem uma lógica, dificultando a perceção das informações por parte de quem as recebe. Isto conduz o recetor, uma vez que não consegue assimilar logo a informação correta, a centrar-se noutras questões que não têm ligação nenhuma com o tema principal;
2. Diferentes quadros de referência – Esta barreira relaciona-se com o facto de que no interior de uma organização existem diferentes experiências, sentimentos, valores, aspirações e receios, expectativas. Esta diversidade cultural pode levar a que os indivíduos gerem diferentes significados acerca do mesmo tema;
3. Perceção seletiva – Ocorre porque cada pessoa seleciona e organiza as mensagens que recebe de acordo com aquilo que considera melhor, ou seja, quando os indivíduos recebem as mensagens existe a tendência de desvalorizar aquelas que não vão ao encontro das suas perspetivas;
4. Incompetência em escutar – É certo que a palavra escutar implica muito mais do que a própria refere. Escutar implica a que a pessoa compreenda realmente os sentimentos, e evidencie interesse naquilo que está a ouvir sem interromper e sem se distrair. Desta forma, a escuta torna-se essencial nos processos de comunicação, permitindo interpretar e decifrar corretamente as mensagens que são transmitidas, e quando tal não acontece ocorre um “vazamento” da informação e, conseqüentemente, conflitos nas organizações;
5. Ausência de confiança – Esta barreira resulta do conceito que os recetores possuem acerca do interlocutor, e quando existe um sentimento de desconfiança por parte dos recetores, estes colocam-se na defensiva, não pondo em prática a escuta ativa, o que leva a que as mensagens possam ser alvo de segundas intenções;
6. Credibilidade da fonte – A credibilidade da fonte influencia a credibilidade da mensagem, o que vai depender de fatores como a confiança, o carácter, ou a competência de quem emite a mensagem. O que acaba por acontecer é que as pessoas de uma dada organização que possuem

mais credibilidade junto do resto dos elementos, veem a informação que emitem ser recebida de forma diferente das restantes. Nesta barreira importa referir o *status* e a autoridade do emissor como elementos que lhe conferem credibilidade;

7. Problemas de semântica – Acontece quando o interlocutor não é capaz de adequar o seu discurso ao perfil cultural daqueles a quem se dirige, impedindo a circulação adequada da informação porque o recetor não entendeu ou entendeu de maneira diferente o que deveria ser feito;

8. Diferenças culturais – Refere-se, tal como no caso anterior, aos diferentes significados que as palavras podem sugerir, focando-se aqui as diferenças culturais. Um exemplo desta barreira ocorre quando, num auditório com pessoas de diferentes culturas, o orador, que possui uma formação cultural acima da média, não adequa a linguagem e as ideias a quem o está a ouvir;

9. Obstáculos físicos – Este é um dos problemas mais perceptíveis, a distância entre as pessoas, certos problemas técnicos ou até mesmo ruídos põem em causa a qualidade da comunicação;

10. Contexto/arranjo espacial – Deve-se sempre ter em conta o local onde a mensagem vai ser transmitida, a forma como os locais de trabalho estão organizados pode levar a uma comunicação ineficaz;

11. Estilos pessoais de comunicação – Os estilos pessoais de comunicação influenciam os processos de interação e de comunicação, pois cada pessoa possui o seu próprio estilo de comunicação, o que faz com haja uma maior facilidade ou dificuldade em se comunicar. Existem três estilos de comunicação, agressivo, passivo e assertivo, e muitas das vezes as pessoas acabam por os misturar, o que está errado pois diferentes situações pedem diferentes estilos. Por vezes, algumas pessoas aproveitam-se disto para benefício próprio, utilizando a manipulação, pelo que é importante haver uma consciencialização acerca dos diferentes estilos de comunicação (Freixo, 2013).

Em síntese, compreendemos que os obstáculos que colocam em causa o processo comunicacional são inúmeros e que este processo requer conhecimento e uma reflexão aprofundada por forma a evitá-los. Podemos, ainda, referir que para que a comunicação seja ainda mais eficaz é necessário haver a capacidade de utilizar técnicas retóricas de forma que a mensagem possa ser entendida corretamente (Freixo, 2013).

Para tentar evitar os obstáculos acima descritos e melhorar a eficácia das organizações, autores como Schermerhorn (1999) e Arantes (1998) apresentam possíveis soluções:

1. Ser um bom ouvinte, ou seja, a pessoa deve fazer uso da escuta ativa. De acordo com Schermerhorn (1999), a escuta ativa, ou seja, a capacidade de se envolver

genuinamente na comunicação para garantir que a mensagem recebida corresponda à intenção do emissor. O mesmo autor dá algumas indicações para que uma pessoa escute ativamente, como: ouvir o conteúdo da mensagem transmitida; ser capaz de identificar os sentimentos do emissor e transmitir ao emissor que os seus sentimentos serão levados em consideração, e; ser capaz de perceber para além das mensagens verbais;

2. O tempo adequado, isto significa que deve-se ter em atenção o momento certo para transmitir a mensagem, para que o tempo seja suficiente não só para a transmissão da mensagem como também para a resposta do recetor;
3. Concisão sem cisão, ou seja, ser sintético, mas sem alterar o significado da mensagem;
4. Ter em conta a situação, ou seja, saber escolher o tempo certo para que a mensagem seja transmitida de forma eficaz. Segundo Arantes (1998), as pessoas devem procurar uma situação que seja favorável para o processo de comunicação de forma a evitar uma descodificação ineficiente;
5. Evitar distorções e exageros que levem a uma descodificação errada;
6. Utilizar a paráfrase, este estímulo permite ao recetor repetir a mensagem que lhe foi transmitida pelas suas próprias palavras, mostrando, assim, que compreendeu a mensagem. Este estímulo permite ainda ao emissor perceber se precisa de explicar a mensagem novamente;
7. Ser capaz de identificar as diferenças, quer isto dizer que pôr fim à negligência das diferenças que existam entre emissor e recetor tornará a comunicação mais eficaz.

De forma a concluir, e de acordo com Arantes (1998), promover uma comunicação eficaz pode ser desafiante, porém não é impossível. Segundo o mesmo autor, para que isto se torne possível é necessário ter uma atenção especial e ser capaz de ajustar o processo de comunicação.

## **II.8. Modelos de Gestão e Fluxos de Comunicação nas Organizações**

As organizações sociais desempenham um papel fundamental nos dias de hoje, e por isso é muito importante que estas tenham um bom funcionamento de forma a proporcionar-nos maior qualidade de vida. Assim, torna-se crucial a existência de modelos de gestão adequados ao funcionamento das mesmas (França, 2009).

A gestão das organizações deve estar orientada para a eficiência, a eficácia e a efetividade. Estes três indicadores, apesar de serem diferentes interligam-se entre si. Para uma organização ser

eficiente é necessário desempenhar as tarefas de acordo com aqueles que são os seus objetivos, otimizando os recursos. Para ser eficaz, as tarefas realizadas têm de gerar resultados positivos que vão ao encontro dos planos iniciais. Por fim, a efetividade relaciona-se com as contribuições prestadas na sociedade, responsabilizando-se ainda pela sustentabilidade a médio e longo prazo (França, 2009).

Para Cameron e Quinn (2006), citados por Mateus (2018), os modelos de gestão baseiam-se em algumas das teorias da gestão, sendo possível considerar-se os seguintes modelos:

- Modelo do objetivo racional, que se baseia na teoria da administração científica de Taylor;
- Modelo do processo interno, que tem como base a teoria da burocracia e a teoria da organização administrativa de Weber e Fayol;
- Modelo das relações humanas que recebe a sua influência da teoria de Elton Mayo;
- Modelo dos sistemas abertos que se baseia na teoria dos sistemas abertos de Katz e Kanhn, Lawrence e Lorsch, Mintzberg (Mateus, 2018).

Relativamente ao primeiro modelo, este tem como foco seguir com os objetivos previamente estabelecidos, possuindo um papel de direção. No que se refere ao segundo modelo, o seu principal objetivo é a realização das atividades, focando-se no papel de coordenador. O quarto modelo diz respeito à conservação das relações, assumindo um papel de mentor de forma a orientar. Por fim, o último modelo orienta para a adaptação diante da inovação (Mateus, 2018).

Na gestão de organizações deve-se, ainda, ter em conta os fluxos de comunicação. De acordo com Rego (2016), o fluxo de comunicação nas organizações é influenciado pela própria estrutura organizacional, que evidencia a forma segundo a qual a informação flui na organização, e quem deve comunicar com quem. Estes fluxos podem assumir quatro formas: descendente, ascendente, horizontal e diagonal.

Relativamente à comunicação descendente, é aquela que é transmitida dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. É constituída, sobretudo, por instruções sobre o que se deve fazer, por elogios ou repreensões e algumas informações. A eficácia desta comunicação vai depender, essencialmente, das capacidades de comunicação não só dos gestores como também dos colaboradores (Rego, 2016).

No que concerne à comunicação ascendente, ao contrário da anterior, refere-se às informações transmitidas pelos níveis hierárquicos inferiores para os níveis superiores, e não é tão frequente quanto a primeira. Podem-se apresentar-se como exemplos desta comunicação: propostas, solicitações, esclarecimento de relatórios, entre outras. Uma vez que a informação é transmitida pelos subordinados, por vezes, estes, devido às diferenças de *status* acabam por

omitir algumas informações menos boas, pondo em causa o desempenho da organização. Porém, esta permite que os subordinados sintam que fazem parte da organização e que se podem exprimir (Rego, 2016).

A comunicação horizontal, que também pode ser designada de lateral, refere-se à partilha de informações entre os mesmos níveis hierárquicos. Esta possui três funções essenciais: a troca de informações, a coordenação das tarefas e a resolução de problemas interdepartamentais (Rego, 2016).

Já a comunicação diagonal é aquela que é menos utilizada, pelo menos formalmente. Esta torna-se importante quando os indivíduos não conseguem comunicar por outros canais. Um exemplo desta comunicação seria o caso de um diretor financeiro que necessita de informações e que utiliza o telefone ou o correio eletrónico, contactando diretamente o especialista comercial. Estes novos meios de comunicação são cada vez mais usados devido à facilidade e rapidez em transmitir informação (Rego, 2016).

De acordo com Garnett (1992), normalmente, os gestores partilham as informações com os colaboradores, tendo em conta os interesses destes últimos. Porém, este procedimento nem sempre é o mais correto e pode, por vezes, levar os gestores a fazer uma partilha de informação sem dar a devida importância à mesma, levando os colaboradores a uma interpretação mais pobre acerca do que lhes foi transmitido. O autor realça a importância de os gestores serem capazes de motivar os seus colaboradores, pois, uma vez que estejam motivados poderão cooperar mais e melhor.

Já para Cunha (2007), os colaboradores de uma determinada organização não estão obrigados a concordar com o que lhes é transmitido para poderem cooperar, o importante será perceberem o porquê da tomada daquelas decisões.

Advém, por conseguinte, crucial que cada organização tenha bem estruturados os seus modelos de gestão e aplique estes fluxos de comunicação para que se torne mais eficiente e eficaz.

## **II.9. Função e Importância da Comunicação nas Organizações**

Sabe-se que a comunicação nas organizações tem diversas utilidades, que têm vindo a ser descobertas e aperfeiçoadas para que se possa fazer uso da mesma como uma estratégia no sucesso das organizações (Silva & Santos, 2012).

Sendo um dos maiores desafios para as organizações sem fins lucrativos o de inovar nas formas de captação de recursos, percebe-se que é crucial que se aperfeiçoem os processos de comunicação. Todavia, o papel da comunicação nas organizações não remete apenas para a ideia anteriormente referida, sendo certo que todas as organizações, sejam elas do terceiro setor ou não, necessitam de visibilidade para que diante da sociedade se possam afirmar como legítimas e serem vistas como credíveis, captando eventuais parceiros e clientes (Silva & Santos, 2012).

De acordo com Freixo (2013), a comunicação em contextos de gestão é vista como o processo pelo qual a gestão consegue envolver e melhorar o desempenho das pessoas, podendo-se elencar dois propósitos essenciais: 1) para que toda a informação transmitida seja compreendida, para que as pessoas consigam realizar as tarefas que são propostas da melhor forma possível; 2) para promover a motivação, cooperação e satisfação das diversas funções, pois isto terá como resultado o fortalecimento do espírito de equipa e o bom desempenho das tarefas.

A comunicação desempenha, assim, um papel fundamental no funcionamento e na sustentabilidade das organizações, independentemente da sua natureza ou setor de atuação (Ruão, 2016). No contexto das OES, a comunicação torna-se ainda mais relevante, uma vez que é essencial para a mobilização de recursos, o envolvimento da comunidade e a construção de uma identidade forte e credível (Kreps, 1990).

Ao longo do tempo, a comunicação organizacional tem evoluído e consolidado a sua importância dentro da gestão das organizações (Ruão, 2008). Atualmente, não se limita apenas à transmissão de informações entre colaboradores ou entre a organização e os seus públicos, mas assume um carácter estratégico que influencia a forma como a instituição é percebida e como interage com a sociedade (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Para que uma organização possa alcançar os seus objetivos de forma eficiente, é crucial garantir que as suas mensagens são claras, coerentes e alinhadas com a sua missão (Ruão, 2016). Neste sentido, a comunicação deve ser vista como uma ferramenta essencial para a construção de relações de confiança, tanto dentro da própria instituição como com o exterior (Katz & Kahn, 1978).

A comunicação dentro das organizações pode ser analisada a partir de diferentes perspetivas, dependendo do público a que se destina e do seu propósito (Redding & Tompkins, 1988). De um modo geral, pode ser dividida em comunicação interna, externa e institucional (Kreps, 1990).

A comunicação interna refere-se ao fluxo de informações dentro da organização, envolvendo gestores, colaboradores, voluntários e demais membros da instituição (Ruão, 2004). O seu

principal objetivo é garantir que todos compreendem a missão, os valores e os objetivos da organização, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (Sobreira, 2011).

Uma comunicação interna eficaz ajuda a reduzir conflitos, a aumentar a motivação dos trabalhadores e a fortalecer o espírito de equipa (Ruão, 2016). Quando os colaboradores se sentem informados e envolvidos nas decisões da organização, há um aumento significativo do seu compromisso e produtividade (Kreps, 1990). No caso das OES, onde muitas vezes se trabalha com voluntários e equipas temporárias, a comunicação interna torna-se um desafio acrescido (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Para garantir que todos estão alinhados com os propósitos institucionais, é fundamental recorrer a estratégias como reuniões regulares, boletins informativos e plataformas digitais que facilitem a partilha de informação (Ruão, 2008).

Já a comunicação externa engloba todas as interações da organização com o público externo, incluindo parceiros, financiadores, clientes, órgãos de comunicação social e a sociedade em geral (Katz & Kahn, 1978). Esta vertente da comunicação é essencial para fortalecer a imagem da instituição e garantir a sua credibilidade junto da comunidade (Ruão, 2004). No setor social, a comunicação externa desempenha um papel crucial na captação de recursos e na angariação de apoios (Sobreira, 2011). A forma como a organização comunica a sua missão, os seus projetos e os seus resultados pode determinar o grau de envolvimento da sociedade e das entidades financiadoras nas suas iniciativas (Ruão, 2016). Para otimizar a comunicação externa, as organizações devem apostar em ferramentas como redes sociais, comunicados de imprensa, eventos públicos e campanhas de sensibilização, sempre com uma abordagem transparente e consistente (Kreps, 1990).

A comunicação institucional está relacionada com a construção e manutenção da identidade e reputação da organização (Redding & Tompkins, 1988), implicando a definição da forma como a entidade quer ser reconhecida pelo público e a implementação de estratégias que reforcem a sua credibilidade e notoriedade (Ruão, 2008). Uma organização que comunica de forma eficaz a sua missão e os seus valores consegue diferenciar-se das demais e fortalecer a sua posição no setor em que atua (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Além disso, uma comunicação institucional bem estruturada contribui para a criação de uma relação de proximidade e confiança com a sociedade (Ruão, 2016).

No entanto, as OES enfrentam diversos desafios no que diz respeito à comunicação, sendo alguns dos principais a sua escassez de recursos, a dificuldade em medir o impacto das suas mensagens e a concorrência pela atenção do público (Sobreira, 2011). Muitas destas organizações não possuem equipas especializadas em comunicação, o que dificulta a

implementação de estratégias eficazes (Ruão, 2004). Além disso, o efeito da comunicação organizacional nem sempre é imediatamente visível, tornando-se difícil avaliar os seus resultados de forma objetiva (Kreps, 1990). Num mundo digital onde a informação circula a grande velocidade, é essencial encontrar formas inovadoras de captar o interesse da sociedade (Ruão, 2016).

Para ultrapassar estes desafios, as organizações devem apostar na formação dos seus colaboradores, explorar o potencial das novas tecnologias e estabelecer parcerias estratégicas que lhes permitam fortalecer a sua presença e impacto (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). A comunicação está diretamente relacionada com a gestão, uma vez que influencia a forma como as decisões são tomadas e implementadas dentro da organização (Ruão, 2008). Uma comunicação clara e bem estruturada contribui para uma maior eficiência operacional, permitindo melhorar a coordenação entre equipas e departamentos (Katz & Kahn, 1978).

Nas OES, a comunicação assume também um papel determinante na angariação de recursos e no envolvimento da comunidade (Sobreira, 2011). Quando uma organização consegue transmitir de forma clara os seus objetivos e o impacto das suas atividades, aumenta a probabilidade de captar apoios e estabelecer parcerias estratégicas (Ruão, 2016). Além disso, a comunicação organizacional desempenha um papel essencial na criação de um ambiente interno saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados (Kreps, 1990).

Uma cultura organizacional baseada na transparência e no diálogo contribui para a retenção de talentos e para a melhoria do desempenho global da instituição (Ruão, 2016). A comunicação organizacional é, portanto, um elemento essencial para o sucesso das organizações, influenciando tanto a sua gestão interna como a sua relação com o público externo (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001).

A comunicação torna-se ainda mais relevante, pois está diretamente ligada à capacidade de angariar recursos, mobilizar voluntários e criar impacto social (Ruão, 2008). Deste modo, é fundamental que estas organizações invistam no desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes, garantindo que as suas mensagens são transmitidas de forma clara, coerente e alinhada com os seus valores e objetivos institucionais (Kreps, 1990).

### III. DESENHO METODOLÓGICO DO ESTUDO

---

#### III.1. Metodologia e Métodos Utilizados

O conceito de metodologia é bastante complexo, o que gera imensas dificuldades na elaboração de uma única e explícita definição do mesmo. Contudo, este é um dos elementos mais importantes na realização de uma investigação, por abranger um conjunto de métodos e técnicas que orientam o investigador na recolha de dados referentes ao tema a investigar (Gil, 2019).

Uma vez que os métodos e as técnicas possíveis de utilizar numa investigação são diversos, a sua seleção poderá traduzir-se num desafio para o investigador, sendo essencial que, este, tenha a capacidade de conseguir ajustar a sua escolha metodológica aos objetivos da investigação que pretende realizar, para que, desta forma, seja possível responder às questões-problema propostas sem ocorrerem desvios (Gil, 2019).

Importa salientar que os conceitos de metodologia, de método e técnica se diferenciam entre si. De acordo com Coutinho (2011), a metodologia, em relação ao método, é muito mais generalista, tendo como objetivo entender o porquê das escolhas realizadas. Relativamente aos métodos, estes, caracterizam-se por orientarem a construção do conhecimento na realização de uma investigação, fazendo uso de diversos instrumentos. No que concerne às técnicas, estas, são vistas como meios de obtenção de resultados (Bisquerra, 1989).

A presente investigação tem como principais objetivos perceber a importância e os efeitos que os diferentes tipos de comunicação podem ter na gestão das organizações sociais, mais especificamente nas organizações sociais do concelho de Lamego. Após esta perceção, importa, ainda, através da comparação das diferentes perspetivas em análise – colaboradores e direções, e entre as diversas organizações – captar as diferentes vantagens percebidas com respeito à utilização dos diferentes tipos de comunicação.

A metodologia de uma investigação pode apresentar-se de duas maneiras distintas, como uma metodologia quantitativa ou uma metodologia qualitativa. Relativamente a esta investigação pretende-se fazer uso da metodologia quantitativa, uma vez que esta permite a recolha e análise de dados de forma objetiva e rigorosa, e faz uso de ferramentas estatísticas para medir variáveis e identificar padrões.

Este tipo de metodologia está ligado à recolha e ao tratamento de dados quantificáveis obtidos sobretudo através de questionários, de estudos longitudinais, correlacionais, cruzados e experimentais. Desta forma, dependendo do tipo de investigação existem ferramentas que

possibilitam a conversão de variáveis qualitativas, como por exemplo opiniões ou sentimentos, em informação numérica (Gil, 2019).

A análise de dados, neste tipo de metodologia, segue uma lógica dedutiva, uma vez que parte do geral para o particular. As principais características da metodologia quantitativa passam por: ter como objetivo testar e confirmar hipóteses; ter uma natureza precisa, na medida em que as variáveis são conhecidas, as regras são rígidas e definidas previamente; possibilita o trabalho com amostras de maior dimensão; e existe fiabilidade nos dados (Gil, 2019).

Depois de explicada a metodologia que será utilizada na futura investigação, consideramos importante explicar o método a ser utilizado. Como referido anteriormente, os métodos vão orientar toda a realização da investigação, auxiliando o investigador na escolha das técnicas ou procedimentos mais operatórios.

Este estudo assume uma natureza exploratória, na medida em que vai possibilitar aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo em questão e o seu contexto, corroborando as palavras de Quivy e Campenhoudt (2019), este tipo de pesquisa possibilita alcançar uma perspectiva mais alargada sobre o objeto em estudo.

Este estudo adota uma perspectiva exploratória, na medida em que procura aprofundar o conhecimento sobre a temática em análise e fornecer uma compreensão mais ampla do fenómeno da comunicação organizacional. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo do investigador é compreender um problema ainda pouco estudado ou desenvolver hipóteses para futuros estudos. Essa abordagem permite identificar elementos-chave da comunicação dentro das organizações, bem como os fatores que influenciam os seus fluxos e redes.

Para além do carácter exploratório, a investigação também possui uma dimensão descritiva, uma vez que visa caracterizar e documentar fenómenos relacionados com a comunicação organizacional. De acordo com Richardson (1999), a pesquisa descritiva preocupa-se em retratar com precisão as características de um determinado fenómeno, população ou contexto. No presente estudo, esta abordagem é utilizada para descrever as dinâmicas de comunicação dentro das organizações, os obstáculos que surgem nesse processo e as estratégias utilizadas para otimizar os fluxos de informação.

Além de exploratória e descritiva, a investigação também apresenta um carácter comparativo, pois propõe-se analisar as diferenças e semelhanças existentes entre as diversas OES no respeitante às estratégias que adotam para comunicar e aos resultados que, com elas, consideram alcançar. A abordagem comparativa, segundo Yin (2018), é, também, utilizada para

confrontar os dados recolhidos com diferentes modelos teóricos, permitindo identificar padrões, discrepâncias e novas perspetivas sobre o tema em estudo.

A escolha destas três abordagens metodológicas está diretamente relacionada com os objetivos do estudo. Como um dos principais objetivos da investigação é o de compreender como ocorre a comunicação dentro das organizações e quais os principais desafios enfrentados, a abordagem exploratória possibilita um primeiro contacto com a problemática, a abordagem descritiva permite documentar e analisar as características desse fenómeno, e a perspetiva comparativa possibilita um confronto entre os resultados encontrados e a literatura existente.

Relativamente aos procedimentos metodológicos que serão aplicados no decorrer de toda a investigação, pode-se referir a pesquisa bibliográfica, a análise de documentos e, ainda, o inquérito por questionário.

### **III.2. População e Amostra**

Ao realizarmos a pesquisa e caracterização do universo a analisar para esta investigação, percebemos que é demasiado extenso, impossibilitando, dentro do horizonte temporal a que estamos limitadas, a observação da sua totalidade. Desta forma, é necessário selecionar apenas uma amostra dessa população, razão pela qual decidimos circunscrever geograficamente o nosso estudo ao concelho de Lamego, seguindo critérios de conveniência vinculados à proximidade da nossa residência ao mesmo.

Atendendo à população/universo que será observada nesta investigação, este estudo tomou como população as 11 organizações sociais existentes no concelho. Estas encontram-se referenciadas no *website* da Câmara Municipal de Lamego. No respeitante aos inquéritos a realizar, estes, irão recair sobre os diretores, e os colaboradores dessas 11 organizações sociais.

O município de Lamego pertence ao distrito de Viseu e possui diversas vantagens relativamente ao setor vitivinícola, por ser um dos concelhos que se encontra integrado na Região Demarcada pelo Douro. Lamego possui uma área de 165,39 km<sup>2</sup> aproximadamente, e é constituído por 18 freguesias (Câmara Municipal de Lamego, 2023).

Como referido, as organizações sociais deste concelho estão referidas no *website* da Câmara Municipal de Lamego, sendo o universo deste estudo composto por:

**Tabela 1 – Constituição do universo em estudo**

Designação das organizações sociais do concelho de Lamego
Associação Infantário e Jardim de Infância – O Pintinhas
Associação Pela Infância e Terceira Idade de Lamego
Associação Portas P'rá Vida
Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego
Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim
Centro Social e Paroquial de Cambres
Centro Social e Paroquial de Lalim
Centro Social e Paroquial de Penude
Centro Social Filhas São Camilo
Patronato São José
Santa Casa da Misericórdia de Lamego

*Nota:* Elaborada pela autora.

Importa realçar que, no que diz respeito à direção técnica, verificou-se que quatro instituições possuem um único diretor técnico responsável por coordenar as atividades e garantir o cumprimento das diretrizes da organização. O Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego e o Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim possuem dois diretores técnicos cada. Relativamente à distribuição dos colaboradores, os dados indicam que o Patronato de São José conta com 14 colaboradores, o Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego apresenta uma equipa maior, com 26, o Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim dispõe de 20 colaboradores, o Centro Social e Paroquial de Lalim opera com sete colaboradores, a Associação Portas P'rá Vida conta com 20, e a Associação Infantário e o Jardim de Infância – O Pintinhas têm 12 colaboradores cada. Relativamente às restantes instituições não foi possível apurar o número de colaboradores por não se ter obtido resposta por parte das mesmas.

### III.3. Técnicas de Recolha de Dados

O momento da recolha de dados diz respeito como o próprio conceito refere à recolha de informações consistentes essenciais à realização da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2019).

No que diz respeito à presente investigação, as técnicas de recolha de dados aplicadas dizem respeito ao inquérito por questionário e à pesquisa bibliográfica.

No que concerne à pesquisa bibliográfica, esta foi conduzida sobre toda a informação divulgada, tendo em conta a temática a ser estudada. São exemplos deste tipo de investigação, revistas científicas, monografias, teses, jornais, entre outras. Esta pesquisa visou possibilitar o

alcance de uma visão mais rigorosa e aprofundada sobre os contornos assumidos pelo objeto de estudo, permitindo a obtenção de informação e conhecimentos sobre o tema investigado (Marconi & Lakatos, 2021).

Relativamente ao inquérito por questionário, este, tem como objetivo realizar um conjunto de perguntas a um grupo de inquiridos sobre a sua situação profissional, social, e recolher as suas opiniões em relação a algo, bem como o seu conhecimento sobre um determinado problema ou qualquer outro tema que importe ao investigador (Quivy & Campenhoudt, 2019).

Neste caso em específico, o inquérito será realizado aos diretores técnicos das organizações sociais estudadas, bem como aos colaboradores das mesmas.

Como todas as outras técnicas de recolha de dados, o inquérito por questionário possui vantagens e limitações relativamente à sua aplicação. Como principais vantagens desta técnica ou instrumento podemos referir: 1) permite quantificar uma variedade de dados e assim efetuar numerosas análises de correlação; 2) rapidez na recolha de dados, uma vez que os questionários podem ser aplicados a um grande número de pessoas num curto período de tempo; 3) padronização das perguntas, garantindo que todos os inquiridos respondem às mesmas questões, o que facilita a comparação e a análise estatística; 4) menor influência do entrevistador, reduzindo possíveis enviesamentos na formulação e interpretação das perguntas; 5) flexibilidade e facilidade de aplicação, podendo ser realizado presencialmente, por correio ou através de plataformas digitais. No que concerne às suas limitações podemos referir as seguintes: 1) possibilidade de existir superficialidade nas respostas dadas; 2) pôr de parte pessoas que não saibam ler e escrever; 3) a individualização dos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2019).

Por fim, importa ainda referir que um inquérito por questionário deve ser elaborado tendo em conta diversos elementos: deve ser redigido tendo em conta o nível de formação do inquirido, e por isso deverá ser preciso e claro no seu todo, as questões deverão ser simples para que haja apenas uma interpretação possível e não podem nunca sugerir as respostas (Gil, 2019).

Neste estudo, foram elaborados dois inquéritos por questionário, um para os diretores técnicos (Cf. Apêndice 1) e outro para os colaboradores (Cf. Apêndice 2) das OES do concelho de Lamego com o objetivo de obter, junto destes, dados relativos ao processo de comunicação nestas instituições, bem como a importância deste processo para a gestão destas organizações. Os dois inquéritos são constituídos por 21 perguntas do tipo escolha múltipla, para recolher dados objetivos e quantificáveis; de escala de avaliação, para medir perceções e opiniões e de pergunta aberta, para permitir aos inquiridos expressarem livremente as suas opiniões e experiências.

Os inquéritos por questionário foram desenvolvidos de raiz especificamente para este estudo, baseando-se no referencial teórico e nos objetivos da investigação. Para assegurar a sua validade, foi realizado um pré-teste com um grupo de sete diretores técnicos e 11 colaboradores de outras organizações sociais que não as selecionadas para este estudo, o que permitiu identificar possíveis dificuldades de compreensão das questões. Após o pré-teste, foram reformuladas algumas perguntas com o intuito de obter mais clareza.

Os questionários foram organizados em várias secções. A primeira secção consistiu na carta de apresentação, onde se explicou o objetivo do estudo, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Além disso, foi assegurado aos participantes o carácter voluntário da sua participação, bem como os seus direitos no âmbito do estudo.

Seguiu-se a secção dedicada à caracterização socioprofissional dos inquiridos, na qual foram recolhidas informações sobre o cargo desempenhado na organização, os anos de experiência profissional, o nível de escolaridade, o setor de atuação da instituição, e a frequência e os meios de comunicação utilizados no contexto profissional. Posteriormente, abordou-se a comunicação organizacional, procurando identificar os principais fluxos de comunicação interna, a existência de estratégias formais de comunicação, a perceção dos inquiridos sobre a eficácia da comunicação na organização, os principais obstáculos à comunicação organizacional e, por fim, sugestões para a sua melhoria.

O processo de administração dos questionários seguiu um conjunto de procedimentos metodológicos rigorosos. Primeiramente, foi enviado um ofício formal às direções das organizações, solicitando autorização para a realização do estudo (Cf. Apêndice 3). A recolha dos questionários decorreu entre 8 e 20 de novembro de 2024, e foi realizada de forma presencial, através de visitas às organizações, e por meio de plataformas digitais, de forma a facilitar a participação. Em algumas instituições, os questionários foram distribuídos internamente pelas direções, garantindo a adesão dos colaboradores. No final do período de recolha, foram recolhidos 97 questionários de um total de 123, assegurando que todos os dados foram anonimizados e armazenados em conformidade com as normas éticas de investigação.

#### III.4. Técnicas de Análise de dados

Depois de efetuada a recolha dos dados é crucial que se proceda à análise dos mesmos, para que desta forma se consigam obter as informações que respondam à pergunta inicial da investigação.

No entanto é preciso referir que análise e interpretação são conceitos que diferem entre si e, que apesar de se interligarem, não devem nunca ser confundidos. Desta forma é essencial que se faça uma pequena introdução de ambos os conceitos.

De acordo com Gil (2019), a análise de resultados passa por organizar todos os dados recolhidos e fazer um resumo dos mesmos, possibilitando assim ao investigador, obter as respostas ao seu problema de investigação. Já o conceito de interpretação diz respeito a uma perceção mais ampla dos resultados obtidos, que vai ser fundamentada com os conhecimentos teóricos do investigador obtidos anteriormente.

Sendo a recolha de dados desta investigação realizada através de inquéritos por questionário, a análise de dados foi assegurada com o auxílio do IBM SPSS *Statistics*, na sua versão 28, uma vez que este facilita a análise dos dados quantitativos.

Relativamente às questões abertas, estas foram analisadas através de uma abordagem qualitativa. O tratamento dos dados seguiu uma metodologia de análise de conteúdo, que envolveu a leitura detalhada das respostas, a categorização das principais ideias expressas pelos participantes e a identificação de padrões ou tendências nas respostas obtidas. Desta forma, foi possível complementar os resultados quantitativos com uma perspetiva mais descritiva e interpretativa, enriquecendo a compreensão da realidade estudada.

## IV. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

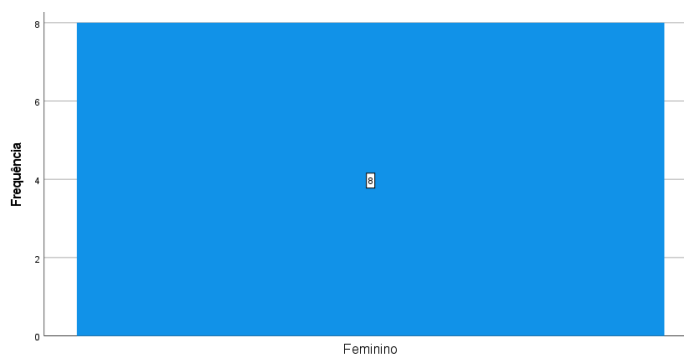
De forma a fundamentar este estudo, foram aplicados inquéritos aos colaboradores e diretores técnicos das OES do concelho de Lamego. No total, foram contactadas 11 organizações, sendo que não foi possível obter respostas por parte de cinco. No entanto, foi possível recolher um total de 97 inquéritos, dos quais, 89 foram respondidos por colaboradores e os restantes oito pelos diretores técnicos. A análise dos resultados permitiu comparar as perceções dos colaboradores com as dos diretores técnicos, fornecendo uma visão mais abrangente sobre a comunicação dentro destas organizações, bem como comparar as organizações entre si.

### IV.1. Caraterização Socioprofissional dos Inquiridos: Diretores Técnicos e Colaboradores

No que concerne ao género dos inquiridos, os resultados mostram uma predominância no número de mulheres, não só entre os diretores técnicos, como também entre os colaboradores das OES do concelho de Lamego (Cf. Figura 4).

Relativamente aos diretores técnicos, todas as oito respostas que representam a totalidade das OES participantes do estudo (100%), são provenientes de mulheres, evidenciando uma presença exclusivamente feminina neste cargo.

**Figura 4 – Género dos Diretores Técnicos (DT)**

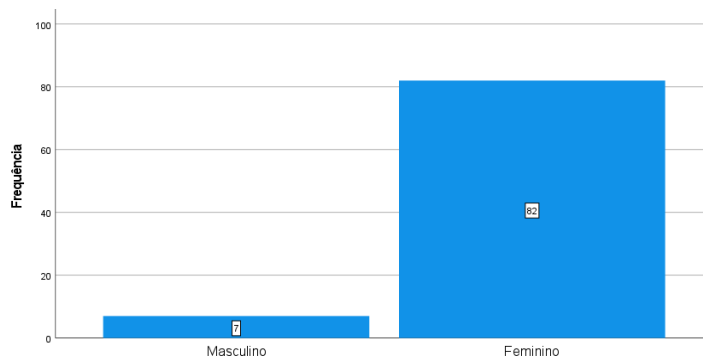


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No que concerne aos colaboradores (Cf. Figura 5), das 89 respostas, 82 (92,13%) são mulheres e apenas sete (7,14%) são homens, mostrando, uma vez mais, a predominância do sexo feminino.

Da análise destes dados, depreende-se que esta predominância feminina pode ser resultado da tradição de haver mais mulheres a trabalhar no setor social

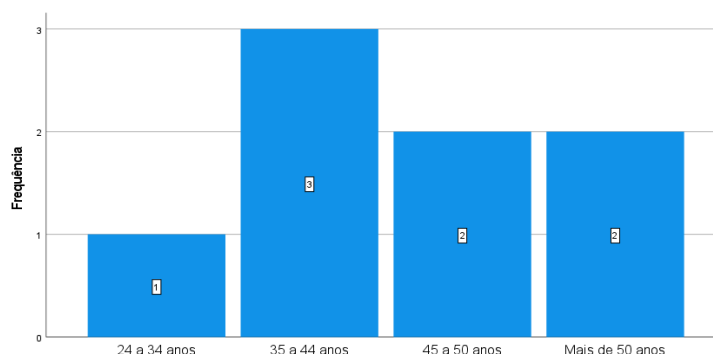
**Figura 5 – Género dos Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente à questão da idade dos diretores técnicos (Cf. Figura 6), verifica-se uma maior incidência no intervalo de idades entre 35 e 44 anos (3 pessoas, 42,86%), seguido da idade entre os 45 e 50 anos (2 pessoas, 28,57%), sendo que as restantes idades estão representadas por apenas uma pessoa cada (14,29%).

**Figura 6 – Idade dos Diretores Técnicos**

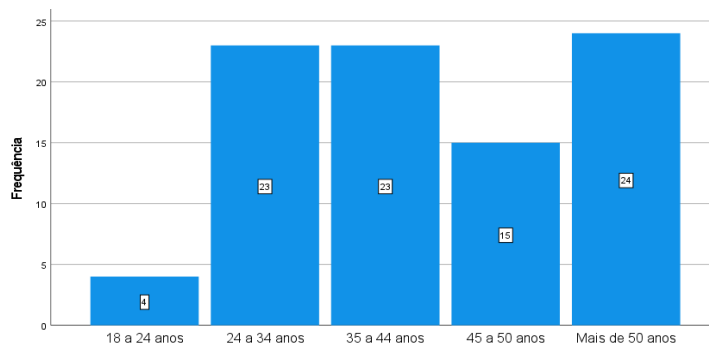


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No que diz respeito aos colaboradores (Cf. Figura 7), a incidência está na faixa etária dos 50 ou mais anos (24 pessoas, 26,97%), mas destacam-se também os intervalos de idades entre os 35 e 44 anos e os 45 e 50 anos com 23 pessoas cada (25,84%). Já os colaboradores mais jovens, entre os 18 e 34 anos, representam uma percentagem menor com 20 respostas (22,47%).

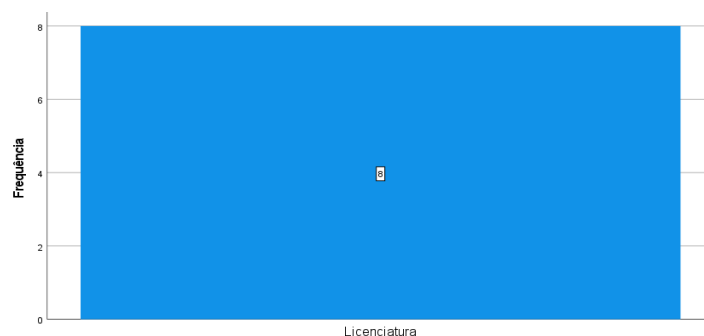
Desta forma, verifica-se que as mesmas faixas etárias predominam tanto entre os diretores técnicos como entre os colaboradores, com maior representatividade nos grupos dos 35 e 44 anos e dos 45 e 50 anos.

A presença de trabalhadores mais velhos pode sugerir uma menor rotatividade de pessoal e uma valorização da experiência prática.

**Figura 7 - Idade dos Colaboradores**

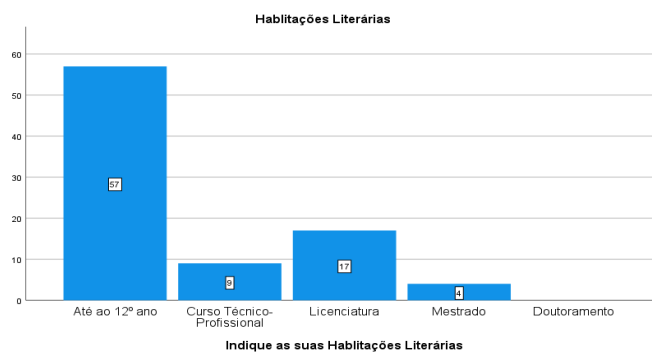
*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

De acordo com as respostas apuradas sobre as habilitações literárias (Cf. Figura 8), verifica-se que todas as diretoras técnicas são licenciadas (100%).

**Figura 8 - Habilitações Literárias dos Diretores Técnicos**

*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No grupo dos 89 colaboradores (Cf. Figura 9), 57 concluíram o 12º ano (64,05%), 9 frequentam (10,11%) um curso profissional, 17 (19,10%) são licenciados e apenas quatro (4,5%) possuem mestrado.

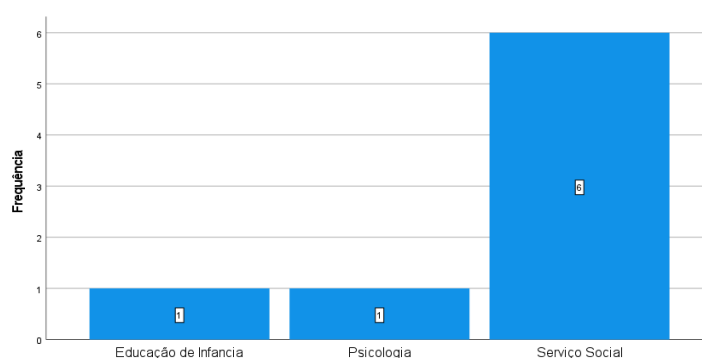
**Figura 9 - Habilitações Literárias dos Colaboradores**

*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Estes dados espelham a qualificação das diretoras técnicas, refletindo a necessidade de formação superior para o exercício de cargos de liderança e gestão nas organizações sociais. Entre os colaboradores, a maioria tem até ao 12º ano de escolaridade, com uma proporção significativa a possuir cursos profissionais e licenciaturas, o que demonstra uma valorização da formação técnica e superior no setor social.

Quando questionados sobre a sua área de formação, as respostas dos diretores técnicos abrangeram três áreas: serviço social (12,5%), psicologia (12,5%) e educação de infância (75%) (Cf. Figura 10).

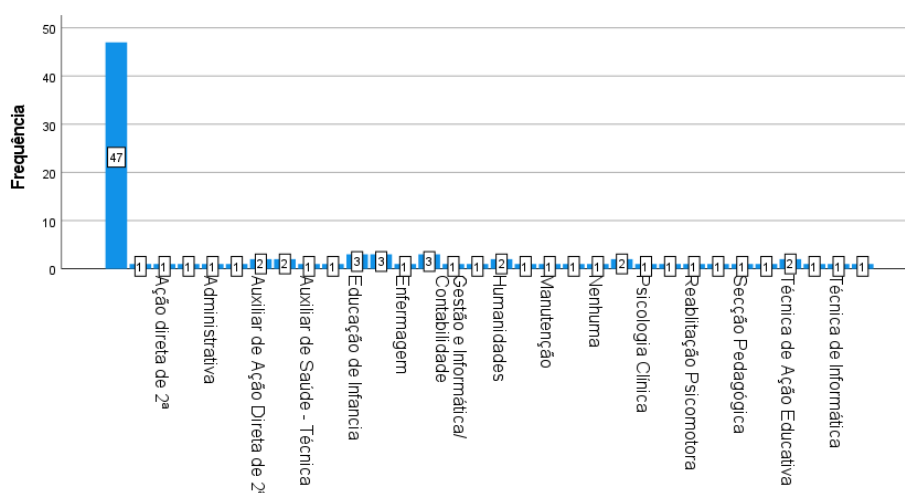
**Figura 10 – Área de Formação dos Diretores Técnicos**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No que concerne aos colaboradores, as respostas foram mais variadas, incluindo serviço social, desporto, psicologia, psicomotricidade, educação e saúde, e tendo-se registado uma resposta (1,12%) de auxiliar de ação direta (Cf. Figura 11).

**Figura 11 – Área de Formação dos Colaboradores**

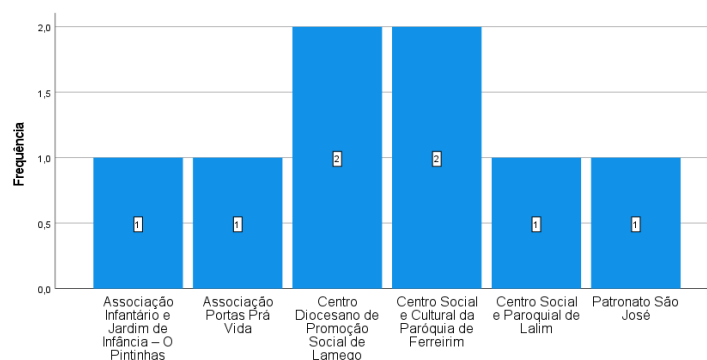


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

A diversidade que se verifica nas áreas de formação dos colaboradores pode ser vista como uma mais-valia na medida em que esta variedade de conhecimentos poderá enriquecer a qualidade dos serviços prestados nas organizações. Relativamente aos diretores técnicos, a especificidade das suas áreas de formação é crucial na gestão eficaz das organizações, uma vez que estas áreas correspondem a conhecimentos tidos por relevantes para responder às necessidades e aos desafios do setor social, considerando, em simultâneo, a diversidade das respostas sociais que integra.

Como se pode constatar a partir da observação da Figura 12 foi possível obter respostas dos diretores técnicos de quase todas as organizações que integravam o universo em análise, conforme mencionado anteriormente.

**Figura 12 – Organização a que pertencem os Diretores Técnicos**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

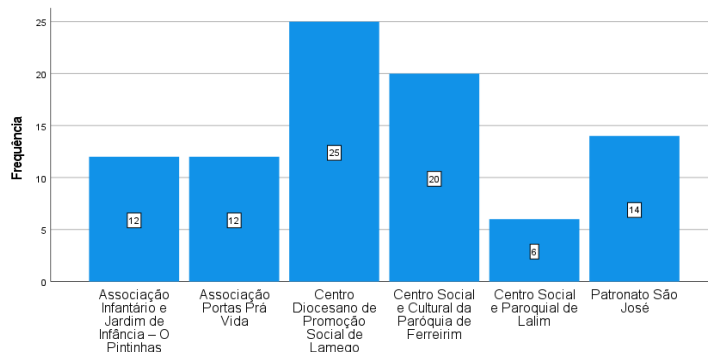
Importa referir que o Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego e o Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim contam com dois diretores técnicos devido à existência de mais de uma resposta social na organização.

No que diz respeito aos colaboradores (Cf. Figura 13), a situação é semelhante à dos diretores técnicos, com cinco organizações sem resposta. Os 89 colaboradores que responderam ao inquérito estão distribuídos pelas restantes organizações da seguinte forma:

- Associação Infantil e Jardim de Infância – O Pintinhas: 12 respostas (13,5%);
- Associação Portas P'rá Vida: 12 respostas (13,5%);
- Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego: 25 respostas (28,1%);
- Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim: 20 respostas (22,5%);
- Centro Social e Paroquial de Lalim: 6 respostas (6,7%);
- Patronato São José: 14 respostas (15,7%).

A distribuição dos colaboradores nas seis organizações restantes demonstra uma representatividade adequada para compreender a comunicação organizacional nas OES do concelho de Lamego.

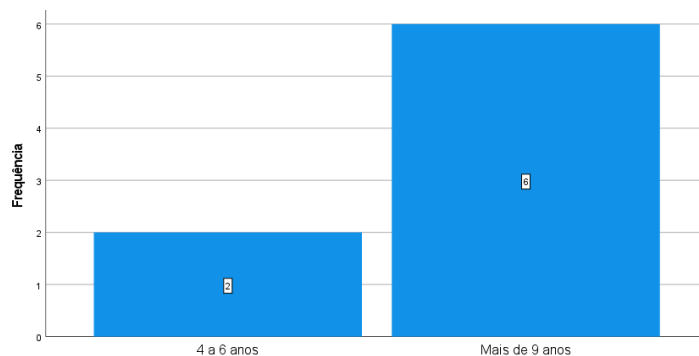
**Figura 13 – Organização a que pertencem os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente ao tempo de trabalho na organização (Cg. Figura 14), a maioria dos diretores técnicos (seis em oito), tem já uma longa experiência na sua organização, com mais de 9 anos de trabalho, refletindo estabilidade no exercício do cargo. Apenas dois diretores técnicos têm entre 4 a 6 anos de experiência (25%), seis têm entre 1 e 3 anos de serviço (75%)

**Figura 14 – Tempo de Serviço dos Diretores Técnicos**



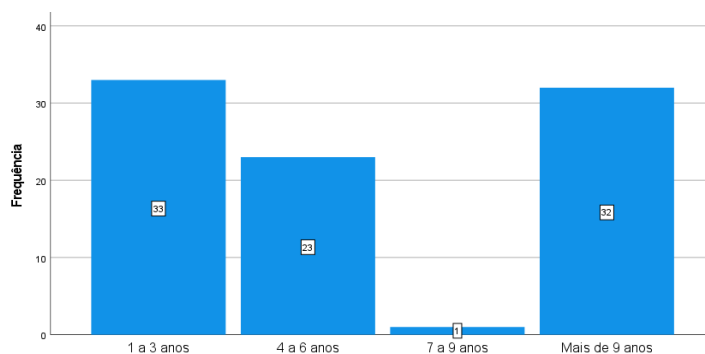
*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Quanto aos colaboradores (Cf. Figura 15), verifica-se uma distribuição mais variada, sendo que a maior parte (33, 37,98%) trabalha na sua organização há menos de 3 anos, evidenciando uma renovação mais recente do quadro de colaboradores.

Porém, também é possível verificar que uma boa parte dos colaboradores (32, 35,96%) está na organização há mais de nove anos, evidenciando, assim, por outro lado, alguma estabilidade no corpo de profissionais que trabalham nas organizações.

Importa, ainda, destacar que 23 (25,84%) colaboradores possuem entre 4 e 6 anos de experiência na organização onde trabalham.

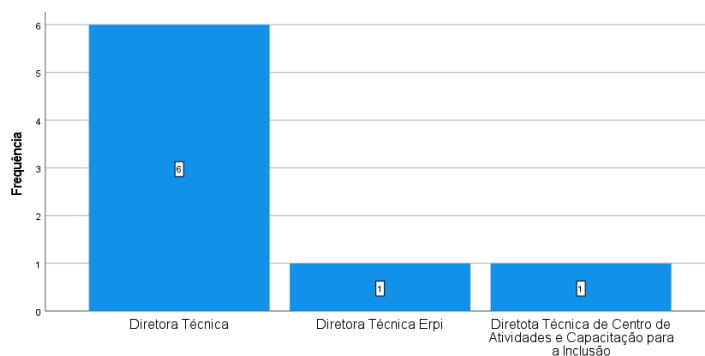
**Figura 15 – Tempo de Serviço dos Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No referente à análise das funções desempenhadas nas organizações, os diretores técnicos, como é evidente, apontam essa mesma função, com apenas alguns a especificarem a resposta social em que atuam como diretores técnicos: ERPI (Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas) e Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (Cf. Figura 16).

**Figura 16 – Resposta Social dos Diretores Técnicos**

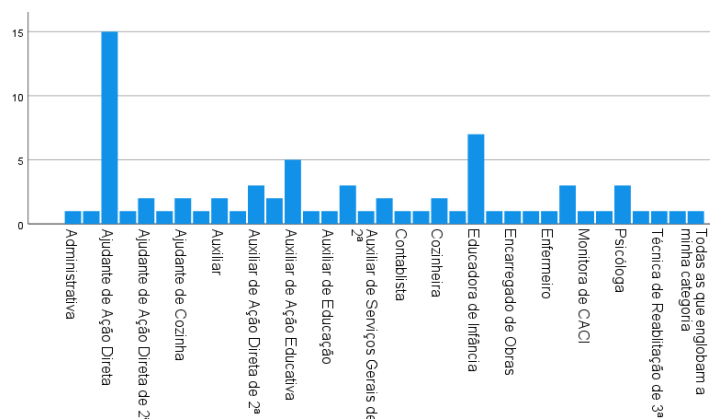


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente aos colaboradores, a maioria, (34) ou seja, 66,67% desempenha funções de caráter mais generalista, com destaque para os ajudantes de ação direta. Além disso, são observadas outras funções como um enfermeiro (1,96%), dois contabilistas (3,92%), três psicólogos (5,88%), uma técnica de reabilitação (1,96%), três monitores (5,88%) e um administrativo (1,96) (Cf. Figura 17).

A variedade de funções presentes entre os colaboradores demonstra a diversidade de competências necessárias para garantir a qualidade e a abrangência dos serviços oferecidos pelas organizações.

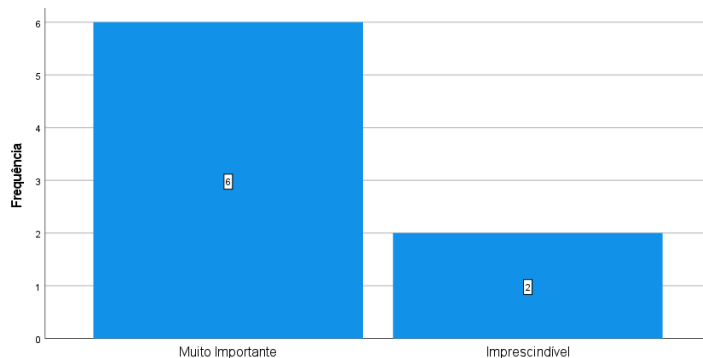
**Figura 17 – Resposta Social dos Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

A avaliação do contributo do trabalho para a realização dos objetivos da organização revelou uma perceção positiva tanto por parte dos diretores técnicos como dos colaboradores. Entre os diretores técnicos, a maioria considerou o seu trabalho como sendo "muito importante" (seis respostas, 75%) ou "imprescindível" (duas respostas 25%) (Cf. Figura 18).

**Figura 18 – Contributo do Trabalho dos Diretores Técnicos para os Objetivos Organizacionais**

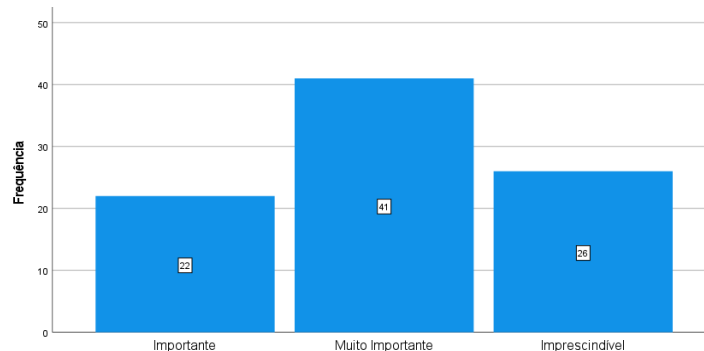


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Por outro lado, entre os colaboradores, 22 (24,72%) classificaram o seu contributo como "importante", 41 (46,07%) como "muito importante", e 26 (29,21%) como "imprescindível" (Cf. Figura 19).

Estes resultados indicam um forte reconhecimento da importância do trabalho de todos os envolvidos na organização, sugerindo que tanto os diretores técnicos quanto os colaboradores se sentem comprometidos com a missão e os objetivos das suas instituições.

**Figura 19 - Contributo do Trabalho dos Colaboradores para os Objetivos Organizacionais**

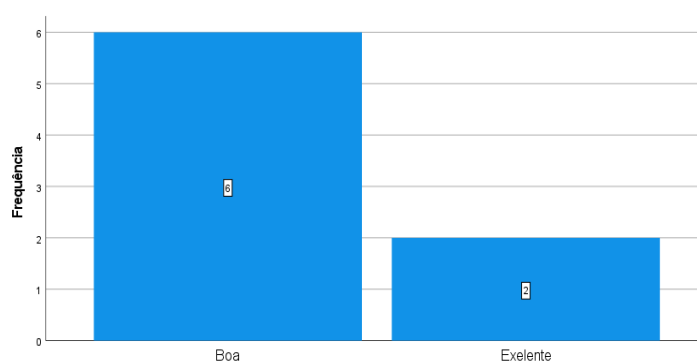


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

#### IV.2. As Perceções dos Diretores Técnicos e dos Colaboradores sobre a Comunicação

Quando questionados sobre a sua apreciação em relação à comunicação nas suas organizações, as respostas foram bastante positivas, com seis dos oito inquiridos (75%) a considerar a comunicação como “boa”, e os restantes dois (25%) como “excelente” (Cf. Figura 20).

**Figura 20 - Qualidade da Comunicação na Organização, segundo os Diretores Técnicos**



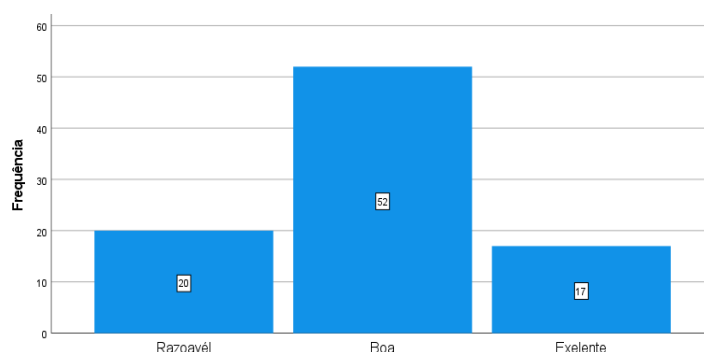
*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Quanto aos colaboradores, a maioria, 52 (58,43%), considerou a comunicação como "boa", 20 (22,47%) consideraram a comunicação "razoável", e 17 (19,10%) como "excelente" (Cf. Figura 21).

Através da leitura destes dados, percebe-se que, no geral, tanto os colaboradores como os diretores técnicos consideram que nas suas organizações a comunicação é eficaz, no entanto reconhece-se que há espaço para melhorias, especialmente para os colaboradores que destacaram a comunicação como meramente “razoável”.

A maioria das respostas positivas pode indicar que existem esforços nos processos de comunicação, mas para alcançar um nível de excelência pode ser necessário investir em estratégias que promovam uma melhor comunicação.

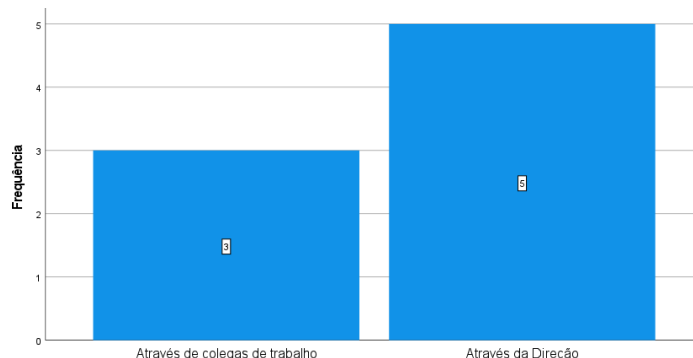
**Figura 21 – Qualidade da Comunicação na Organização, segundo os Colaboradores**



**Nota:** Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente à questão colocada que indagava “Quando precisa de dados/informações sobre a organização qual o meio que utiliza para as obter?” os inquiridos revelam diferentes perceções. Entre os diretores técnicos, três (37,5%) preferem obter as informações através dos colegas de trabalho, enquanto os outros cinco (62,5%) recorrem à direção (Cf. Figura 22).

**Figura 22 – Meio Utilizado pelos DT para Obter Informações sobre a Organização**



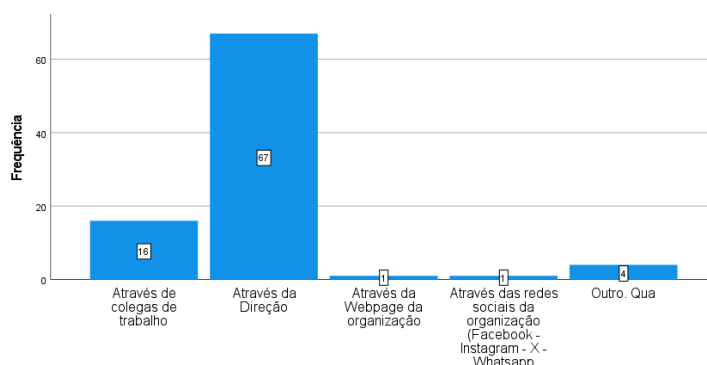
**Nota:** Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Por outro lado, a esmagadora maioria dos colaboradores (67, 75,28%) recorre à direção para obter as informações, No entanto, 16 (17,98%) preferem ter estas informações esclarecidas com os colegas de trabalho. De referir, ainda, que cinco (5,62%) colaboradores utilizam as

redes sociais como meio de informação, e um (1,12%) utiliza a *webpage* da organização (Cf. Figura 23).

Estes dados sugerem que tanto os diretores técnicos como os colaboradores confiam fortemente na direção e nos seus colegas para obter este tipo de informações. Esta grande confiança na direção ressalta a importância de uma liderança transparente e comunicativa para manter todos os membros da organização bem informados.

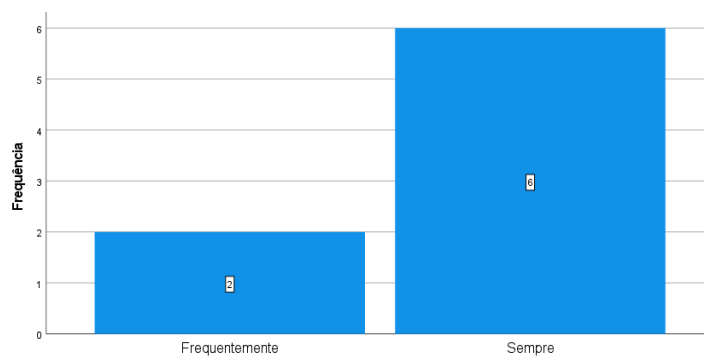
**Figura 23 - Meio Utilizado pelos Colaboradores para Obter Informações Sobre a Organização**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No que concerne à pergunta “A sua organização fornece-lhe todas as instruções que entende serem necessárias para a conclusão do seu trabalho”, as respostas foram maioritariamente positivas, tanto por parte dos diretores técnicos como dos colaboradores. Dos diretores técnicos, seis (75%) responderam “sempre”, e dois (25%) “frequentemente” (Cf. Figura 24).

**Figura 24 - Fornecimento de Instruções Necessárias Ao Trabalho, segundo os DT**

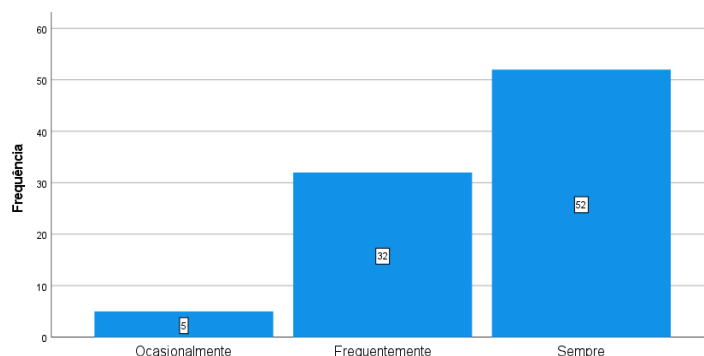


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Dos colaboradores, 52 (58,43%) responderam “sempre”, 32 (35,96%) “frequentemente”, e cinco (5,61%) responderam “ocasionalmente” (Cf. Figura 25).

Estes dados indicam que a maioria dos inquiridos considera a comunicação de instruções eficaz nas suas organizações, no entanto é preciso destacar que há uma pequena percentagem de colaboradores a achar que muitas vezes não recebe informações, sugerindo que em algumas situações a transmissão de instruções pode ser inconsistente, prejudicando a eficácia e eficiência do trabalho desses colaboradores. Assim, torna-se necessário rever os canais de comunicação para garantir a transmissão clara de todas as informações.

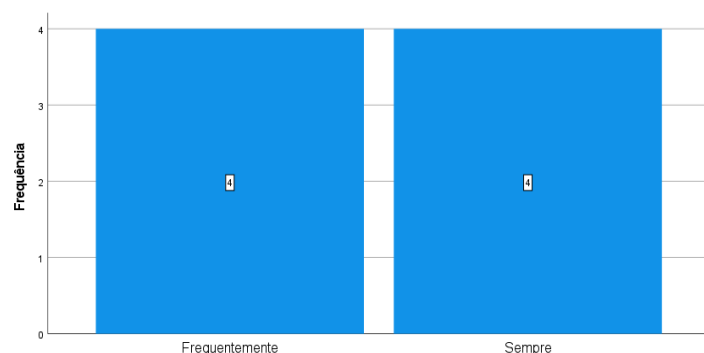
**Figura 25 - Fornecimento de Instruções Necessárias ao Trabalho, segundo os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Quando questionados sobre os meios de comunicação nas organizações (ver Figura 26), quatro (50%) diretores técnicos indicaram que os meios utilizados são frequentemente eficientes para uma boa comunicação entre departamentos, e os restantes quatro (50%) responderam que são sempre eficientes. Este resultado sugere uma perceção positiva entre os diretores técnicos sobre a eficácia da comunicação interna nas suas organizações.

**Figura 26 - Suficiência dos Meios de Comunicação Utilizados para Comunicar Internamente, segundo os DT**

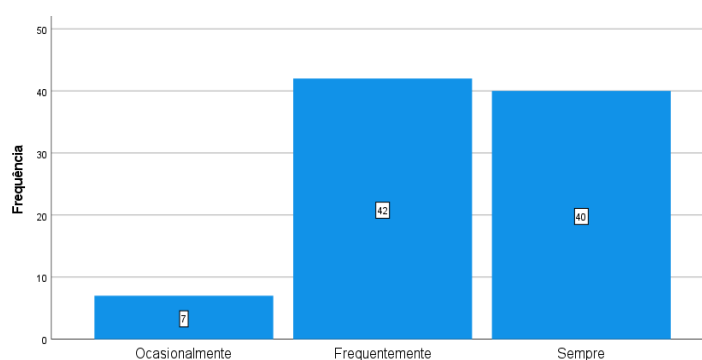


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente aos colaboradores (ver Figura 27), 42 (47,19%) responderam que a comunicação é frequentemente eficiente, e 40 (44,94%) responderam que é sempre. Embora a maioria considere a comunicação interna eficiente, existem sete (7,87%) respostas que indicam uma eficiência ocasional, sugerindo a existência de espaço para melhorias.

Apesar de os diretores técnicos e da maioria dos colaboradores considerarem a comunicação interna eficiente, existem diferenças entre as perceções dos diretores e dos colaboradores a este respeito.

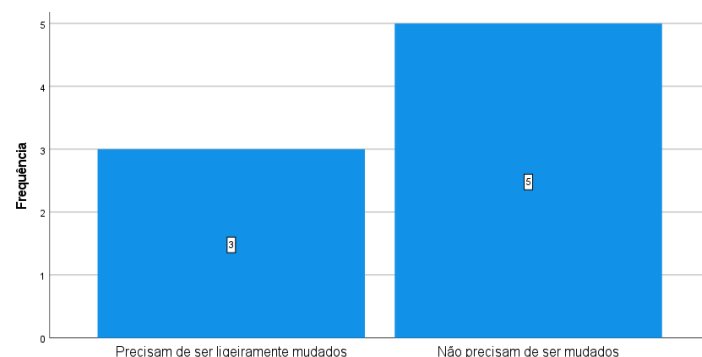
**Figura 27 - Suficiência dos Meios de Comunicação Utilizados para Comunicar Internamente, segundo os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

As figuras a seguir apresentadas refletem as respostas dos inquiridos sobre a necessidade de melhorias nos meios de comunicação utilizados pela organização. Dos diretores técnicos (ver Figura 28), três (37,5%) acreditam que os meios de comunicação precisam de ser ligeiramente mudados, enquanto cinco (62,5%) afirmam que não são necessárias de mudanças.

**Figura 28 - Necessidade de Melhorias nos Meios de Comunicação da Organização, segundo os DT**



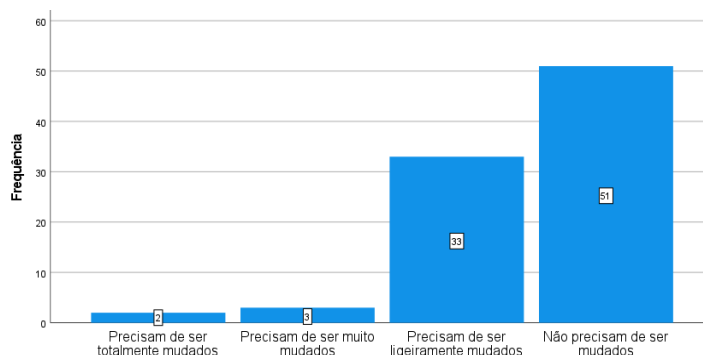
*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Entre os colaboradores (ver Figura 29), 51 (53,3%) disseram que os meios de comunicação não precisam de ser melhorados, 33 (37,1%) que precisam de ser ligeiramente mudados, três

(3,4%) indicaram que precisam de ser muito mudados, e dois (2,2%) que precisam de ser totalmente mudados.

A análise comparativa entre as respostas dos diretores técnicos e dos colaboradores revela algumas discrepâncias, com os colaboradores a sugerirem uma maior necessidade de introduzir alterações e melhorias nos meios de comunicação dentro das organizações, refletindo áreas potenciais de melhoria na comunicação interna da organização.

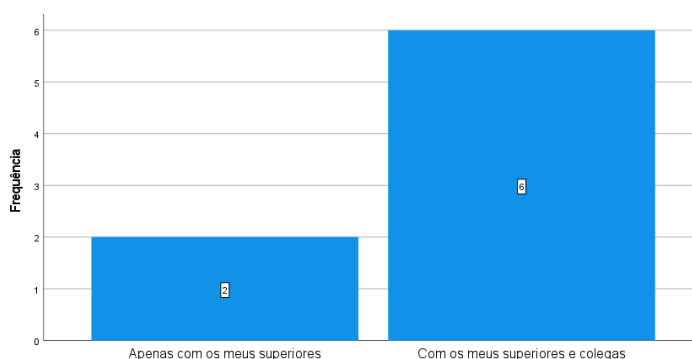
**Figura 29 – Necessidade de Melhorias nos Meios de Comunicação da Organização, segundo os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Verificou-se que os diretores técnicos (ver Figura 30) têm preferência em abordar as situações em que a informação foi passada de forma errada com a direção das organizações (seis, ou seja 75%) no entanto dois deles (25%) preferem abordar estes assuntos apenas com os colegas de trabalho.

**Figura 30 – Com Quem Fala Quando Circulam Informações Erradas, segundo os DT**

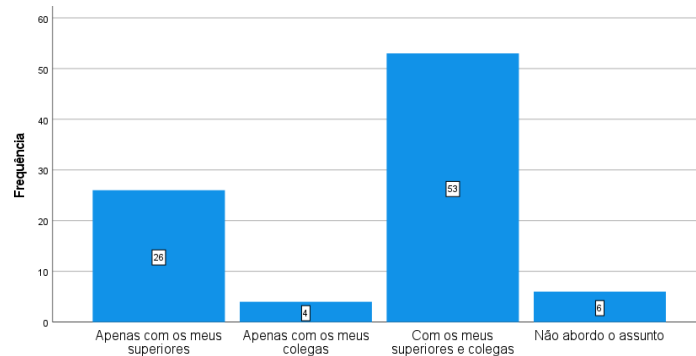


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente aos colaboradores (Cf. Figura 31), mais de metade, 53 (59,55%), preferem abordar estes tópicos com superiores e colegas, 26 (29,21%) abordam-nos apenas com os seus superiores, e quatro (4,50%) apenas com os colegas. Contudo, existem seis (6,74%)

colaboradores que preferem não abordar o assunto. A análise destas respostas revela diferenças significativas na forma como diretores técnicos e colaboradores lidam com a circulação de informações erradas dentro da organização.

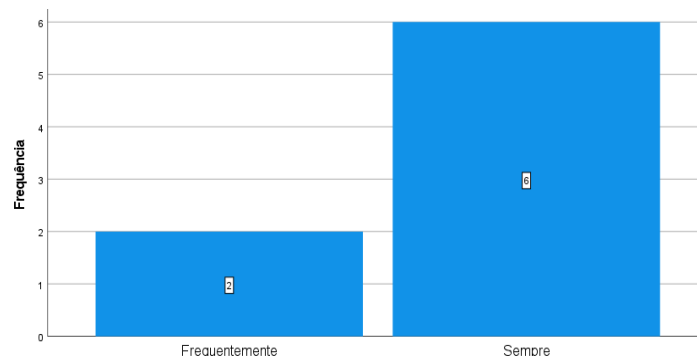
**Figura 31 – Com Quem Fala Quando Circulam Informações Erradas, segundo os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No que diz respeito à pergunta “Considera que existe abertura para colocar questões a quem se encontra numa posição hierárquica superior à sua e que há esforço para responderem às suas dúvidas?”, a resposta dos diretores técnicos é bastante positiva: seis (75%) consideram que têm “sempre” abertura para questionar, e os outros dois (25%) indicaram como resposta “frequentemente” (Ver Figura 32).

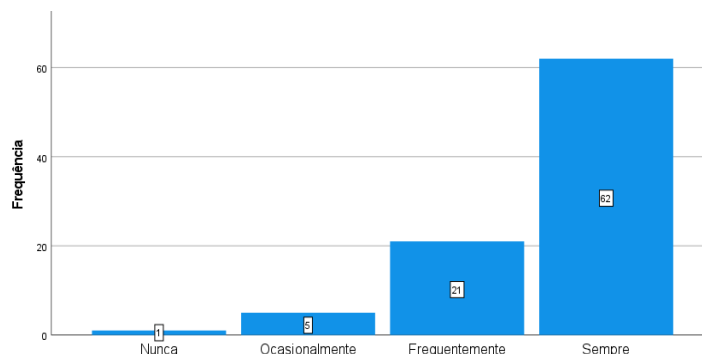
**Figura 32 – Abertura para Colocar Questões aos Superiores e Esforço em Responderem, segundo os DT**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Já para os colaboradores (ver Figura 33), a maioria das respostas é também positiva, com 62 (61,8%) a referirem “sempre” e 21 (21,3%) a responderem “frequentemente”. No entanto, existem cinco colaboradores que destacam a opção “ocasionalmente” (5,6%), e um (1,1%) que refere “nunca”.

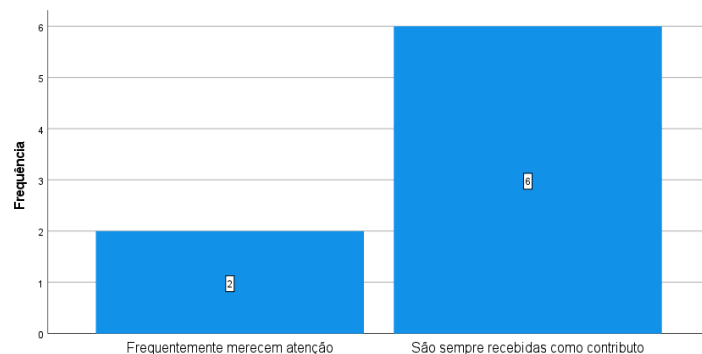
**Figura 33 – Abertura para Colocar Questões aos superiores e Esforço em Responderem, segundo os Colaboradores**



Nota: Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Quando questionados sobre a sua perceção sobre a recetividade às suas sugestões, opiniões e, dúvidas pelos seus superiores hierárquicos, as respostas dos diretores técnicos e colaboradores foram as seguintes: em relação aos diretores técnicos, seis (75%) afirmam que as suas opiniões são “sempre” recebidas como contributo, enquanto dois (25%) afirmam que as suas opiniões são “frequentemente” recebidas como contributo (ver Figura 34).

**Figura 34 – Recetividade a Sugestões, Opiniões, Dúvidas ou Reclamações pelos Superiores, segundo os DT**

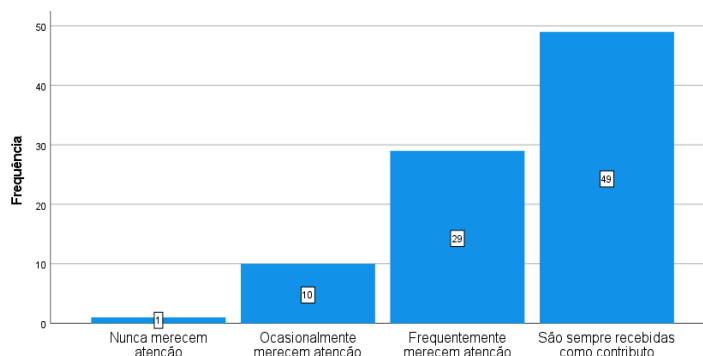


Nota: Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

No que diz respeito aos colaboradores (ver Figura 35), 29 (32,58%) consideram que as suas opiniões são “frequentemente” recebidas como contributo, 10 (11,24%) afirmam que as suas comunicações “ocasionalmente” merecem atenção, e um (1,12%) considera que as suas opiniões “nunca” merecem atenção.

Apesar de a maioria dos diretores técnicos e uma parte significativa dos colaboradores considerar que as suas opiniões são recebidas como contributo, há uma necessidade clara de melhorar a consistência na receção e valorização dessas comunicações para assegurar que todos os membros da organização se sintam ouvidos e apreciados.

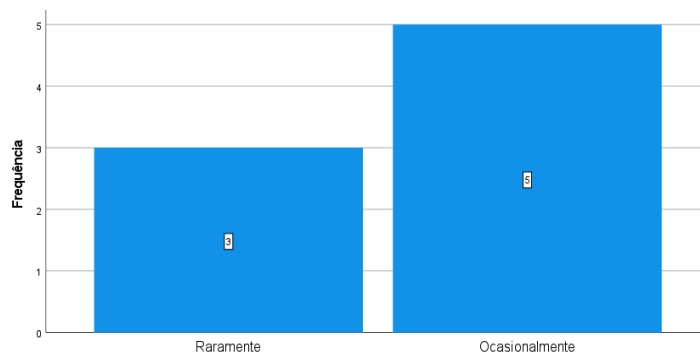
**Figura 35 – Recetividade a Sugestões, Opiniões, Dúvidas ou Reclamações pelos Superiores, segundo os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente à pergunta sobre a regularidade de ocorrência de falhas na organização, cinco (62,5%) diretores técnicos consideram que ocorrem falhas “ocasionalmente”, enquanto três (37,5%) consideram que “raramente” existem falhas (Cf. Figura 36).

**Figura 36 – Regularidade da Ocorrência de Falhas de Comunicação e Transmissão de Informações Erradas, segundo os DT**

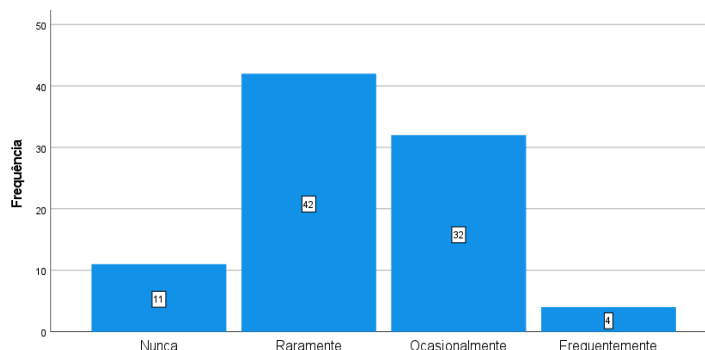


*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Para 42 (37,8%) dos 89 colaboradores, “raramente” existem falhas na comunicação, para 32 (28,48%), as falhas ocorrem de forma “ocasional”, para 11 (9,79%) “nunca” ocorrem, e para quatro (3,56%) as falhas costumam acontecer “com frequência” (Cf. Figura 37).

Estas perceções variadas sugerem a importância de uma abordagem proativa na identificação e resolução de problemas de forma a melhorar a eficiência organizacional.

**Figura 37 – Regularidade da Ocorrência de Falhas de Comunicação e Transmissão de Informações Erradas, segundo os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente à pergunta sobre os principais obstáculos que podem prejudicar a comunicação na organização, as respostas dos inquiridos foram variadas e abordam diferentes aspetos. Dois diretores técnicos mencionaram a “falta de diálogo entre os colaboradores e a falta de empatia entre eles” como um dos principais obstáculos. Outro obstáculo identificado foi a “falta de clareza nas mensagens, a falta de partilha das decisões tomadas, a má relação entre os funcionários e o não saber ouvir”, mencionado por um diretor técnico. Outros pontos levantados incluem o “risco de utilizar uma linguagem que não é entendida por todos os colaboradores e empregar palavras ambíguas”.

Já os colaboradores destacam a “falta de compreensão”, os “conflitos entre trabalhadores, a” falta de empatia”, o “mau ambiente no trabalho”, o “não existir abertura em determinadas situações”, a “falha de comunicação”, e a “falta de atenção”. No entanto, oito colaboradores (8,99%) consideram não existir obstáculos ao processo da comunicação.

Estes dados sugerem que as organizações enfrentam desafios significativos em termos de comunicação, com uma clara necessidade de melhorar a clareza, a frequência e a qualidade das interações comunicativas. A perceção variada entre os colaboradores indica que as soluções podem precisar de ser adaptadas para atender a diferentes necessidades e situações dentro da organização.

Relativamente à forma como a Organização comunica sobre diferentes parâmetros do seu funcionamento, a Tabela 2 sumaria os resultados apurados, sendo perceptível que a comunicação sobre “prazos de tarefas” é a mais consistente e vista como frequente, tanto pelos diretores técnicos (seis, ou seja 75%), quanto pelos colaboradores (18, ou seja 20,22%).

Existe uma diferença significativa na perceção da frequência de comunicação sobre a “situação financeira”, sendo, esta, vista como menos frequente pelos diretores técnicos (um, ou seja

12,5%) do que pelos colaboradores (16, ou seja 17,98%). No que diz respeito aos “direitos e deveres” são percebidos como bem comunicados por ambos os grupos de profissionais, tanto pelos diretores técnicos (quatro, ou seja 50%) como pelos colaboradores (39, ou seja 43,82%). No respeitante à comunicação sobre “projetos futuros” é percebida como moderada, mas com uma tendência para ser percebida como mais frequente pelos diretores técnicos (dois, ou seja 25%) do que pelos colaboradores (17, ou seja 19,1%).

**Tabela 2 – Regularidade da Comunicação de Parâmetros**

	Diretores Técnicos					Total
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	
<b>Situação</b>	1	0	2	3	2	8
<b>Financeira</b>	(12,5)		(25)	(37,5)	(25)	(100)
<b>Projetos Futuros</b>	0	1	2	3	2	8
		(12,5)	(25)	(37,5)	(25)	(100)
<b>Direitos e Deveres</b>	0	0	2	2	4	8
			(25)	(25)	(50)	(100)
<b>Prazos de Tarefas</b>	0	0	0	2	6	8
				(25)	(75)	(100)
Colaboradores						
<b>Situação</b>	16	10	16	17	18	77
<b>Financeira</b>	(17,98)	(11,24)	(17,98)	(19,10)	(20,22)	(86,52)
<b>Projetos Futuros</b>	1	15	16	27	17	89
	(1,12)	(16,85)	(17,98)	(30,34)	(19,10)	(100)
<b>Direitos e Deveres</b>	0	3	13	22	39	89
		(3,37)	(14,61)	(24,72)	(43,82)	(100)
<b>Prazos de Tarefas</b>	2	0	5	20	50	89
	(2,25)		(5,62)	(22,47)	(56,18)	(100)

**Nota:** Dados analisados com o IBM SPSS v28.0. Valores (%).

Relativamente à questão seguinte, importa referir que foi apenas colocada aos diretores, e prende-se com a avaliação de alguns parâmetros da comunicação na realização do seu trabalho.

Os dados apresentados na Tabela 3 indicam que a comunicação dentro das organizações é vista como essencial pela maioria dos inquiridos. A maior parte dos diretores técnicos fornecem informações precisas e dão instruções claras “frequentemente” ou “sempre”. Além disso, o processo de comunicação é percebido como reflexo dos valores e da missão da organização. É perceptível que a maioria dos diretores técnicos tem preocupação com o *feedback* recebido dos colaboradores, apesar de alguns inquiridos apenas atentarem “ocasionalmente” a esse *feedback*.

No geral, a comunicação é clara e compreensível, o que é fundamental para o bom funcionamento e coesão dentro da organização.

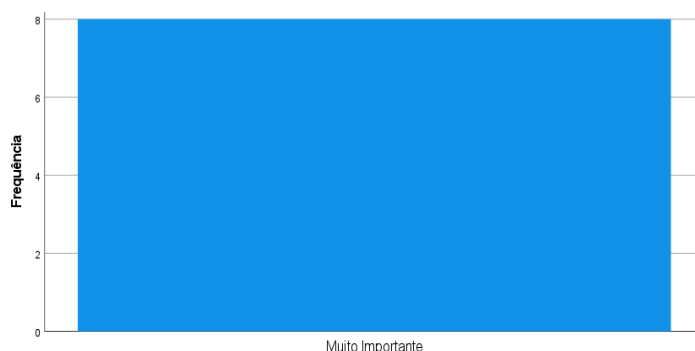
**Tabela 3 – Regularidade da Comunicação Realizada pelo Diretor Técnico**

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Total
<b>Forneço informações precisas com frequência aos funcionários da organização</b>	0	0	0	3 (37,5)	5 (62,5)	8 (100)
<b>Dou instruções claras quando algo de novo deve ser feito</b>	0	0	0	3 (37,5)	5 (62,5)	8 (100)
<b>O processo de comunicação da organização reflete os valores e a missão da organização</b>	0	0	0	3 (37,5)	5 (62,5)	8 (100)
<b>Procuro <i>feedback</i> sobre a minha comunicação e tento melhorar com base nesse <i>feedback</i></b>	0	0	1 (12,5)	4 (50)	3 (37,5)	8 (100)
<b>A comunicação da organização contribui para um ambiente mais inclusivo e diversificado</b>	0	0	0	6 (75)	2 (25)	8 (100)
<b>A comunicação entre a gestão e os funcionários ocorre com a frequência adequada</b>	0	0	0	6 (75)	2 (25)	8 (100)
<b>A direção incentiva e valoriza o <i>feedback</i> dos funcionários</b>	0	0	1 (12,5)	5 (62,5)	2 (25)	8 (100)
<b>A comunicação na minha organização é clara e compreensível</b>	0	0	0	3 (3,75)	5 (62,5)	8 (100)

*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0. Valores (%).

No que concerne à importância que os diretores técnicos dão à comunicação nas organizações para o seu bom funcionamento, todos consideram que esta é “muito importante”, evidenciando assim a relevância deste processo (Ver Figura 38).

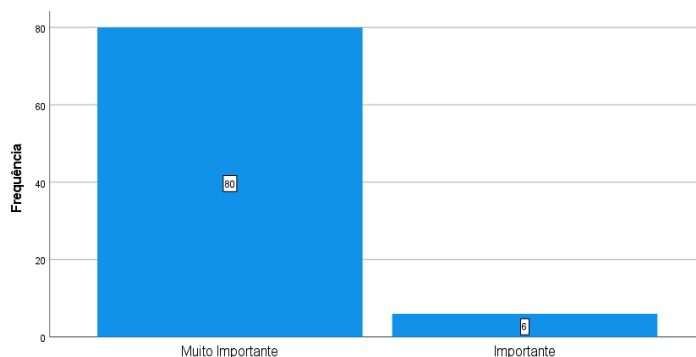
**Figura 38 – Grau de Importância da Comunicação para o Bom Funcionamento Organizacional, segundo os DT**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

Relativamente aos colaboradores (ver Figura 39), 80 (89,9%) consideram este processo muito importante e seis (6,7%) consideram-no “importante”. Apesar de haver uma ausência de três respostas nesta questão percebe-se que também para os colaboradores a comunicação é percebida como essencial para o bom funcionamento da organização.

**Figura 39 – Grau de Importância da Comunicação para o Bom Funcionamento Organizacional, segundo os Colaboradores**



*Nota:* Dados analisados com o IBM SPSS v28.0.

A última questão foi apenas colocada aos colaboradores, com o objetivo de perceber quais, na sua opinião, seriam as propostas de melhoria a introduzir aos processos de comunicação nas organizações em que trabalham. Dos 89 colaboradores, 15 (17%) não acham que seja necessário haver propostas de melhoria. Importa realçar que 65 (73%) inquiridos não responderam à questão.

Registaram-se, porém, nove (10%) colaboradores que escreveram as suas propostas, de entre as quais destacamos as seguintes: “A direção chamar atenção algumas pessoas devido a algumas questões”; “Colocação de mais pessoal”; “Existir uma melhor comunicação entre superiores hierárquicos e colaboradores” e “Reuniões Semanais”.

### **IV.3. Análise Comparativa das Perceções dos Colaboradores das Diferentes Organizações sobre a Comunicação**

A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental no funcionamento eficiente das instituições, influenciando diretamente a produtividade, a satisfação no trabalho e a coesão interna. Quando bem estruturada permite a disseminação clara de informação, garantindo que os colaboradores compreendem os objetivos institucionais e saibam como desempenhar as suas funções de forma eficaz. No entanto, as falhas comunicacionais podem gerar mal-entendidos, comprometer a motivação e prejudicar o desempenho organizacional. Dada a sua importância, torna-se essencial compreender como os diferentes grupos existentes dentro da organização percebem a comunicação interna, de modo a identificar desafios e oportunidades de melhoria. Através da análise dos dados recolhidos, pretende-se perceber se existem discrepâncias na forma como cada grupo avalia a comunicação e identificar eventuais áreas de intervenção que possam otimizar os processos comunicacionais.

Para garantir uma análise rigorosa e representativa, foram aplicados questionários a 89 participantes, distribuídos entre colaboradores e diretores com o objetivo de recolher informações sobre a perceção da comunicação organizacional, abordando aspetos como clareza das mensagens transmitidas, acessibilidade dos gestores e diretores, eficiência dos canais de comunicação utilizados e valorização da opinião dos colaboradores. Os questionários foram estruturados para permitir uma avaliação quantitativa e qualitativa, possibilitando a identificação de padrões de resposta e possíveis diferenças entre os grupos analisados. Os dados recolhidos revelam que, de uma forma geral, os colaboradores e os diretores atribuem uma avaliação semelhante à comunicação organizacional. No entanto, uma análise mais aprofundada permite identificar diferenças significativas na forma como cada grupo interpreta e vivencia a comunicação no contexto de trabalho.

De forma geral, as organizações analisadas neste estudo, revelam perfis distintos no que respeita aos seus processos de comunicação.

No Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego, a maioria dos colaboradores, tanto técnicos como dirigentes intermédios, demonstrou uma perceção positiva da comunicação interna. Destacaram a acessibilidade da direção, a clareza das orientações recebidas e a existência de canais formais de comunicação eficazes, como reuniões periódicas e registos escritos. A valorização da opinião dos trabalhadores foi igualmente salientada, sobretudo pelos técnicos superiores, que referiram oportunidades regulares de participação e feedback. As sugestões de melhoria centraram-se sobretudo em aspetos operacionais, como o reforço da comunicação digital e o aumento da frequência das reuniões informativas, o que evidencia um

modelo comunicacional já consolidado. Relativamente aos diretores técnicos, é possível deduzir que estes partilham uma visão globalmente positiva relativamente aos processos comunicacionais da instituição. A ausência de críticas expressas por parte da gestão e a convergência entre as sugestões de melhoria indicadas pelos colaboradores e as práticas já implementadas sugerem que existe sintonia entre os diferentes níveis hierárquicos quanto à eficácia da comunicação interna. Esta perceção reforça a ideia de que o Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego apresenta um modelo comunicacional consolidado e eficaz.

No Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim, os resultados foram igualmente positivos, com destaque para a clareza e frequência das comunicações entre os diversos níveis hierárquicos. Os diretores técnicos referiram sentir-se ouvidos e incluídos nos processos de decisão, reforçando a ideia de uma cultura organizacional participativa. As propostas de melhoria incidiram em aspetos pontuais, como a simplificação de mensagens escritas e a implementação de plataformas digitais mais intuitivas, refletindo um ambiente comunicacional saudável e aberto. Os colaboradores têm também uma visão positiva sobre a comunicação interna. Reconhecem a clareza e a regularidade das mensagens entre os diferentes níveis hierárquicos, valorizando a cultura participativa existente. No entanto, alguns assinalam a necessidade de simplificação das mensagens escritas e sugerem a adoção de plataformas digitais mais acessíveis para melhorar a comunicação e o acesso à informação.

Já a realidade no Patronato São José revelou um cenário mais complexo. Os colaboradores relataram dificuldades no acesso à informação relevante, apontando a escassez de reuniões formais e a ausência de mecanismos consistentes de *feedback* como principais fragilidades. A comunicação, nestas instituições, ocorre predominantemente de forma informal, sendo maioritariamente oral e assente em interações espontâneas entre os colaboradores. A circulação de informação depende, em grande medida, da iniciativa individual dos membros da equipa, uma vez que não existem canais formais ou estruturados de comunicação estabelecidos. Este padrão foi particularmente visível nas respostas dos colaboradores, que expressaram uma falta de clareza nas orientações e à limitada valorização das suas opiniões. De acordo com as respostas recolhidas, a necessidade de formação em competências comunicacionais para os quadros de direção surgiu como uma proposta recorrente. Porém a diretora técnica desta instituição considera os canais de comunicação informais suficientes para o funcionamento diário da mesma. A ausência de críticas explícitas por parte da gestão sugere uma confiança relativamente elevada nos processos atuais, apesar dos desafios apontados pelos colaboradores. Esta discrepância indica a necessidade de uma maior

comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos para alinhar perceções e melhorar a eficácia comunicacional.

A Associação Portas P'rá Vida apresenta um perfil comunicacional semelhante ao do Patronato de São José. Os dados sugerem uma perceção geral de insuficiência comunicacional, com destaque para a falta de canais estruturados de transmissão de informação. Técnicos e auxiliares mencionaram a inexistência de documentos orientadores ou reuniões formais, e assinalaram a predominância de comunicações improvisadas e pouco eficazes. Verificou-se ainda uma reduzida participação dos colaboradores nos processos decisórios, podendo contribuir para sentimentos de desmotivação face aos objetivos institucionais. As propostas de melhoria apontaram para a criação urgente de sistemas formais de comunicação, nomeadamente newsletters internas e reuniões de equipa regulares. Na perceção do diretor técnico desta instituição, os canais de comunicação atuais são adequados para as necessidades da organização. No entanto, a evidência das fragilidades comunicacionais apontadas pelos colaboradores sugere que poderá existir uma diferença entre a visão da direção e a experiência dos trabalhadores, indicando a necessidade de uma avaliação mais aprofundada dos processos internos e a implementação de melhorias estruturais.

Na Associação Infantil e Jardim de Infância – O Pintinhas, a avaliação foi maioritariamente positiva, sobretudo no que diz respeito à clareza da comunicação e à acessibilidade da coordenação pedagógica. Os educadores e auxiliares destacaram a regularidade dos contactos e referiram o informalismo nas relações de trabalho como um aspeto positivo. No entanto, alguns destes profissionais sublinham a inexistência de mecanismos formais de registo e acompanhamento da informação, o que pode gerar falhas pontuais na transmissão de orientações. A comunicação nesta organização assegura que as informações essenciais chegam aos colaboradores para a execução das tarefas diárias, baseando-se em interações diretas e informais entre os membros da equipa. Contudo, existe margem para uma maior sistematização, nomeadamente através da implementação de processos formais que permitam o registo consistente e a uniformização das informações transmitidas. Verificou-se ainda que a diretora técnica desta valoriza a comunicação interna, especialmente através da coordenação pedagógica e das interações regulares com a equipa. A ausência de críticas e o ambiente comunicacional funcional indicam que a gestão reconhece a importância da comunicação informal, ainda que reconheça também a necessidade de formalizar processos para melhorar o registo e o acompanhamento das informações.

Por fim, o Centro Social e Paroquial de Lalim, embora com uma equipa reduzida, demonstrou características particulares. Os colaboradores relataram uma comunicação próxima e direta com a direção, resultado da pequena dimensão da estrutura organizacional. No entanto, também foi referida a ausência quase total de documentos formais e de canais estruturados de comunicação. Esta informalidade, embora eficaz em contextos pontuais, poderá limitar a consistência da gestão da informação e dificultar o alinhamento estratégico da equipa. A falta de valorização da opinião dos colaboradores foi um ponto crítico nas respostas, sugerindo a necessidade de maior abertura à participação. Apesar da reduzida dimensão da instituição favorecer uma comunicação direta e próxima entre a direção e os colaboradores, a diretora técnica reconhece os desafios inerentes à ausência de canais formais e documentos estruturados. Considera que, embora a informalidade facilite a agilidade em certos contextos, é necessário desenvolver processos comunicacionais mais estruturados para garantir a consistência da informação e promover um maior alinhamento estratégico da equipa.

A análise comparativa evidencia que as práticas comunicacionais nas OES de Lamego variam significativamente em função da dimensão, estrutura organizativa e cultura interna de cada instituição. As organizações com maior formalização de processos e estruturas de comunicação – como o Centro Diocesano de Lamego e o Centro Social de Ferreirim – apresentam perceções mais positivas. Estas organizações evidenciam um maior envolvimento dos colaboradores nos processos comunicacionais, refletindo uma participação ativa e uma maior sensação de inclusão. As sugestões de melhoria apresentadas são, em geral, pontuais e focam-se em aspetos específicos, como a intensificação da frequência das reuniões informativas e a implementação de ferramentas digitais mais acessíveis. Isto revela que, apesar de já possuírem bases sólidas de comunicação, estas instituições procuram continuamente otimizar os seus processos através de pequenos ajustes. Pelo contrário, instituições como o Patronato São José e a Associação Portas P'rá Vida evidenciam lacunas comunicacionais estruturais, nomeadamente uma maior dependência da comunicação verbal informal, com menor utilização de canais formais, o que reflete numa menor valorização dos colaboradores.

Com base na análise realizada, é possível identificar algumas estratégias que podem contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação interna. Em primeiro lugar, é essencial reforçar a clareza e transparência na comunicação, implementando diretrizes mais estruturadas que garantam que todas as mensagens são transmitidas de forma compreensível e acessível. A criação de documentos de referência, como FAQs, manuais internos ou *newsletters*, pode ajudar a evitar a propagação de informações contraditórias e a uniformizar a comunicação. Outra recomendação importante passa pelo maior envolvimento dos colaboradores nos processos comunicacionais. Para tal, as organizações podem promover reuniões regulares entre

diferentes níveis hierárquicos, permitindo que os colaboradores expressem as suas dúvidas e sugestões de forma direta. Além disso, a implementação de canais de comunicação participativos, como caixas de sugestões ou reuniões abertas, pode contribuir para uma maior transparência e um ambiente mais colaborativo.

A capacitação dos gestores e equipas é também um fator determinante para melhorar a comunicação organizacional. A realização de formações específicas para diretores e gestores pode ajudá-los a desenvolver competências de escuta ativa e a adotar estratégias de comunicação mais eficazes. Paralelamente, é importante incentivar os colaboradores a desenvolverem as suas próprias competências comunicacionais, permitindo-lhes expressar ideias e preocupações de forma mais assertiva. Finalmente, a modernização dos canais de comunicação internos pode ser uma solução eficaz para melhorar a fluidez da informação dentro da organização; apostar em plataformas digitais que facilitem o acesso rápido a documentos e mensagens institucionais, como circulares, avisos, procedimentos internos, e convocatórias para reuniões, bem como reforçar a utilização de canais internos formais, pode garantir que todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, independentemente do seu nível hierárquico.

A análise comparativa das perceções sobre a comunicação organizacional revela que, apesar dos diretores e colaboradores atribuírem uma avaliação semelhante à comunicação interna, as suas experiências e dificuldades diferem significativamente. Os diretores tendem a considerar que os processos comunicacionais existentes são eficazes, enquanto os colaboradores apontam desafios relacionados com a clareza das mensagens e a acessibilidade da gestão. Estes resultados sugerem que a comunicação pode ser melhorada através de estratégias mais inclusivas e de um reforço na transparência e acessibilidade da informação. Investir em mecanismos que facilitem a comunicação bidirecional, capacitar os líderes para uma comunicação mais eficiente e criar espaços de diálogo abertos são algumas das recomendações que podem contribuir para o fortalecimento da comunicação organizacional. A continuidade deste estudo num formato qualitativo que inclua a utilização de entrevistas e grupos de discussão, poderá fornecer contributos adicionais sobre as reais dificuldades enfrentadas pelos diferentes grupos, permitindo um planeamento estratégico mais ajustado à realidade das organizações analisadas.

Estes dados reforçam a importância de uma comunicação interna eficaz, não apenas como instrumento de gestão, mas como pilar da coesão organizacional e da participação ativa. Recomenda-se, por isso, que as estratégias comunicacionais sejam adaptadas à realidade de cada OES, promovendo canais formais de diálogo, valorizando a escuta ativa e investindo na

formação comunicacional dos quadros dirigentes. Só assim será possível consolidar práticas de gestão alinhadas com os princípios de transparência, participação e sustentabilidade que caracterizam o setor da economia social.

#### **IV.4. Discussão teórica dos resultados**

Ao longo do trabalho foi destacado que a comunicação organizacional desempenha um papel essencial na gestão eficiente das OES. Como apontado por Kreps (1990), a comunicação organizacional não se limita à transmissão de mensagens dentro da instituição, mas influencia diretamente a sua cultura, eficiência e capacidade de alcançar objetivos estratégicos.

Os resultados desta investigação evidenciam que, nas OES do concelho de Lamego, a comunicação é percebida como um fator fundamental para a gestão organizacional, mas ainda enfrenta desafios no que se refere à sua implementação na prática. A análise dos dados revelou que a maioria dos diretores técnicos considera a comunicação na organização satisfatória, enquanto os colaboradores apontam falhas significativas, principalmente na troca de informações e *feedback* relativamente às suas sugestões e preocupações. Esta diferença de percepção pode ser explicada pela diferença existente entre os níveis hierárquicos; enquanto os diretores técnicos, por estarem em posições de liderança, têm acesso direto às informações estratégicas e às decisões organizacionais, os colaboradores dependem frequentemente de canais formais que nem sempre funcionam eficazmente. Este cenário reforça a importância de uma comunicação bidirecional e participativa dentro das organizações.

No enquadramento teórico, foi discutido que os fluxos de comunicação dentro das organizações podem ser descendentes, ascendentes, horizontais e diagonais (Rego, 2016). A literatura aponta que o equilíbrio entre estes fluxos é essencial para uma comunicação eficaz. No entanto, os resultados obtidos mostraram que, nas OES analisadas, a comunicação é predominantemente descendente, ou seja, as informações fluem dos diretores técnicos para os colaboradores, mas raramente no sentido contrário. Este padrão foi identificado nas respostas dos colaboradores, que destacaram dificuldades em fazer ouvir as suas opiniões pelos superiores.

Diante deste cenário, torna-se evidente que as organizações poderiam beneficiar de uma maior diversificação dos seus fluxos comunicacionais, promovendo espaços de diálogo entre colaboradores e gestores. A literatura analisada ao longo do trabalho destacou que as redes de comunicação dentro das organizações podem assumir diferentes formatos, desde redes centralizadas, como a estrutura em roda, até redes mais abertas, como a interligação total (Teixeira, 1998). Os dados da pesquisa indicam que a maioria das OES opera com uma rede de

comunicação bastante centralizada, na qual apenas alguns indivíduos, geralmente os diretores técnicos, detêm a informação e a disseminam aos restantes membros da organização. Embora este modelo possa gerar eficiência no controlo da informação, apresenta limitações como a redução da participação dos colaboradores nos processos decisórios e a dificuldade em identificar problemas e encontrar soluções de forma ágil.

A pesquisa revelou também que os colaboradores recorrem frequentemente a canais informais de comunicação para obter informações e esclarecer dúvidas, o que pode levar à disseminação de informações incorretas. Durante o desenvolvimento do trabalho, foram identificados diversos obstáculos que podem comprometer a comunicação organizacional, tais como ruídos na comunicação, falta de clareza nas mensagens, excesso ou escassez de informação e resistência à mudança (Freire, 1999). Os resultados da pesquisa confirmaram a presença de vários desses desafios nas OES analisadas. Entre os principais obstáculos relatados pelos inquiridos, destacam-se a falta de *feedback* construtivo, o excesso de burocracia na comunicação formal e a escassez de ferramentas digitais para facilitar a comunicação.

A literatura aponta que uma das formas de superar estes obstáculos passa pelo investimento na capacitação dos gestores e colaboradores para o uso de estratégias de comunicação mais eficazes. A teoria sugere que uma comunicação eficiente deve ser transparente, participativa e estruturada de forma a garantir que todos os membros da organização tenham acesso à informação necessária para desempenhar as suas funções de maneira eficaz. No entanto, os dados indicam que muitas das OES ainda operam com modelos comunicacionais centralizados e pouco flexíveis.

Além disso, enquanto os gestores acreditam que a comunicação dentro das suas instituições é satisfatória, os colaboradores percebem diversas falhas e barreiras que dificultam a sua participação e envolvimento. Os resultados da investigação demonstram que, embora a comunicação organizacional seja amplamente reconhecida como essencial para a gestão das OES, ainda existem desafios significativos na sua implementação prática. O predomínio da comunicação descendente, aliado à centralização da informação e à inexistência de canais horizontais e ascendentes, constitui um obstáculo à participação ativa dos colaboradores nas dinâmicas organizacionais. Este tipo de estrutura comunicacional reduz a fluidez da troca de ideias, limita a expressão de opiniões por parte dos níveis operacionais e dificulta o envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão. A ausência de diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos compromete a transparência interna, podendo gerar sentimentos de desmotivação, frustração e distanciamento face aos objetivos institucionais. Uma comunicação eficaz implica não apenas a transmissão de informações, mas também a

criação de espaços de escuta e partilha, onde todos os membros se sintam valorizados e incluídos nas decisões que afetam o seu trabalho e a missão da organização.

Para superar estas limitações, as OES devem adotar estratégias que promovam uma comunicação mais aberta e participativa, nomeadamente através da diversificação dos canais de comunicação, da adoção de tecnologias digitais e da valorização do feedback dentro das equipas.

O presente estudo focou-se na análise da comunicação organizacional como instrumento de gestão nas OES do concelho de Lamego, procurando entender os efeitos da utilização de diferentes tipos de comunicação na gestão destas entidades e os desafios enfrentados nos seus processos comunicacionais. Para tal, foram aplicados dois inquéritos por questionário, um dirigido aos diretores técnicos e outro aos colaboradores das organizações, com o intuito de conhecer as suas perceções sobre a importância da comunicação para o funcionamento e a gestão das OES, bem como identificar os pontos fortes e possíveis áreas a melhorar neste processo.

A partir da análise da relação entre os processos de comunicação e a gestão das organizações sociais ficou claro que a comunicação é um fator percebido como essencial para a eficácia e eficiência na gestão destas instituições. As organizações de economia social têm como objetivo principal a promoção do bem-estar coletivo, e, nesse contexto, uma comunicação eficaz torna-se imprescindível para garantir que todos os membros da organização, desde os diretores até aos colaboradores, estejam alinhados com os valores, a missão e os objetivos estratégicos das instituições.

A comunicação dentro das OES, tal como nas demais organizações, não é um processo simples de transmissão de informações, envolvendo também a partilha de significados e a construção de um ambiente de confiança e de colaboração. Os resultados do estudo evidenciam que tanto os diretores técnicos como os colaboradores reconhecem que uma comunicação clara e eficiente contribui significativamente para a motivação interna, a coesão das equipas e a tomada de decisões bem informadas. Os dados apurados demonstram que a maioria dos diretores técnicos fornecem informações precisas e dão instruções claras com regularidade, garantindo um fluxo de comunicação eficaz. Além disso, tanto os diretores técnicos como os colaboradores consideram a comunicação um elemento essencial para o bom funcionamento organizacional, reforçando a sua importância na transparência, na definição de papéis e na redução de conflitos.

Os diretores técnicos, responsáveis pela gestão das instituições, tendem a considerar que os canais formais de comunicação, como as circulares internas e os documentos institucionais, são adequados para garantir um fluxo de informação estruturado e eficiente. Os resultados demonstraram que a maioria dos diretores técnicos avalia a comunicação como boa ou excelente. Esta perceção reflete uma visão positiva por parte da gestão, que acredita que os

---

mecanismos de comunicação existentes são suficientes para assegurar a disseminação da informação e a coordenação das atividades institucionais. No entanto, quando se analisam as respostas dos colaboradores, verifica-se que a percepção sobre a eficácia da comunicação é mais variada, com apenas cerca de metade dos inquiridos a considerá-la boa, distribuindo-se as demais respostas entre a consideração de que a comunicação é razoável ou, em menor número, considerando-a excelente. Estes dados sugerem que, embora a comunicação organizacional seja globalmente considerada funcional, existe uma parte significativa dos colaboradores que identifica dificuldades e limitações na forma como a informação é transmitida e recebida.

Um dos principais desafios identificados foi a necessidade de diversificação dos canais de comunicação. A crescente digitalização das organizações e o aumento da utilização de ferramentas tecnológicas oferecem uma oportunidade significativa para melhorar a comunicação interna. A utilização de plataformas de comunicação *online*, redes sociais internas e aplicativos de mensagens instantâneas poderia facilitar a troca de informações em tempo real, melhorando a agilidade na tomada de decisões e aumentando a transparência entre todos os níveis hierárquicos.

Outro aspeto relevante prende-se com a eficiência dos meios de comunicação utilizados. Os dados apurados revelaram que metade dos diretores técnicos considera que os canais de comunicação são sempre eficientes, enquanto a outra metade os classifica como frequentemente eficientes. Já entre os colaboradores, perto de metade afirma que os meios de comunicação são frequentemente eficientes, a outra metade indica que são sempre eficientes, e um número residual de colaboradores classificam-nos como apenas ocasionalmente eficientes. Estes dados demonstram que, enquanto os diretores técnicos percebem os mecanismos de comunicação como adequados, os colaboradores apresentam uma experiência mais diversificada, com uma percentagem não negligenciável a indicar que existem falhas na comunicação interna.

A necessidade de melhorias nos processos comunicacionais foi outra questão abordada no estudo, tendo-se apurado que a maioria dos diretores técnicos acredita que não são necessárias mudanças na comunicação, e cerca de um terço considera que pequenas melhorias poderiam ser benéficas. No entanto, entre os colaboradores, mais de metade acredita que a comunicação não precisa de mudanças, mas um terço dos colaboradores sugere a necessidade de ligeiras melhorias, existindo ainda alguns colaboradores que defendem mudanças significativas ou que acreditam que a comunicação deveria ser totalmente reformulada. Estes resultados indicam que, enquanto a gestão tende a considerar a comunicação eficiente, os colaboradores percebem uma maior necessidade de otimização, sugerindo que podem existir lacunas na

acessibilidade da informação e na participação ativa dos funcionários nos processos comunicacionais.

Este estudo trouxe contributos relevantes para a compreensão da comunicação organizacional no contexto das OES, destacando a importância de uma abordagem mais inclusiva e participativa. A investigação evidenciou que a comunicação não pode ser vista apenas como um mecanismo de transmissão de informação, mas deve ser entendida como um processo estratégico que influencia a cultura organizacional, a motivação dos trabalhadores e a eficiência da gestão. Os dados recolhidos podem ser úteis para as instituições analisadas, fornecendo indicadores concretos sobre as áreas que necessitam de melhorias e ajudando na implementação de estratégias para fortalecer a comunicação interna.

No entanto, o estudo enfrentou algumas limitações que devem ser consideradas. A dimensão da amostra, composta por 89 colaboradores e oito diretores técnicos e 6 instituições não é representativa das demais OES existentes no país, generalizar os resultados apurados. Além disso, a utilização de inquéritos por questionário como principal técnica de recolha de dados, embora tenha permitido obter um volume significativo de informação quantitativa, não possibilitou uma exploração aprofundada de aspetos subjetivos e contextuais da comunicação organizacional que sabemos serem relevantes para a sua compreensão.

Em síntese, este estudo mostrou que a comunicação organizacional é um fator crucial para a gestão das OES no concelho de Lamego. Os efeitos da utilização de diferentes tipos de comunicação, tanto formais quanto informais, são significativos na gestão da organização, influenciando diretamente a eficácia das tarefas diárias e a motivação das equipas.

No entanto, também foram identificados vários desafios que precisam de ser abordados para otimizar os processos comunicacionais. A comunicação eficaz não deve ser vista apenas como um meio de transmissão de informações, mas como um elemento estratégico que impulsiona a gestão organizacional e fortalece a coesão interna das equipas. Para alcançar um melhor desempenho e assegurar resultados que beneficiem a comunidade, as OES de Lamego devem investir em práticas de comunicação que sejam inclusivas, participativas e adaptadas às necessidades dos membros da organização. Além disso, a formação contínua das competências comunicacionais deve ser uma prioridade, permitindo que todos os membros da organização se sintam preparados para contribuir ativamente para o sucesso da instituição. Ao fazer isso, as organizações de economia social poderão melhorar sua capacidade de gestão, aumentar a sua eficiência e maximizar seu impacto social, e assegurar que o seu trabalho beneficie toda a comunidade.

Tendo em conta as conclusões alcançadas, sugere-se que futuras investigações aprofundem a análise da comunicação organizacional nas OES através da utilização de metodologias qualitativas, permitindo captar com maior precisão as perceções dos diferentes intervenientes. Além disso, seria pertinente explorar o impacto das novas tecnologias na comunicação interna, avaliando a forma como as ferramentas digitais podem ser integradas para facilitar a partilha de informações e promover uma maior interação entre os diferentes níveis hierárquicos. Outra linha de investigação interessante seria analisar a relação entre a comunicação organizacional e a satisfação no trabalho, de forma a perceber como a qualidade da comunicação influencia o bem-estar e o desempenho dos colaboradores.

Dado o contexto específico das organizações de economia social em Lamego, este estudo identificou também a importância de um alinhamento entre a comunicação interna e os objetivos estratégicos da organização. A análise revelou que, para uma maior eficácia na gestão, não basta que a comunicação se concentre apenas em transmitir informações de forma clara; esta deve também ser uma ferramenta estratégica para a coesão interna, o envolvimento e comprometimento para com a organização e a motivação dos colaboradores. A falta de uma comunicação eficaz entre os diferentes níveis hierárquicos pode levar a frustrações, desmotivação e, conseqüentemente, afetar a produtividade e os resultados sociais da organização.

Neste sentido, a investigação reforça a necessidade de uma comunicação mais fluida e bidirecional, onde a participação ativa de todos os membros, desde os colaboradores até aos diretores, seja incentivada. A promoção de um ambiente onde a troca de ideias e *feedback* construtivo seja regular pode ser determinante para a melhoria das relações internas e para a resolução mais rápida e eficaz de problemas. Os diretores técnicos, ao demonstrarem uma maior abertura para as sugestões dos colaboradores, poderão garantir que as políticas de gestão comunicacional sejam eventualmente mais ajustadas às necessidades reais da organização, enquanto criam um clima de confiança e respeito mútuo.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Antunes, S. (2023). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais: Apontamentos Teóricos. ESTGL.
- Arantes, N. (1998). *Sistemas de gestão empresarial: Conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. Atlas.
- Assembleia da República Portuguesa. (2013). Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. Em *Diário da República*, n.º 89, 1.ª série. Obtido de <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/30-2013-207098>
- Berlo, D. (1960). *The process of communication; an introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: Guia practica*. Ediciones CEAC.bb.
- Bordalo, F., & Cruz, M. (2010). *Gestão de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)*. Célula 2000.
- Caeiro, J. (2008). Economia Social: Conceitos, Fundamentos e Tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61-72.
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2021). *Gestão das Organizações: Uma abordagem integrada e prospetiva* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Cooper, C. L. (1978). Sources of managerial and white-collar stress. John Wiley & Sons.
- Coutinho, C. (2011). Paradigmas, Metodologias e Métodos de Investigação. Em *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Edições Almedina.
- Cunha, M. P., Rita Campos e Cunha, Arménio Rego, Pedro Neves, & Carlos Cabral-Cardoso. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional: A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. Obtido de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa\\_140327005](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005)
- Drucker, P. (1989). What Business can Learn for Nonprofits. *Harvard Business Review*, 67(4), 88-93.
- Ferreira, S. (2004). O Papel do Movimento Social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal. *Actas do V Congresso Português de Sociologia*, (pp. 81-85). Braga.
- Fonseca, C. (2020). Classificação e Gestão das Organizações do Terceiro Setor. Porto Editora.
- França, C. (2009). *Modelos de Gestão* (3ª ed.). Editora FGV.
- Freire, M. S. (1999). *Comunicação, Comportamento Humano e Empresa*. Vislis Editores.
- Freitas, A. S. (2020). *A importância da responsabilidade social nas organizações da economia social: O caso das IPSS*. Dissertação de Mestrado. Obtido de

- 
- [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/69104/1/Dissertac\\_a\\_o\\_Mestrado\\_Ana\\_Sofia\\_Freita](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/69104/1/Dissertac_a_o_Mestrado_Ana_Sofia_Freita)
- Freixo, M. J. (2013). *Teorias e Modelos de Comunicação* (3ª ed.). Instituto Piaget.
- Garnett, J. L. (1992). *Communicating for results in government: A strategic approach for public managers*. Jossey-Bass.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (9ª ed.). Atlas.
- Katz, D., & Khan, R. (1978). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice* (2nd ed.). Longman.
- Laureano, R., & Botelho, M. (2017). *IBM SPSS Statistics: O Meu Manual de Consulta Rápida*. Edições Sílabo.
- Leandro, A., & Silva, S. (2024). *A Comunicação da Responsabilidade Social Cooperativa Um Desafio das Organizações Contemporâneas*. Universidade do Minho.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2021). *Fundamentos de Metodologia Científica* (9ª ed.). Atlas.
- Marques, S. R. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Dissertação de Mestrado. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf>
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2010). *Análise de Dados com SPSS Primeiros Passos* (3ª ed.). Edição Escolar Editora.
- Mateus, D. A. (Maio de 2018). *Modelos de Gestão e Tipos de Cultura Organizacional: O Perfil dos Administradores*. Obtido de <https://run.unl.pt/bitstream/10362/73615/1/RUN%20-%20Trabalho%20Final%20CEAH%20-%20David%20Mateus.pdf>
- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). Sage Publications.
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação*. Vida Económica.
- Pereira, C. M. (2023). *A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia: Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã*. Obtido de [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/24763/1/Carla\\_Pereira\\_MGJEEES\\_2023.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/24763/1/Carla_Pereira_MGJEEES_2023.pdf)
- Pereira, J. D. (2011). A liquidação do sindicalismo livre. Em F. Rosas, & A. Garrido, *Corporativismo, Fascismos, Estado Novo* (pp. 253-271). Almedina.
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto: O Jogo de Zeus*. Porto Editora.
- Quivy, R., & Luc-Van, C. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication: Past and present tenses. Em *Handbook of organizational communication* (pp. 5-33). Ablex Publishing Corporation.
- Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e prática* (4ª ed.). Edições Sílabo.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. Atlas.

- Rocha, E. M. (2013). *Práticas de Cooperação entre as Organizações do Terceiro Setor e as Empresas Lucrativas*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24954/1/Elisabete%20Maria%20Pereira%20Rocha.pdf>
- Ruão, T. (2001). O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor [Comunicação Apresentada]. *II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Lisboa.
- Ruão, T. (2004). *O estado da arte em comunicação organizacional 1900–2000: um século de investigação*. Obtido de <https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-estado-arte-comunicacao-organizacional.pdf>
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga. Obtido de [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR\\_2016\\_organizacao-comunicativa.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR_2016_organizacao-comunicativa.pdf)
- Ruão, T. A. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>
- Sampaio, I. S. (2001). Conceitos e Modelos da Comunicação. Obtido de <https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36781>
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora .
- Santos, M. S. (2012). Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: Um Olhar Sobre a Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantico. Obtido de <https://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-santos-comunicacao-organizacional-e-terceiro-sector.pdf>
- Santos, P. M. (2021). *Gestão de Organizações Sociais: Diagnóstico, planeamento, acompanhamento e avaliação* . Edições Esgotadas.
- Schermerhorn, J. (1999). *Administração* (5ª ed.). LTC.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Livros LabCom.
- Sobreira, R. M. (2011). *Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações*. Obtido de <file:///C:/Users/sabri/Downloads/Dialnet-DoParadigmaDasRelacoesPublicasParaOParadigmaDaComu-3684537.pdf>
- Speckbacher, G. (2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações* . McGraw-Hill de Portugal, L.da.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de Espanã.
- Thayer, L. O. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais* . Atlas.

Thompson, J. B. (1995). *The media and modernity: A social theory of the media*. Stanford University Press.

Tompkins, P. K., & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude and prospects. Em *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 18-31). SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research And Applications Design And Methods (6th ed.)*. Sage Publications.

# APÊNDICES

## Apêndice A – Inquérito por Questionário aos Diretores Técnicos

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego		
IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO		Q <input type="text"/>
<p>Prezado(a) Participante,</p> <p>O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, com o título "A comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão nas Organizações de Economia Social do concelho de Lamego", cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e do Professor Doutor Gonçalo Mota. Neste sentido, pedimos a sua imprescindível colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos, não violando o anonimato dos respondentes e garantindo-se a confidencialidade das informações aqui prestadas, em respeito pelo Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais em vigor no território nacional. Ao aceitar responder a este questionário, reconhece ter sido informado sobre os objetivos do estudo, bem como sobre a natureza e o tratamento que irá ser aplicado aos dados recolhidos, estando informado de que a qualquer momento pode contactar a investigadora para solicitar a alteração ou supressão das informações prestadas (email de contacto: sabrinapereirabarbosa@hotmail.com).</p> <p>Agradecemos a sua sincera colaboração!</p>		
<p><b>1. Assinale o seu sexo:</b></p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>Feminino <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>2. Indique a sua idade:</b></p> <p>18 a 24 anos <input type="checkbox"/></p> <p>25 a 34 anos <input type="checkbox"/></p> <p>35 a 44 anos <input type="checkbox"/></p> <p>45 a 50 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 50 anos <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>3. Indique as suas habilitações literárias:</b></p> <p>Até ao 12º ano <input type="checkbox"/></p> <p>Curso Técnico-Profissional <input type="checkbox"/></p> <p>Licenciatura <input type="checkbox"/></p> <p>Mestrado <input type="checkbox"/></p> <p>Doutoramento <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>4. Qual a sua área de formação?</b></p> <p>_____</p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>5. Seleccione a organização em que trabalha:</b></p> <p>Associação Infantil e Jardim de Infância – O Pintinhas <input type="checkbox"/></p> <p>Associação Pela Infância e Terceira Idade de Lamego <input type="checkbox"/></p> <p>Associação Portas Prá Vida <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Paroquial de Cambres <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Paroquial de Lalim <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Paroquial de Penude <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social Filhas São Camilo <input type="checkbox"/></p> <p>Patronato São José <input type="checkbox"/></p> <p>Santa Casa da Misericórdia de Lamego <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>6. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?</b></p> <p>Menos de um ano <input type="checkbox"/></p> <p>1 a 3 anos <input type="checkbox"/></p> <p>4 a 6 anos <input type="checkbox"/></p> <p>7 a 9 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 9 anos <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>7. Que função desempenha na sua organização?</b></p> <p>_____</p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>8. Como avalia o contributo do seu trabalho para a realização dos objetivos da organização?</b></p> <p>Irrelevante <input type="checkbox"/></p> <p>Pouco importante <input type="checkbox"/></p> <p>Importante <input type="checkbox"/></p> <p>Muito importante <input type="checkbox"/></p> <p>Imprescindível <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>9. O processo de comunicação ocorre quando "uma mensagem é enviada/recebida e entendida de forma clara". Segundo esta afirmação, como aprecia a qualidade da comunicação na sua organização?</b></p> <p>Má <input type="checkbox"/></p> <p>Razoável <input type="checkbox"/></p> <p>Boa <input type="checkbox"/></p> <p>Excelente <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>10. Quando precisa de dados/informações sobre a organização qual o meio que utiliza para as obter?</b></p> <p>Através de colegas/colaboradores <input type="checkbox"/></p> <p>Através da Direção <input type="checkbox"/></p> <p>Através da Webpage da organização <input type="checkbox"/></p> <p>Através das redes sociais da organização (Facebook - Instagram - X - Whatsapp) <input type="checkbox"/></p> <p>Outro. Qual _____ <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>11. A sua organização fornece-lhe todas as instruções que entende serem necessárias para a concretização do seu trabalho?</b></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>

<p><b>10. Quando precisa de dados/informações sobre a organização qual o meio que utiliza para as obter?</b>                  Através de colegas/colaboradores <input type="checkbox"/>                  Através da Direção <input type="checkbox"/>                  Através da Webpage da organização <input type="checkbox"/>                  Através das redes sociais da organização (Facebook - Instagram - X - Whatsapp) <input type="checkbox"/>                  Outro. Qual _____ <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>11. A sua organização fornece-lhe todas as instruções que entende serem necessárias para a concretização do seu trabalho?</b>                  Nunca <input type="checkbox"/>                  Raramente <input type="checkbox"/>                  Ocasionalmente <input type="checkbox"/>                  Frequentemente <input type="checkbox"/>                  Sempre <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>12. Os meios de comunicação utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes para que a comunicação entre os setores/departamentos ocorra de forma eficiente?</b>                  Nunca <input type="checkbox"/>                  Raramente <input type="checkbox"/>                  Ocasionalmente <input type="checkbox"/>                  Frequentemente <input type="checkbox"/>                  Sempre <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>13. Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados na organização precisam ser melhorados ou mudados?</b>                  Precisam de ser totalmente mudados <input type="checkbox"/>                  Precisam de ser muito mudados <input type="checkbox"/>                  Precisam de ser ligeiramente mudados <input type="checkbox"/>                  Não precisam de ser mudados <input type="checkbox"/>                  Porquê? _____ <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>14. Caso verifique que alguma informação foi passada de forma errada, aborda o assunto com:</b>                  Apenas com os meus superiores <input type="checkbox"/>                  Apenas com os meus colegas/colaboradores <input type="checkbox"/>                  Com os meus superiores e colegas/colaboradores <input type="checkbox"/>                  Não abordo o assunto <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>15. Considera que existe abertura para colocar questões a quem se encontra numa posição hierárquica superior à sua e que há esforço para responderem às suas dúvidas?</b>                  Nunca <input type="checkbox"/>                  Raramente <input type="checkbox"/>                  Ocasionalmente <input type="checkbox"/>                  Frequentemente <input type="checkbox"/>                  Sempre <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>16. Quando comunica ao seu superior hierárquico as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações, sente que estas:</b>                  Nunca merecem atenção <input type="checkbox"/>                  Raramente merecem atenção <input type="checkbox"/>                  Ocasionalmente merecem atenção <input type="checkbox"/>                  Frequentemente merecem atenção <input type="checkbox"/>                  São sempre recebidas como contributo <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p><b>17. Na sua opinião, com que regularidade ocorrem falhas na comunicação da organização que levam à transmissão de informações erradas?</b>                  Nunca <input type="checkbox"/>                  Raramente <input type="checkbox"/>                  Ocasionalmente <input type="checkbox"/>                  Frequentemente <input type="checkbox"/>                  Sempre <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>

<p><b>18. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que podem prejudicar/prejudicam a comunicação na organização?</b>                  _____                  _____                  _____                  _____</p>		<input type="checkbox"/>																								
<p><b>19. Aprecie os seguintes parâmetros quanto à regularidade com que se verificam: (N=Nunca, R=Raramente, O=Ocasionalmente, F=Frequentemente, S=Sempre):</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">A sua organização transmite-lhe informações sobre a situação geral organização (financeira)</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">R</td> <td style="width: 5%;">O</td> <td style="width: 5%;">F</td> <td style="width: 5%;">S</td> </tr> <tr> <td>A sua organização transmite-lhe informações sobre os projetos futuros da organização</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A sua organização transmite-lhe informações sobre os direitos e deveres dos funcionários</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A sua organização transmite-lhe informações sobre os prazos para a conclusão das tarefas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	A sua organização transmite-lhe informações sobre a situação geral organização (financeira)	N	R	O	F	S	A sua organização transmite-lhe informações sobre os projetos futuros da organização						A sua organização transmite-lhe informações sobre os direitos e deveres dos funcionários						A sua organização transmite-lhe informações sobre os prazos para a conclusão das tarefas							<input type="checkbox"/>
A sua organização transmite-lhe informações sobre a situação geral organização (financeira)	N	R	O	F	S																					
A sua organização transmite-lhe informações sobre os projetos futuros da organização																										
A sua organização transmite-lhe informações sobre os direitos e deveres dos funcionários																										
A sua organização transmite-lhe informações sobre os prazos para a conclusão das tarefas																										
<p><b>20. No trabalho que realiza como diretor(a) técnico(a) como avalia a regularidade com que se verificam os seguintes aspetos: (N=Nunca, R=Raramente, O=Ocasionalmente, F=Frequentemente, S=Sempre):</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Forneco informações precisas com frequência aos funcionários da organização</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">R</td> <td style="width: 5%;">O</td> <td style="width: 5%;">F</td> <td style="width: 5%;">S</td> </tr> <tr> <td>Dou instruções claras quando algo de novo deve ser feito</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>O processo de comunicação da organização reflete os valores e a missão da organizaçã</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Procuo feedback sobre a minha comunicação e tento melhorar com base nesse feedback</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Forneco informações precisas com frequência aos funcionários da organização	N	R	O	F	S	Dou instruções claras quando algo de novo deve ser feito						O processo de comunicação da organização reflete os valores e a missão da organizaçã						Procuo feedback sobre a minha comunicação e tento melhorar com base nesse feedback							<input type="checkbox"/>
Forneco informações precisas com frequência aos funcionários da organização	N	R	O	F	S																					
Dou instruções claras quando algo de novo deve ser feito																										
O processo de comunicação da organização reflete os valores e a missão da organizaçã																										
Procuo feedback sobre a minha comunicação e tento melhorar com base nesse feedback																										

**A Comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão das Organizações de Economia Social do Concelho de Lamego**

<p>Nunca merecem atenção</p> <p>Raramente merecem atenção</p> <p>Ocasionalmente merecem atenção</p> <p>Frequentemente merecem atenção</p> <p>São sempre recebidas como contributo</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>17. Na sua opinião, com que regularidade ocorrem falhas na comunicação da organização que levam à transmissão de informações erradas?</b></p> <p>Nunca</p> <p>Raramente</p> <p>Ocasionalmente</p> <p>Frequentemente</p> <p>Sempre</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p><b>18. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que podem prejudicar/prejudicam a comunicação na organização?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<input type="checkbox"/>																																														
<p><b>19. Aprecie os seguintes parâmetros quanto à regularidade com que se verificam:</b> (N=Nunca, R=Raramente, O=Ocasionalmente, F=Frequentemente, S=Sempre):</p> <p>A sua organização transmite-lhe informações sobre a situação geral organização (financeira)</p> <p>A sua organização transmite-lhe informações sobre os projetos futuros da organização</p> <p>A sua organização transmite-lhe informações sobre os direitos e deveres dos funcionários</p> <p>A sua organização transmite-lhe informações sobre os prazos para a conclusão das tarefas</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>F</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	N	R	O	F	S																					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																				
N	R	O	F	S																																											
<p><b>20. No trabalho que realiza como diretor(a) técnico(a) como avalia a regularidade com que se verificam os seguintes aspetos:</b> (N=Nunca, R=Raramente, O=Ocasionalmente, F=Frequentemente, S=Sempre):</p> <p>Forneço informações precisas com frequência aos funcionários da organização</p> <p>Dou instruções claras quando algo de novo deve ser feito</p> <p>O processo de comunicação da organização reflete os valores e a missão da organizaçã</p> <p>Procuo <i>feedback</i> sobre a minha comunicação e tento melhorar com base nesse <i>feedback</i></p> <p>A comunicação da organização contribui para um ambiente mais inclusivo e diversificado</p> <p>A comunicação entre a gestão e os funcionários ocorre com a frequência adequada</p> <p>A direção incentiva e valoriza o feedback dos funcionários</p> <p>A comunicação na minha organização é clara e compreensível</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>R</th> <th>O</th> <th>F</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	N	R	O	F	S																																									<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
N	R	O	F	S																																											
<p><b>21. Assinale, de acordo com a sua opinião, o grau de importância da comunicação para o bom funcionamento da organização.</b></p> <p>Muito Importante</p> <p>Importante</p> <p>Pouco Importante</p> <p>Irrelevante</p> <p>Nãosabe/não responde</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																													

Apêndice B – Inquérito por Questionário aos Colaboradores

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego		
IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO		Q <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Prezado(a) Participante,		
<p>O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, com o título "A comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão nas Organizações de Economia Social do concelho de Lamego", cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e do Professor Doutor Gonçalo Mota. Neste sentido, pedimos a sua imprescindível colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos, não violando o anonimato dos respondentes e garantindo-se a confidencialidade das informações aqui prestadas, em respeito pelo Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais em vigor no território nacional. Ao aceitar responder a este questionário, reconhece ter sido informado sobre os objetivos do estudo, bem como sobre a natureza e o tratamento que irá ser aplicado aos dados recolhidos, estando informado de que a qualquer momento pode contactar a investigadora para solicitar a alteração ou supressão das informações prestadas (email de contacto: sabrinapereirabarbosa@hotmail.com).</p>		
Agradecemos a sua sincera colaboração!		
<p>1. Assinale o seu sexo:</p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>Feminino <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>2. Indique a sua idade:</p> <p>18 a 24 anos <input type="checkbox"/></p> <p>25 a 34 anos <input type="checkbox"/></p> <p>35 a 44 anos <input type="checkbox"/></p> <p>45 a 50 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 50 anos <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>3. Indique as suas habilitações literárias:</p> <p>Até ao 12º ano <input type="checkbox"/></p> <p>Curso Técnico-Profissional <input type="checkbox"/></p> <p>Licenciatura <input type="checkbox"/></p> <p>Mestrado <input type="checkbox"/></p> <p>Doutoramento <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>4. Qual a sua área de formação?</p> <p>_____</p>		<input type="checkbox"/>
<p>5. Selecione a organização em que trabalha:</p> <p>Associação Infância e Jardim de Infância – O Pintinhos <input type="checkbox"/></p> <p>Associação Pela Infância e Terceira Idade de Lamego <input type="checkbox"/></p> <p>Associação Portas Prá Vida <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Diocesano de Promoção Social de Lamego <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Paroquial de Cambres <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Paroquial de Lalim <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social e Paroquial de Penude <input type="checkbox"/></p> <p>Centro Social Filhas São Camilo <input type="checkbox"/></p> <p>Patronato São José <input type="checkbox"/></p> <p>Santa Casa da Misericórdia de Lamego <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>6. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?</p> <p>Menos de um ano <input type="checkbox"/></p> <p>1 a 3 anos <input type="checkbox"/></p> <p>4 a 6 anos <input type="checkbox"/></p> <p>7 a 9 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 9 anos <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>7. Que função desempenha na sua organização?</p> <p>_____</p>		<input type="checkbox"/>
<p>8. Como avalia o contributo do seu trabalho para a realização dos objetivos da organização?</p> <p>Irrelevante <input type="checkbox"/></p> <p>Pouco importante <input type="checkbox"/></p> <p>Importante <input type="checkbox"/></p> <p>Muito importante <input type="checkbox"/></p> <p>Imprescindível <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>9. O processo de comunicação ocorre quando "uma mensagem é enviada/recebida e entendida de forma clara". Segundo esta afirmação, como aprecia a qualidade da comunicação na sua organização?</p> <p>Má <input type="checkbox"/></p> <p>Razoável <input type="checkbox"/></p> <p>Boa <input type="checkbox"/></p> <p>Excelente <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>10. Quando precisa de dados/informações sobre a organização qual o meio que utiliza para as obter?</p> <p>Através de colegas de trabalho <input type="checkbox"/></p> <p>Através da Direção <input type="checkbox"/></p> <p>Através da Webpage da organização <input type="checkbox"/></p> <p>Através das redes sociais da organização (Facebook - Instagram - X - Whatsapp) <input type="checkbox"/></p> <p>Outro. Qual _____ <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>
<p>11. A sua organização fornece-lhe todas as instruções que entende serem necessárias para a concretização do seu trabalho?</p> <p>Nunca <input type="checkbox"/></p>		<input type="checkbox"/>

**A Comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão das Organizações de Economia Social do Concelho de Lamego**

Outro, Qual \_\_\_\_\_

**11. A sua organização fornece-lhe todas as instruções que entende serem necessárias para a concretização do seu trabalho?**  
 Nunca   
 Raramente   
 Ocasionalmente   
 Frequentemente   
 Sempre

**12. Os meios de comunicação utilizados pela organização para comunicar internamente são suficientes para que a comunicação entre os setores/departamentos ocorra de forma eficiente?**  
 Nunca   
 Raramente   
 Ocasionalmente   
 Frequentemente   
 Sempre

**13. Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados na organização precisam ser melhorados ou mudados?**  
 Precisam de ser totalmente mudados   
 Precisam de ser muito mudados   
 Precisam de ser ligeiramente mudados   
 Não precisam de ser mudados   
 Porquê? \_\_\_\_\_

**14. Caso verifique que alguma informação foi passada de forma errada, aborda o assunto com:**  
 Apenas com os meus superiores   
 Apenas com os meus colegas   
 Com os meus superiores e colegas   
 Não abordo o assunto

**15. Considera que existe abertura para colocar questões a quem se encontra numa posição hierárquica superior à sua e que há esforço para responderem às suas dúvidas?**  
 Nunca   
 Raramente   
 Ocasionalmente   
 Frequentemente   
 Sempre

**16. Quando comunica ao seu superior hierárquico as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações, sente que estas:**  
 Nunca merecem atenção   
 Raramente merecem atenção   
 Ocasionalmente merecem atenção   
 Frequentemente merecem atenção   
 São sempre recebidas como contributo

**17. Na sua opinião, com que regularidade ocorrem falhas na comunicação da organização que levam à transmissão de informações erradas?**  
 Nunca   
 Raramente   
 Ocasionalmente   
 Frequentemente   
 Sempre

**18. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que podem prejudicar/prejudicam a comunicação na organização?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**19. Aprecie os seguintes parâmetros quanto à regularidade com que se verificam:**  
 (N=Nunca, R=Raramente, O=Ocasionalmente, F=Frequentemente, S=Sempre):

	N	R	O	F	S
A sua organização transmite-lhe informações sobre a situação geral organização (financeira)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua organização transmite-lhe informações sobre os projetos futuros da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua organização transmite-lhe informações sobre os direitos e deveres dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua organização transmite-lhe informações sobre os prazos para a conclusão das tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Assinale, de acordo com a sua opinião, o grau de importância da comunicação para o bom funcionamento da organização.**  
 Muito Importante   
 Importante   
 Pouco Importante   
 Irrelevante   
 Não sabe/não responde

**21. Tem alguma proposta para melhorar a comunicação interna na organização?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

## Apêndice C – Pedido de Autorização para a Realização do Estudo

### PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Sabrina Barbosa  
Rua da Vinha Nova  
5100-508 – Ferreiros de  
Avões Lamego

Exm. Senhor

Sou Licenciada em Serviço Social pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu, e, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais desta mesma escola.

A investigação que tenho em curso tem por tema “A comunicação Organizacional como Instrumento da Gestão nas OES do concelho de Lamego”, e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Gonçalo Mota.

Para poder realizar este estudo advém necessária a colaboração de diretores técnicos e colaboradores, tendo, para o efeito, sido a Vossa instituição uma das escolhidas para aplicar um inquérito por questionário à direção técnica e outro aos colaboradores.

O Vosso contributo é, por conseguinte, fundamental para este estudo, razão pela qual lhe vimos pedir autorização para a administração dos 2 inquéritos por questionário.

Certa de que esta solicitação merecerá a sua melhor compreensão e apreciação, envio o questionário para que possa apreciar o pretendido e a sua conformidade.

Desde já agradeço a Vossa atenção e encontro-me disponível para qualquer esclarecimento.

Lamego, 27 de Junho de 2024.

\_\_\_\_\_  
A estudante,

\_\_\_\_\_  
A Orientadora,

Contacto: [sabrinapereirabarbosa@hotmail.com](mailto:sabrinapereirabarbosa@hotmail.com)

---