



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM JORNALISMO

TRABALHO DE CULMINAÇÃO DO CURSO

Análise da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas

Candidato: Hélio Armando Sendela

SUPERVISOR: Ernesto Nhatsumbo

Maputo, Dezembro de 2024

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM JORNALISMO

TRABALHO DE CULMINAÇÃO DO CURSO

Análise da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas

Monografia apresentada no Curso de Jornalismo da Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Jornalismo.

Candidato: Hélio Armando Sendela

SUPERVISOR: Ernesto Nhatsumbo

Maputo, Dezembro de 2024

Escola de Comunicação e Artes
Departamento de Comunicação
Curso de Licenciatura em Jornalismo

Análise da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas

Monografia apresentada no Curso de Jornalismo da Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Jornalismo.

Candidato: Hélio Armando Sendela

JÚRI

Presidente: Izi Gomes

Escola de Comunicação e Artes

Supervisor: Ernesto Nhatsumbo

Escola de Comunicação e Artes

Oponente: Pascal Nkula

Escola de Comunicação e Artes

Maputo, Dezembro de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa e filhas, Teresa Rui Gulane, Albertina Hélio Sendela, Ana Hélio Sendela, que desde o princípio da minha formação e em toda trajectória da minha vida profissional estiveram sempre presentes e prontos para prestarem-me o seu apoio directa e indirectamente. Outrossim, dedico este trabalho à minha irmã Palmira José Mondlane, que de forma incansável e incondicional apoiou-me desde o princípio, nos momentos difíceis e alegres desta caminhada académica e profissional.

AGRADECIMENTOS

Nesta vida nunca caminhamos sós, por isso, sempre há necessidade de agradecermos aqueles que nos acompanham na caminhada acadêmica. Durante o meu percurso estudantil foram muitos os envolvidos neste processo. Em primeiro lugar agradecer a Deus Todo-poderoso que permitiu que este sonho fosse tornado em realidade, pois sem a vontade dele, nada é possível.

Quero agradecer a minha esposa Teresa, a minha irmã Palmira José Mondlane em especial, que sempre estive neste percurso desde que nasci até a esta altura. Um agradecimento especial também vai ao meu “mestre” Noel Mário Pequeno que não poupou esforços para acompanhar-me, até sacrificar o seu tempo, actividades e compromissos para “assessorar”.

Ao meu Supervisor, meu “mestre” Ernesto Nhantsumbo, que tornou possível este sonho, preocupava-se como se do seu trabalho fosse, vai um forte agradecimento pela paciência e dedicação nesta empreitada, começando pelas aulas na cadeira de técnicas de jornalismo, ensinamentos da vida, conselhos, respeito e paciência que teve para comigo.

Quero também agradecer aos meus colegas de turma, foram quatro anos de muitos desafios e conquistas. A minha gratidão vai em especial para Sónia Bequemane, Rita Aristélia Julião Notião, Damodar Maurício Etrapo, Elton Amilcar Matule, Adolto Mulumbwa, Verónica Mandua, Felizarda Mabote, Sónia Penina, Deolinda Gerente e Paulo da Graça e todos os colegas das turmas em que passei fazendo uma e outra cadeira, que de forma formidável aturaram-me e, foram de extrema relevância durante o meu percurso académico.

Aos meus queridos Docentes, vai um reconhecimento, porque durante esta jornada fizeram-se presentes com ensinamentos de vida e científicos. Docentes, vocês foram e continuarão sendo meus “Grandes Mestres” e, espero que sejam minhas bibliotecas que possam permitir-me consultar-vos sempre que for necessário. Por quê? Porque há pessoas que marcam a nossa vida, que despertam algo especial em nós, que abrem nossos olhos de modo irreversível e transformam a nossa maneira de ver o mundo. Vocês fazem parte de tais pessoas extraordinárias da minha vida!

Os vossos ensinamentos foram muito além dos conteúdos do currículo. Tivemos aprendizados importantes para a vida. A vossa missão foi muito além da missão de um professor, vocês foram verdadeiros mestres. Vocês souberam despertar a nossa admiração de um modo único, e se tornaram uma inspiração para nós.

Docentes, muito obrigado pela vossa dedicação, carinho, paciência e respeito ao leccionar. Quanto a nós, resta-nos endereçar-vos nossos agradecimentos por tudo de bom que vós fizestes para a transformação de nossas vidas, e tendes a certeza de que tudo o que aprendemos de vós, levaremos em consideração por toda a nossa vida de modo a honrarmos o vosso empenho e investimento na nossa vida académica e profissional. Aos nossos mestres, toda a nossa gratidão e carinho!

Docentes, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo analisa a comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas, à luz das teorias organizacionais defendidas por (Goodall Jr. e Eisnberg, 1997). O estudo discute a questão da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional das Actividades Económicas (INAE) olhando para as diferentes estratégias e formas de gestão da comunicação organizacional. De modo a orientar melhor a pesquisa, foram levantadas duas hipóteses (h1- a INAE usa diferentes ferramentas de comunicação, o que lhe facilita interagir de forma lúcida com os utentes; h2-a INAE pouco aproveita as ferramentas de comunicação a disposição do universo, por isso encara dificuldades maiores na interacção com os utentes). Usando uma amostra de seis meses, de Junho à Dezembro de 2021, analisou-se diferentes textos informativos encontrados na página de INAE; olhou-se para as ferramentas de comunicação usadas pela instituição no âmbito da comunicação interna e externa; buscou compreender o funcionamento do Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas; e o nível de satisfação do público interno e externo do modelo de comunicação organizacional praticado pela empresa. De seguida, o trabalho apresenta as metas, em forma de objectivos, onde este estudo procurou: fazer levantamento das ferramentas de comunicação interna e externa existentes nesta instituição; avaliar a eficácia das ferramentas usadas pela INAE na sua interacção com os utentes; analisar a satisfação dos utentes na comunicação feita pela INAE. De forma global, a pesquisa constatou que a INAE realiza uma comunicação interna e externa não eficaz, nem dinâmica e excludente, na qual além de limitar-se em investir mais em uma única ferramenta de comunicação, que é a imprensa, produz e divulga poucos textos e não explora a componente da comunicação para fazer conhecer ao público interno e externo sobre os pilares da sua actuação e o plano de actividades orçamentadas no exercício anual de actividades.

Palavras-chave: **Organização;** Comunicação Organizacional; Estratégia de Comunicação;

ABSTRACT

The present study analyzes internal and external communication of National Inspection for Economic Activities in the light of the organizational theories defended by Goodall Jr. and Eisenberg (1997). The study discusses the issue of internal and external communication of the National Inspection for Economic Activities (INAE) looking at the different strategies and ways of managing organizational communication. To better guide the research, two hypotheses were raised (h1- INAE uses different communication tools, which makes it easier to interact in a lucid way with users; h2- INAE makes little use of the communication tools available to the universe, therefore faces greater difficulties in interacting with users). Using a six-month sample, from June to December 2021, different informative texts found on the INAE website were analyzed; there were looked at the communication tools used by the institution in the context of internal and external communication; sought to understand the functioning of the Department of Communication, Image and Public Relations; and the level of satisfaction of the internal and external public with the organizational communication model practiced by the company. Afterwards, the work presents the goals in the form of objectives, where this study sought to survey the internal and external communication tools existing in this institution and check the effectiveness of the tools used by INAE in its interaction with users; to analyze user satisfaction in communication made by INAE. Overall, the research found that INAE performs ineffective, non-dynamic and excluding internal and external communication, moreover it is limited on investing more in a single communication tool that the press produces and publishes few texts, exploring the communication component to inform the internal and external public about the pillars of its action and the budgeted activities plan for the annual exercise of activities.

Keywords: Organizational Communication; INAE;

GRÁFICOS

Público Interno

Gráfico I - Localização dos materiais de visibilidade em zonas de boa visibilidade;

Gráfico II - Acesso e conhecimento do Plano Estratégico e Plano de actividades Orçamentadas;

Gráfico III - Ferramentas mais usadas para comunicar

Publico Externo

Gráfico IV - Localização dos materiais de visibilidade em zonas de boa visibilidade;

Gráfico V - Acesso e conhecimento do Plano Estratégico e Plano de Actividades Orçamentadas;

Gráfico VI - Ferramentas mais usadas para comunicar

LISTA DE ABREVIATURAS

ECA – Escola de Comunicação e Artes

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

INAE – Inspeção Nacional das Actividades Económicas

DCIRP – Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas

MZN – Metical

KG – Quilograma

TV – Televisão

Índice

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
GRÁFICOS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
1. Introdução.....	1
1.1 Problemática.....	3
a. Pergunta de Partida.....	5
b. Hipóteses.....	5
c. Justificativa.....	5
d. Objectivos.....	7
1.5.1 Geral.....	7
1.5.2 Específicos.....	7
Capítulo II.....	8
2. Quadro Teórico e Conceptual.....	8
2.1 Definição de Conceitos.....	8
2.1.1 Comunicação.....	8
2.1.2 Tipos de Comunicação Organizacional.....	9
2.1.2.1 Comunicação Interna.....	9
2.1.2.2 Comunicação Externa.....	10
2.1.3 Comunicação Organizacional.....	11
2.1.4 Diferença entre Comunicação Organizacional Interna e Externa.....	12
2.1.5 Estratégia para uma boa comunicação interna.....	13

a) Conheça	13
b) Saiba reconhecer.....	13
c) Planeamento	14
d) Seja claro e acessível	14
e) Transparência.....	14
f) Saiba ouvir.....	14
g) Canais de comunicação	15
h) Eventos	15
2.1.6 Estratégia para uma boa comunicação externa	15
b) Tipos de tom de voz e Linguagem	16
c) Faça gestão	17
d) Como fazer a gestão de marca.....	17
2.1.7 Três dimensões da Comunicação organizacional	19
2.1.8 Função estratégica da comunicação organizacional e o planeamento	22
2.1.9 Planeamento da comunicação organizacional e gestão estratégica para a comunicação excelente	24
2.2 Teorias Organizacionais	25
2.3 Breve Historial da Inspeção Nacional de Actividades Económicas	27
Capítulo III	28
Metodologia da Pesquisa	28
3.1 Tipos de Pesquisa.....	29
Quadro de categorias para a análise e interpretação de dados	32
Capítulo IV	35
Apresentação, Análise e Interpretação de Dados	35
4.1 Gestão da Comunicação interna e externa: aferir a existência de Gabinete ou Direcção de Comunicação autónoma na INAE	35

Tipo de informação divulgada	37
4.3 Produção da informação	38
4.5 Nível de satisfação dos utentes	42
4.5.1 Público Interno	42
4.5.2 Público Externo	45
Capítulo V	48
Considerações Finais	48
Referências Bibliográficas.....	51
Anexos.....	53

1. Introdução

A comunicação é um fenómeno inspirador das relações humanas, sociais e empresariais. No caso da comunicação organizacional, quando planificada e bem-feita, contribui para a materialização do objectivo estratégico da instituição, a difusão da visão, missão e valores corporativos. Além disso, harmoniza e amplia o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipas e valoriza o conhecimento e a produção.

A comunicação organizacional vem evoluindo e adaptando-se na medida em que a forma de receber informação muda. As novas tecnologias e o uso massivo das redes sociais revolucionaram o modo como a comunicação é gerida. Trouxeram, também, maior acessibilidade.

O estudo da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas é concebido na perspectiva de entender e levantar debate acerca do estado da comunicação organizacional nas instituições públicas nacionais cujo funcionamento interessa a todos os moçambicanos. Os objectivos visam: fazer levantamento das ferramentas de comunicação interna e externa existentes nesta instituição; avaliar a eficácia das ferramentas usadas pela INAE na sua inteiração com os utentes; analisar a satisfação dos utentes na comunicação feita pela INAE.

O trabalho está dividido em três etapas: Capa, Folha de rosto, folha de aprovação, dedicatória, agradecimentos, epígrafe, resumo/abstract, listas de tabelas, abreviaturas e índice: estes fazem uma indicação da pesquisa em alusão e os contextos em que ela foi realizada.

Capítulo I (introdução, problemática, hipóteses, justificativa, objectivos geral e específicos: nesta fase faz-se a introdução, incluindo a problematização do problema da pesquisa, a posterior levanta-se as possíveis respostas do problema estudado e desenhou-se o caminho a seguir para a materialização do estudo.

Capítulo II - quadro teórico e conceptual: este faz uma apresentação dos principais conceitos que norteiam o estudo; Capítulo III – metodologia: define as estratégias e ferramentas usadas para a pesquisa.

Capítulo IV - apresentação e análise de dados: aqui você encontra o resultado do estudo dividido em categorias de análise; Capítulo V – Considerações Finais; referências bibliográficas; e dos anexos: para terminar, tem o espaço onde se sumariza a pesquisa, apresenta-se a literatura usada e inclui-se algumas evidências coletadas durante o estudo visando sustentar a pesquisa.

1.1 Problemática

A comunicação organizacional tem sido um dos assuntos mais tratados no quotidiano, pelas novas dinâmicas institucionais. As discussões ganharam mais notoriedade ainda com surgimento do computador e, mais tarde, da Internet (Web 2.0) o que, segundo Toffler (1990), trouxe “a aceleração dos processos de mudança - das instituições, do Governo, das empresas e da cultura”.

“Uma organização é um grande sistema constituído por elementos que não se processam, com eficiência e eficácia, se isolados. Dessa forma, as ferramentas comunicacionais entram na organização a fim de criar equilíbrio, unidade e evolução a esse conjunto sistémico, por meio de estratégias que criam e regulam fluxos de informação e possibilitam o desenvolvimento das actividades institucionais de forma integrada, alinhado à identidade e aos objetivos em imagem da organização”, (CRUZEIRO, 2013).

A comunicação institucional não se revela importante apenas a nível interno, mas também a nível externo, os *stakeholders*, também precisam ser levados em consideração para que estes, igualmente entendam os objectivos da instituição.

A comunicação feita na Inspeção Nacional de Actividades Económicas (INAE) tem se mostrado deficiente pois, segundo pesquisas, a instituição, mesmo sendo governamental, não investe nos processos de comunicação que se espera ter, porquanto lida com muitas entidades públicas e privadas, o que requereria mais dinâmica interna e externa quanto aos mecanismos de comunicação.

Entretanto, apesar de a INAE ser uma instituição que lida com diversas instituições públicas e privadas, nota-se que o modelo de comunicação organizacional por eles praticado é muito limitado, na medida em que a instituição usa apenas o *facebook* para comunicar com o seu público, principalmente o externo, deixando de lado outras plataformas poderosas e também a diversificação comunicativa aproveitando as potencialidades oferecidas pela internet, pois, poderia também usar o Website, o WatsApp ou Twitter, e ainda poderia criar um boletim informativo impresso.

A diversificação de ferramentas comunicacionais para uma organização permite que ela alcance um número maior e diversificado de público na medida em que nem todos os segmentos da sociedade usam ou recorrem ao *facebook* para se informarem.

Carvalho (2015) defende que o objectivo fulcral da comunicação é facilitar a cooperação e a colaboração com o público. Mas também pertence à comunicação externa os objectivos de divulgar a missão e valores da empresa, estabelecer o posicionamento e assegurar o reconhecimento do público geral, oferecer imagem positiva da organização perante a opinião pública, fortalecer nos públicos externos sentimentos de confiança e apreciação e proporcionar maior visibilidade às atividades da empresa.

O autor defende ainda que a comunicação organizacional interna e externa deve basear-se na utilização de várias ferramentas como website, reuniões, eventos, correio electrónico, telefone, redes sociais, impressões, cartas e as demais medias.

Portanto, nesta instituição apenas a página do facebook e também imprensa são as únicas ferramentas de comunicação organizacional que a INAE recorre para manter o público em geral informado sobre as realizações da instituição.

Mesmo assim, sucede que a página não é actualizada com frequência, mesmo com um número considerável de eventos ou acções realizadas pela Inspeção Nacional de Actividades Económicas. Por exemplo, até ao dia 30 de Dezembro de 2021 não existia nenhum artigo da segunda quinzena das últimas três semanas do mês, isto é, a página não recebeu informações novas durante exactos 21 dias. A última actualização da página datava de 09 de Dezembro de 2021, uma notícia que dava conta da especulação de preços de produtos alimentares durante a quadra festiva, o que demonstra atraso na actualização da página por parte do departamento.

Segundo Baldissera e Batista (2010) o reconhecimento da organização se constrói à medida que tais características são comunicadas e à medida que os diferentes públicos obtêm/recebem informações sobre ela. Além disso, a comunicação organizacional tem papel singular na efectivação de acções positivas e na motivação dos públicos da organização.

Segundo Baldissera e Batista (2010) comunicação organizacional compreende quaisquer fluxos de sentidos que se realizam nos diferentes contextos, desde que, de alguma forma e em algum grau, possam ser qualificados como do âmbito das relações organizacionais.

Portanto, nota-se que o nível de comunicação organizacional desenvolvida pela INAE não permite que a informação chegue ao seu público, fazendo com que sejam mais dependentes da imprensa. A INAE dispõe de páginas e outras ferramentas organizacionais de comunicação, ela deveria explorar para garantir que pelo menos os funcionários daquela instituição estivessem a par daquilo que a empresa faz.

Por essa razão, pretende-se compreender o funcionamento da comunicação organizacional na INAE que esteja a facilitar a inteiração com a sociedade (públicos interno e externo).

a. Pergunta de Partida

Até que ponto o fluxo de informação interna e externa no INAE satisfaz os seus públicos interno e externo?

b. Hipóteses

- ✓ A INAE usa diferentes ferramentas de comunicação, o que lhe facilita interagir de forma lúcida com os utentes.
- ✓ A INAE pouco aproveita as ferramentas de comunicação a disposição do universo, por isso encara dificuldades maiores na inteiração com os utentes.

c. Justificativa

O estudo da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas é concebida na perspectiva de entender e levantar debate acerca do estado da comunicação organizacional nas instituições públicas nacionais cujo funcionamento interessa a todos os moçambicanos.

A escolha da instituição estudada foi feita devido a sua importância estratégica no governo moçambicano, em particular, na área da indústria e comércio. A Inspeção Nacional de Actividades Económicas coordena e executa uma das áreas-chave do Ministério da Indústria

e Comércio, que tem como base, a fiscalização de instituições públicas e privadas para a garantia da qualidade nos bens e serviços oferecidos por todas empresas.

Van Doren et al (*apud* Bourgon 2009) defendem que o papel das organizações é alcançar resultados de elevado valor público, de forma a evoluir princípios cívicos ou o que muitos Estados definem como princípios democráticos. Isto significa que, o objectivo da função pública é servir o cidadão e, este cidadão beneficiário, precisa estar informado sobre estas mesmas instituições, um exercício que precisa começar com quem está dentro das organizações, os trabalhadores.

A pesquisa revela-se importante nos âmbitos académico, das instituições no geral (sejam elas públicas, privadas) e no âmbito pessoal.

Para as instituições: a informação eficaz nas organizações é o garante do cumprimento dos objectivos institucionais. “Este sistema deve estar bem montado para permitir que a mensagem que for veiculada não seja mal interpretada e não resulte em consequências contrárias das que são esperadas”, (DEVESSA, 2016).

Desta forma, o estudo poderá servir de fonte de: identificação de erros no modelo de comunicação institucional adoptado pela INAE; identificação de pontos positivos a serem potenciados; fonte de mudança na forma como tem orientado as suas políticas de comunicação, tanto a nível interno quanto a nível externo; e, finalmente, poderá ajudar a melhorar a inteiração institucional com os seus públicos.

Na vertente académica, o trabalho vai constituir uma fonte de informação (aos estudantes, professores de comunicação, Relações-Públicas, profissionais de Marketing e outros curiosos) sobre o funcionamento e dinâmicas da comunicação dentro das organizações públicas nacionais, seus pontos fortes e fracos. Neste âmbito a pesquisa vai influenciar o levantar de reflexões e debates no seio de estudiosos, pesquisadores e profissionais da área de comunicação sobre a matéria.

d. Objectivos

1.5.1 Geral

- ✓ Compreender o funcionamento da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas

1.5.2 Específicos

- ✓ Fazer levantamento das ferramentas de comunicação interna e externa existentes nesta instituição;
- ✓ Avaliar a eficácia das ferramentas usadas pela INAE na sua inteiração com os utentes;
- ✓ Analisar a satisfação dos utentes na comunicação feita pela INAE;
- ✓ Identificar as formas de comunicação interna e externa feitas pela INAE na inteiração com o público-alvo interno e externo.

Capítulo II

2. Quadro Teórico e Conceptual

2.1 Definição de Conceitos

2.1.1 Comunicação

Segundo Thayer (1973) Comunicação é a função organística, interpessoal e organizacional essencial e predominante, isto é, a entrada, processamento e saída programáticos da informação.

Este pressuposto é resultante da confluência de três importantes linhas de pensamento: a) a cibernética; b) a teoria matemática (de Shannon e Weaver) e a teoria da informação - de origens comuns; c) a concepção da organização como uma rede de comunicação e os sistemas e a teoria dos sistemas abertos, onde os sistemas de comportamento - quer sejam intrapessoais ou interpessoais - têm uma tendência característica para estabilizar-se num estado de proporção mínima de mudança.

Na visão de Joanguete e Gemusse (2014) a comunicação é entendida, portanto, como uma ferramenta que viabiliza o cumprimento dos objectivos e metas organizacionais. Os autores defendem ainda que a comunicação é parte integrante da organização, no sentido de que a comunicação faz a organização, isto é, a condição necessária da organização.

A comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as acções organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projectar-se exteriormente (a construção de sua imagem).

A comunicação assim, assume um papel de mecanismo de mascaramento das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores.

2.1.2 Tipos de Comunicação Organizacional

2.1.2.1 Comunicação Interna

A comunicação interna visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis (Joanguete & Gemusse, 2014).

Os autores defendem ainda que, a mesma é planeada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a inteiração possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica nas modalidades, dimensões e/ou formas.

A comunicação interna é aquela que engloba todas aquelas mensagens que são enviadas ou recebidas dentro dos limites da organização. Seu processo pode desenvolver-se de diversas formas. São consideradas reuniões, conferências, diálogos informais, e outros que são realizados através dos mais diversos instrumentos: intranet, murais, ramais, jornais internos, comunicados oficiais e outros. Para tanto, torna-se importante conceitualizá-la (HABERMAS, 1987).

Segundo Joanguete & Gemusse (2014) alguns conteúdos e tipos de matérias que podem estar inseridos na publicação interna são:

- ❖ **Matérias institucionais** – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projectos de expansão, recordes de produção, etc.
- ❖ **Matérias de motivação** – planos de assistências, benefícios, promoções, concursos, prémios e planos de sugestões.
- ❖ **Matérias de orientação profissional** – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis e programas de treinamento.
- ❖ **Matérias educativas** – história, geografia e conhecimentos gerais.
- ❖ **Matérias associativas** – desportos, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos e falecimentos.

2.1.2.2 Comunicação Externa

É certo o propósito dessa modalidade de comunicação, bem como de dirigir-se para o mercado externo, informando o conteúdo de interesse colectivo. Como lembra Bahia (1995), no mundo moderno, a comunicação externa apresenta-se como um papel muito mais institucional, servindo para o empresário e seus colaboradores como um imprescindível meio de troca de informações e aprendizado.

Na visão de Carvalho (2015) o objectivo fulcral da comunicação externa é facilitar a cooperação e a colaboração com o público externo. Mas também pertence à comunicação externa os objetivos de divulgar a missão e valores da empresa, estabelecer o posicionamento e assegurar o reconhecimento do público geral, oferecer imagem positiva da organização perante a opinião pública, fortalecer nos públicos externos sentimentos de confiança e apreciação e proporcionar maior visibilidade às atividades da empresa.

Segundo Coelho (2010)

Não existe mais uma boa relação comercial sem a participação efetiva dos meios de comunicação. Muito mais do que isso, a empresa moderna precisa utilizar todas as mídias, especialmente: internet, rádio, televisão e publicação impressa, para dialogar com o seu público-alvo. A convergência de todos esses canais sintetiza a dinâmica patrocinada por uma gestão inovadora, que se utiliza da tecnologia como a sua aliada mais fiel. Por evidência, todo esse suporte é destinado à comunicação externa.

Nessa vereda, também faz parte da comunicação externa as campanhas publicitárias e propagandas dirigidas para aumentar as vendas, assim como o papel institucional da empresa. Tudo isso deve ser dirigido para os diversos públicos fora do ambiente corporativo.

Segundo Carvalho (2015) existem várias ferramentas através das quais se manifesta a comunicação empresarial externa que, são os meios utilizados para entregar a mensagem pretendida pela organização. As ferramentas da comunicação externa frequentemente utilizadas pelas organizações são diversas, entre as nomeadas pelos diversos autores podemos enumerar:

- ❖ **Website** - é rápido e de fácil acesso, o site é uma excelente ferramenta para promover programas, serviços e produtos da organização. É importante manter o website fácil de navegar, atualizado e atraente.
- ❖ **Reuniões** - os encontros cara-a-cara são a melhor forma de passar a mensagem que a organização pretende sem o risco de ser mal interpretada.
- ❖ **Eventos** - promover um negócio através de um evento, como seminários ou congressos, é uma forma de aumentar a rede de contactos e dar a conhecer a organização e as suas atividades.
- ❖ **Correio electrónico** - é uma ferramenta importante para enviar atualizações, informações e agradecimentos, a um grande número de pessoas num curto espaço de tempo.
- ❖ **Telefone** - um telefonema pode ser um meio eficaz de comunicação, especialmente quando é necessário obter uma resposta imediata ou se for necessário compartilhar informações mais profundas.
- ❖ **Redes Sociais** - também conhecidas por social media, actualmente são indispensáveis a qualquer organização porque entre outros benefícios oferecem dinamismo e comunicação instantânea.
- ❖ **Impressões** - distribuir materiais publicitários impressos, como folhetos promocionais ou brochuras, é uma forma de obter a atenção do público externo.
- ❖ **Cartas** - apesar de estarem a cair em desuso, convites, pedidos de patrocínios e cartas de agradecimento aos sócios ou clientes são uma forma tradicional de obter e até criar apreço entre a organização e o público.
- ❖ **Mass Media** - o rádio, televisão e a imprensa são uma forma eficaz de chegar a uma vasta quantidade de pessoas.

2.1.3 Comunicação Organizacional

Segundo Simon (1945) a comunicação organizacional é entendida tão-somente como a transmissão de informações sobre procedimentos. As organizações se asseguram um funcionamento adequado, estabelecendo sistemas da comunicação com esquemas específicos de classificação de informação construídos dentro delas próprias.

A comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. Essa definição apresenta quatro conceitos-chave a serem consideradas no âmbito da comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência. As mensagens tratam com a ‘informação significativa’ sobre pessoas, acções e objectos gerados durante as inteirações humanas. Dizem respeito à informação que é percebida e para qual os receptores atribuem um significado (JOANGUETE & GEMUSSE, 2014).

As mensagens, as informações significativas fluem através de redes de comunicações, as quais por sua vez, estão conectadas às pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidade) de relações.

A comunicação organizacional deve constituir-se num sector estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações-Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

2.1.4 Diferença entre Comunicação Organizacional Interna e Externa

Segundo Cava (2016) a comunicação interna e externa de uma empresa fazem parte da comunicação corporativa. Ela é fundamental para organizações de todos os portes, tanto da esfera pública como da privada. É por meio destas estratégias que marcas se posicionam e interagem com seus diferentes públicos.

A autora sustenta que, apesar dos nomes já deixarem bem claras as diferenças entre os dois tipos de comunicação, elas possuem peculiaridades que devem ser observadas, bem como diferentes ferramentas que alcancem seus públicos. Para compreender melhor quais são estas diferenças, destacamos abaixo a definição de cada uma delas:

Segundo Cava (2016) a Comunicação externa: diz respeito aos públicos externos de uma empresa, que podem ser clientes, acionistas e a sociedade de forma geral. Os temas direcionados a estas pessoas costumam envolver a comunicação institucional, comercial, promoções e tudo o que contribua para melhorar a imagem da organização externamente e viabilize as vendas. Os canais utilizados para este tipo de comunicação podem ser: outdoor, comunicação impressa (flyer, folder), busdoor, anúncios de rádio e TV, site, blog e trabalho com redes sociais.

Comunicação interna: voltada ao público interno, os colaboradores da empresa. Pode envolver assuntos administrativos, comunicados internos, avisos sobre as atividades de trabalho e tudo o que ajude na troca de informações entre gestores e colaboradores e contribua com o dia-a-dia da organização e o bem-estar da equipe. Canais de comunicação interna podem envolver: informativos internos, intranet, jornal mural, TV corporativa, rádio interna, rede social corporativa e comunicados internos (CAVA, 2016).

2.1.5 Estratégia para uma boa comunicação interna

Segundo Cava (2016) a comunicação interna é importante para melhorar os relacionamentos, e, conseqüentemente, as produções dentro da empresa, por isso, para uma boa comunicação recomenda-se:

a) Conheça

Para que a comunicação interna atinja o objectivo de criar a integração é importante que você, como gestor, conheça a sua empresa e seus colaboradores. Conheça bem a cultura da sua empresa, os objectivos e os valores.

O mesmo ocorre com os colaboradores. Eles precisam ser entendidos com bases em suas histórias, experiências, personalidades e valores pessoais, para que você saiba como as informações serão recebidas e repassadas.

b) Saiba reconhecer

Além de conhecer mais sobre seus colaboradores, é preciso reconhecer os esforços feitos por parte deles e não se esquecer de recompensar por isso. Divulgue publicamente, em reuniões, por exemplo, os bons resultados conseguidos por uma equipe.

Este tipo de acção promove o sentimento de valorização por parte do colaborador, já que ele sente ainda mais parte da empresa e dos resultados que ela tem. Uma boa gestão de pessoas também é importante para criar este tipo de sentimento.

c) **Planeamento**

Para que se tenha ainda mais sucesso com a comunicação interna, é preciso planejar tudo o que será feito. Compreenda quais são os objectivos dessa área, simplificar e organizar as relações de trabalho e, antecipe as acções que serão executadas.

d) **Seja claro e acessível**

Ser acessível na comunicação interna é requisito básico e essencial. Não importa se a mensagem vem dos seus colaboradores ou da liderança, o importante é ela ser entendida por todos. Para isso, saber qual é o perfil do receptor faz toda diferença.

Exemplo: se um colaborador da equipa do marketing precisar passar alguma informação a alguém que trabalha com o RH, é preciso que o recado seja menos técnico, pois o receptor não é da área.

e) **Transparência**

Já falamos sobre esse tema em outro artigo, mas aqui ele é tanto quanto importante. Permitir que todos os colaboradores saibam sobre as novidades dentro da empresa é importante para criar mais confiança deles para com os gestores. Enviar e-mails comentando sobre as novidades e fazer reuniões podem ser formas efectivas de manter a transparência.

f) **Saiba ouvir**

Para que a comunicação interna da sua empresa seja melhor, é preciso, além de falar, ouvir o que seus colaboradores têm a dizer. Quando são ouvidos, eles se sentem mais confiantes e pertencentes à empresa.

Por isso, abra canais em que seus colaboradores possam expressar suas opiniões sobre a empresa e faça pesquisas de opinião, permitindo que eles possam apresentar suas críticas e sugestões sobre o dia-a-dia na empresa. Além disso, sempre se mostre receptivo durante as conversas, dessa forma, seus colaboradores se sentem mais à vontade para falarem sobre suas opiniões e situações ocorridas.

g) **Canais de comunicação**

Os canais mais tradicionais são e-mails, murais ou reuniões. Não hesite em usá-los ou encontrar novos canais, o objectivo pois, é melhorar a comunicação interna, então, veja qual é o melhor canal para sua empresa. Sempre use diferentes canais de comunicação para que todos saibam sobre o que está a acontecer na empresa.

h) **Eventos**

Criar um bom relacionamento entre os colaboradores pode parecer complicado em um primeiro momento, mas esta dica pode ajudar-te.

Crie encontros periódicos, *happy hours*, almoços em conjunto, viagens, entre outros eventos fora do horário de trabalho. Com eles, é possível aproximar equipas diferentes e integrar os novos contratados com colaboradores mais velhos na empresa. Por isso, não hesite em criar esse tipo de evento. Mesmo em tempos de crise e *home office*, é possível utilizar as ferramentas de reunião para criar momentos fora do trabalho com o objetivo de integrar a todos.

2.1.6 **Estratégia para uma boa comunicação externa**

Segundo Cava (2016) ter uma boa comunicação externa é importante, pois ela afecta directamente o potencial competitivo da empresa, incluindo o posicionamento da marca e a conquista de novos clientes. Portanto, recomenda-se:

a) **Definir, conhecer e planejar**

O primeiro passo para planejar sua comunicação é definir seu público-alvo e conhecê-lo bem. Por exemplo, se a sua empresa se comunica com investidores é preciso pensar na forma como esse público tem-se comunicado, isto é, qual a linguagem usa, e o que faz com que eles invistam em empresas. Agora, se a sua empresa for comunicar-se directamente com seus clientes, a linguagem será outra e deverá ser pensada a partir deste público.

Por isso, é importante **definir seu público-alvo**, de uma forma que você o conheça bem e saiba como ajustar sua comunicação externa e evitar afastar o seu público por usar o tom errado. Além da definição e conhecimento, o planeamento da sua comunicação externa é imprescindível: escolha quais tópicos serão abordados, a forma de abordagem e quais são os principais que te auxiliam a convencer seu público de que sua empresa tem uma boa estrutura. Ou seja, comunicar não é apenas ter bons acertos em argumentação, mas também ter um **planeamento estratégico** que busque atingir seu público-alvo da melhor forma.

b) **Tipos de tom de voz e Linguagem**

Assim como a escolha da linguagem, é importante que se pense no tom de voz da empresa quando se fala em comunicação externa. Essa escolha auxilia na construção da imagem e o posicionamento da marca, ainda mais com a transformação digital que ocorreu no segmento dos negócios.

Por isso, não deixe de fazer uma pesquisa com seu público-alvo para compreender que tons serão usados em cada rede social. Além disso, é preciso sempre criar conteúdos que estejam de acordo com seu público-alvo, para isso, pense em que tom você quer aderir e crie personas que estejam de acordo com seu público e veja se ele está de acordo com elas, e a partir dessa conclusão, pense se, através desse tom de voz, é possível ter a imagem da sua empresa. Dessa forma, é possível pensar em um tom de voz mais assertivo para sua corporação.

Este tópico está relacionado com os anteriores, pois, para melhorar a comunicação externa da sua empresa, é preciso estabelecer qual linguagem será usada com seu público: ser mais divertido, informativo, sério, especialista no assunto, entre outras formas de linguagem que crie a imagem da sua marca.

Para que a linguagem seja mais assertiva, pode-se **criar “personas” e com base nelas planejar que tipo de linguagem será usada e, em que canais ela será dessa forma**. Por exemplo, se a sua persona deseja uma comunicação mais divertida, você pode seleccionar em quais canais ela irá aparecer, pode ser nas redes sociais como Instagram ou até o Twitter, em que é comum ser um pouco mais leve na linguagem. Já no LinkedIn, o público é outro e, como consequência, a linguagem muda, por isso, é possível planejar para utilizar mais séria, mas, um pouco mais próxima do leitor.

c) **Faça gestão**

A comunicação externa não é apenas a manutenção da imagem, mas também a gestão de determinados aspectos do mercado. **A gestão de crise** é um exemplo primordial que deve estar dentro do seu planeamento.

Saber como conversar com outras marcas, mostrando seu interesse em auxiliá-las em um momento conturbado, é uma forma de **manutenção da sua comunicação externa**. Por isso, busque evitar crises, mas, caso aconteçam, não se desespere, busque manter a calma e aja com mais racionalidade não apenas dentro da sua empresa, mas também com as outras de uma forma empática e menos voltada à promoção de marketing.

d) **Como fazer a gestão de marca**

A gestão de marca é um passo importante na comunicação externa.

Fazer o branding de marca, ou seja, a gestão de marca, é outro passo importante quando o assunto é a comunicação externa, pois esse processo envolve todas as acções necessárias para tornar sua marca reconhecida e vista com determinados atributos, incluindo a comunicação.

É através da gestão de marca que se constrói conexões com seus consumidores e com outras marcas, fazendo com que eles identifiquem sua marca de uma forma mais rápida, ou pensem nela de forma inconsciente, tornando-a o que é chamado de *top of mind*.

Para começar a gestão, pense **no tom de voz e a linguagem** que serão trabalhadas para construir a imagem da sua marca. Em seguida, coloque no foco do branding o seu diferencial de uma forma marcante, mostrando sua relevância para o público, não apenas dizendo, mas convencendo com atitudes relevantes que sua marca é a ideal para consumidores e outras marcas que desejarem ser parcerias.

Outro ponto importante é a era digital, pois com a chegada das redes sociais, os conteúdos de marcas estão chegando mais facilmente às pessoas, bem como estão estimulando mais parcerias, anúncios e veiculação de materiais. Por isso, conheça as práticas de digital branding ou e-branding, para criar elos de diferentes com seu público-alvo.

2.1.7 Estratégia da comunicação organizacional

Segundo Camelo e Vidal (2006), nas décadas de 1970 e 1980 a comunicação já assumia uma postura estratégica nas empresas. No entanto, há de se convir que na década de 70 a comunicação ainda estava num patamar tático, focada principalmente na elaboração de instrumentos e nos contactos com o governo e a imprensa. Foco esse que em meados da década de 80 começa a mudar com o conceito de posicionamento estabelecido por Al Ries.

Tal conceito se concentra no posicionamento da empresa ou da marca na mente do consumidor. Esse facto fez com que os profissionais de comunicação começassem a adoptar uma postura mais dinâmica com o mercado. O profissional da comunicação organizacional passou a ser um leitor mais agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente como o meio e a competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas (CAMELO e VIDAL, 2006).

Esse processo evolutivo se apresenta como a forma mais evidente de analisar-se a passagem da visão tática para a visão estratégica na área de comunicação organizacional. Enquanto a preocupação principal era a de elaborar instrumentos de comunicação e estabelecer

relacionamentos com o governo e a imprensa, a comunicação apresentava-se de forma fragmentada e sem coadunar com os objetivos estratégicos das empresas.

Segundo Camelo e Vidal (2006),

No entanto, com a mudança de foco, ou seja, a passagem da visão tática para a visão estratégica, a comunicação organizacional começa a preocupar-se em estabelecer relacionamentos com públicos estratégicos, os chamados *stakeholders*. Compreender a construção de relacionamentos como um factor importante na condução dos negócios de uma empresa, passa a ser o elo primordial da estruturação da actividade de comunicação organizacional como elemento estratégico no ambiente empresarial.

Portanto, a comunicação organizacional deixa de ser um elemento meramente tático, voltado para a elaboração de instrumentos comunicacionais, para se calcar como uma ferramenta estratégica, condizente com as metas organizacionais.

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. Essa mudança também influencia na amplitude da expressão. Até então a comunicação realizada pelas empresas era conhecida como comunicação empresarial. No entanto, com a utilização estratégica da informação, as empresas sentiram necessidade de utilizar os serviços de comunicação. Então, as associações, os partidos políticos, os sindicatos, as ONGs, passaram a usar essa ferramenta para se aproximar de seus stakeholders. Assim, a comunicação que era apenas empresarial passou a denominar-se organizacional (CAMELO e VIDAL, 2006).

2.1.7 Três dimensões da Comunicação organizacional

Segundo Baldissera (2009) diante das características da sociedade contemporânea, tais como a urgência nas decisões (e, portanto, o pouco tempo para investigar e reflectir), o desejo de poder (exercer-se sobre a alteridade), o enfraquecimento dos vínculos, a velocidade com que as informações circulam (potência tecnológica), a tendência ao espectáculo, a valorização do imediato e o desejo de fórmulas que permitam a mensuração de tudo inclusive do intangível,

a ideia de Comunicação Organizacional parece ser reduzida, particularmente no nível das práticas quotidianas à comunicação planejada.

A postura tende a ser a da supervalorização dos processos planejados em detrimento de todas as demais realizações comunicacionais. Especial atenção recebe os processos que, de alguma forma, se traduzem em algo tangível, como os jornais institucionais, as campanhas publicitárias, os eventos, os sites, os materiais informativos para imprensa (e a clipagem) e outros.

Acções mensuráveis (tradução em números) são mais valorizadas. Porém, se é possível quantificar os anúncios, avaliar o aumento nas vendas, verificar os acessos ao site, contabilizar os valores correspondentes à geração de matérias não pagas, etc., isso não significa que a comunicação possa ser reduzida a esses processos e, tampouco, afirmar que eles são os únicos responsáveis pelos resultados. Importa observar que assim como existem intenções no pólo da produção e proposição, também existem intenções nos interlocutores (BALDISSERA, 2009).

O autor refere ainda que, de qualquer forma, mais do que discorrer sobre a validade de tais mensurações (e da qualidade dos indicadores que tendem a ser empregados), atenta-se, aqui para o fato de que tal postura tende a reduzir a comunicação organizacional àquilo que é a organização comunicada, isto é, aos processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objectivando retornos de imagem-conceito 5, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.). Portanto, a ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o autoelogio.

Segundo Baldissera (2009)

Em grau mais complexo, pode-se falar da Comunicação Organizacional em seu nível de organização comunicante. Aqui, ultrapassando o âmbito da fala autorizada, atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização. Além dos processos planejados, também assumem relevo os processos que se realizam na informalidade; inclusive aqueles que irrompem sem que a organização tenha conhecimento. Assim, mesmo que a organização não deseje

comunicar, se alguém alteridade atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação.

Essa compreensão permite dar relevo aos processos dialógico-recursivos, pois atenta para a possibilidade e fertilidade de ocorrência de relações comunicacionais que escapam ao planejamento (e controle), inclinadas a assumir mais potência para perturbar a ordem posta (organização, cultura organizacional, organização comunicada) tendendo a forçá-la a movimentos de (re) organização. Da mesma forma, considerando-se que os diferentes sujeitos que se relacionam com a organização são portadores de suas culturas (princípio hologramático) e que no âmbito da comunicação informal a organização tende a ter seu poder flexibilizado, é possível que a alteridade se manifeste com mais força nas transações de sentidos. Isso pode significar, entre outras coisas, novos investimentos em comunicação formal para, por exemplo, neutralizar uma percepção equivocada da alteridade sobre a organização.

Ainda é possível redimensionar a noção de Comunicação Organizacional para que contemple outras materializações comunicacionais que dizem respeito às organizações, mas que pouco são pensadas como Comunicação Organizacional. Trata-se dos processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e, que dizem respeito à organização algo como a organização falada. Como exemplos, pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola (BALDISSERA, 2009).

Esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são comunicação organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle directo sobre eles. Porém, isso não a impede de realizar algum tipo de acompanhamento, até porque, caso desses encontros surjam boatos sobre a organização, à medida que se tornarem visíveis e forem identificados por ela, é possível que exijam algum tipo de investimento em ações e/ou comunicação formal para neutralizá-los, se for o caso.

2.1.8 Função estratégica da comunicação organizacional e o planeamento

Segundo Kunsch (2006), na contemporaneidade da comunicação organizacional deve desenvolver-se nas organizações sua função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do planeamento. O profissional tem de se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento ou administração. Suas aplicações são claras em todo o processo de planeamento, pois lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e para implantação dos planos de acção.

Para a comunicação organizacional, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro.

Mediante sua função estratégica, ela abre canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão, seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Os estrategistas de comunicação organizacional assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afectar os negócios e a própria vida da organização. Assim, como função estratégica, as relações-públicas devem, com base na pesquisa e no planeamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social (KUNSCH, 2006).

Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos adequados de comunicação para promover relacionamentos efectivos. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, como actividade profissional, a comunicação organizacional trabalha com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações. Evidentemente, o desempenho da função estratégica dependerá do

posicionamento que a área ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação.

Kunsch (2006) defende que, o aproveitamento que nos ensina a teoria de gerenciamento e decisões também é outro imperativo nessa direcção. A questão da função estratégica da comunicação organizacional está intrinsecamente ligada ao planeamento e à gestão estratégica da comunicação interna e externa das organizações. O sector deve actuar em conjunto com outras áreas da comunicação, numa capitalização sinérgica dos objectivos e esforços globais da organização. Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direcção na viabilização de sua missão e de seus valores.

O envolvimento da comunicação organizacional na administração estratégica e sua participação nas decisões estratégicas da organização também foram destacados como uns dos primeiros princípios genéricos da Teoria Geral da comunicação organizacional, como mencionaremos posteriormente, isto é, unidades de relações excelentes se engajam no processo de planeamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente, os chamados públicos estratégicos, que afectam a missão e os objetivos da organização e participam das decisões estratégicas da cúpula directiva.

O planeamento de relações públicas no composto da comunicação das organizações na sociedade globalizada assume novas formas e características. Daquele carácter meramente tático e técnico do passado passa a ter uma característica muito mais estratégica. Os programas de comunicação levados a efeito por um sector ou pelo departamento de comunicação de uma organização, devem ser decorrentes de todo um planeamento e agregar valor aos negócios, ajudando às organizações a cumprir sua missão, a atingir seus objetivos e, a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam (KUNSCH, 2006).

2.1.9 Planeamento da comunicação organizacional e gestão estratégica para a comunicação excelente

Segundo Kunsch (2006), as organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por acções isoladas de comunicação, centradas no planeamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente.

A gestão estratégica é um processo em última análise de adaptação organizacional aos ambientes através do tempo: uma tarefa para o estrategista de gestão, que é totalmente responsável pela forma como a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas; uma tarefa para cada um na organização, porque seus planos, decisões e acções criam colectivamente o nível de sucesso alcançado pela organização como a estratégia; um conjunto de trabalhos de planeamento crítico sustentado pelas necessidades, impactos e de adaptação ao meio ambiente, que os estrategistas podem reunir para manter ou melhorar o sucesso organizacional.

Ao pensar na gestão da comunicação nas organizações muito se tem por aprender. Na prática, muitas vezes ela é gerida muito mais com ênfase nas tarefas do que nos processos. Sua função terá de ser muito mais abrangente e proactiva. Como parte integrante da gestão estratégica, as relações-públicas deverão auxiliar a Direcção Executiva a fazer a leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as acções comunicativas. Essas acções deverão atingir principalmente aqueles públicos estratégicos que transcendem o âmbito local, atingindo mesmo dimensões interculturais com organizações de outros países, face à realidade da sociedade global (KUNSCH, 2006).

O autor sustenta que, pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação;

reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta. Para cumprir a missão e todos os propósitos de acção do planeamento estratégico realizado, qualquer organização não poderá prescindir da comunicação.

Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores), por meio de um projecto global e com definição de políticas, é tarefa da área de comunicação e visibilidade em parceria com a área de marketing. A realização dessa incumbência só é possível com o planeamento, que resultará em instrumentos materiais tangíveis na forma de projectos, planos e programas de acção.

Segundo Kunsch (2006) o planeamento da comunicação organizacional tem que estar aliado ao planeamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objectivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das directrizes e acções delineadas por todos os sectores. As relações públicas devem gerenciar a comunicação nas organizações e têm de ser encaradas como uma função estratégica, como valor e económico, não periférico, cosmético e dispensável.

2.2 Teorias Organizacionais

Goodall Jr. e Eisnberg (1997) apresentam cinco teorias de comunicação organizacional: a) comunicação organizacional como transferência de informação, b) como processo transaccional, c) como estratégia de controlo, como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coacção/sujeição (constraint) e d) como espaço de diálogo.

a) Comunicação organizacional como transferência de informação

É a comunicação assimétrica em sentido lato. Geralmente é utilizada para transmitir metas e objectivos da administração para os demais membros da organização. É um modelo linear, simplificado e considerado incompleto, pois entende-se que não contempla o feedback.

b) Como processo transaccional

Ao contrário do modelo anterior, onde um emissor transmite uma mensagem a um receptor que actua como ente passivo, o modelo transaccional enfatiza o feedback, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não-verbal. Ou seja, interessa o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente.

c) Como estratégia de controlo

Esse modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar o seu próprio ambiente, e que os significados existem apenas na mente das pessoas. Portanto, sob essa perspectiva a posição e o poder individuais adquirem significado através da comunicação.

d) Como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição

Esta abordagem aproxima-se das teorias sociológicas no que se refere à relação de tensão indivíduo vs. Sociedade. A comunicação figura como mediadora dessas tensões; é a manifestação material: da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Dito de forma mais simplificada, a comunicação actua como o fiel da balança entre a criatividade – o que poderá ser feito e a sujeição – o que deve ser feito.

e) Como espaço de diálogo

São aquelas em que impera a ‘comunicação equilibrada’, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido pelo cumprimento dos objectivos institucionais.

Neste modelo a circulação de informação e a inovação são fundamentais. Os trabalhadores desempenham funções propostas pela administração da empresa quanto por si, já que têm a prerrogativa de interagir directamente com o corpo directivo e expor as suas opiniões.

Este é um modelo compatível as instituições modernas e ambos são tipos ideais de instituições que estão a ser implementados em diversas organizações de sucesso a nível mundial como a Google, por exemplo. É esta a teoria que norteia o pensamento deste trabalho.

2.3 Breve Historial da Inspeção Nacional de Actividades Económicas

A Inspeção Nacional da Actividades Económicas (INAE) é uma instituição pública de âmbito nacional, responsável pela fiscalização e inspecção das actividades económicas. Esta instituição é subordinada ao Ministério da Indústria e Comércio.

A Inspeção Nacional das Actividades Económicas (INAE) foi criada, por meio do Decreto nº 46/2009 de 19 de Agosto, e formalmente lançada pelo Ministro da Indústria e Comércio em 21 de Junho do ano 2010. Trata-se de uma instituição pública de âmbito nacional, que funciona sob tutela do Ministro da Indústria e Comércio.

A INAE tem como objecto a fiscalização da actividade industrial, comercial ou de prestação de serviços e foi criada no contexto ou com o propósito de agregar as inspecções anteriormente levadas a cabo de forma independente e isolada num corpo único e, deste modo reduzir os incómodos para as empresas e contribuir para o combate à corrupção e, igualmente, proporcionar uma menor perturbação da actividade económica no país, criando-se um melhor ambiente e prática de negócios, bem como maior atracção de novos investimentos.

Prazo para obtenção de resposta

No de ordem	Serviços essenciais	Tempo de resposta
1	Inspeção de locais onde se proceda actividade económica sob seu âmbito	1 à 5 dias
2	Verificação da legalidade do exercício das actividades económicas	1 dia
3	Fiscalização da autenticidade dos produtos comercializados e/ou produzidos	1 à 15 dias
4	Atendimento das denúncias, reclamações e queixas dos agentes económicos e do consumidor	1 à 3 dias

Formas de atendimento

Escrito, apromo; imparcialidade, coordenação e entreajudas, telefónica, cortesia, informação, zela, personalizado, simpatia, inquisição.

Capítulo III

Metodologia da Pesquisa

Para obter os resultados e respostas acerca da problematização apresentada neste trabalho será feito o levantamento da estratégia de comunicação usada na instituição pública selecionada como objecto de estudo, nomeadamente, Inspeção Nacional das Actividades Económicas.

Este estudo visa compreender o funcionamento da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas, o que o torna um **estudo de caso**. Este estudo é igualmente **hipotético-dedutivo** por partir de hipóteses com as variáveis administrativas, comunicação, público (interno e externo) - que vão ser testadas com a finalidade de serem confirmadas ou refutadas.

Quanto a colecta de dados, este é um **estudo de campo**. Ele consiste na observação de factos e fenómenos tal como ocorrem, espontaneamente, para analisá-los. Geralmente é acompanhado de entrevistas com indivíduos que podem dar explicações sobre o que ocorre na realidade analisada (LAKATOS & MARCONI, 2003).

O presente estudo é exclusivamente qualitativo. O uso do método qualitativo dá primazia no uso das técnicas de observação participativa e, também da técnica de inquérito, assim como da entrevista, na recolha de dados.

É de carácter qualitativo também porque reuniu dados colectados de forma narrativa, através de entrevistas e questionários.

De acordo com Guerra (2014) na abordagem qualitativa, o cientista objectiva aprofundar-se na compreensão dos fenómenos que estuda ou das acções dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, temos os seguintes elementos fundamentais em um processo de investigação:

- 1) A inteiração entre o objecto de estudo e pesquisador;
- 2) O registo de dados ou informações colectadas;
- 3) A interpretação/ explicação do pesquisador.

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a colecta de uma variedade de materiais Empíricos; estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefactos; textos e produções culturais; textos observacionais/registos de campo; históricos interactivos e visuais que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance. (DENZIN. et al. 2006)

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

3.1 Tipos de Pesquisa

As técnicas de pesquisa dizem respeito a forma como se procedeu para obter uma resposta à pergunta de partida. Neste estudo foram usadas três técnicas, nomeadamente: observação, entrevista e questionário.

Observação: foi usada para fazer o levantamento das ferramentas de comunicação organizacional existentes, bem como elas estão organizadas.

Segundo Gil (1985) a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa, sobretudo para o estudo de campo. A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os factos são percebidos directamente, sem qualquer intermediação. Deste modo, a subjectividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida.

Mais adiante o autor estabelece três tipos de observação, nomeadamente:

- a) Observação simples;
- b) Observação participante;
- c) Observação sistemática.

O modelo de observação a ser usado neste estudo é a sistemática. Este tipo de observação é usado em pesquisas que tem como objectivo a descrição precisa dos fenómenos ou o teste de hipóteses, como é o caso deste estudo. Nas pesquisas deste tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objectivos pretendidos. Por essa razão, elabora previamente um plano de observação (GIL, 1985).

A observação esteve focada nas ferramentas de comunicação usadas pela INAE na interação com o público interno e externo da instituição.

Entrevista: pelos objectivos deste estudo, a dada altura foi necessária a condução de uma entrevista para esclarecer as ferramentas de comunicação existentes e como são usadas. Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção dos dados que interessam à investigação (GIL, 1985).

Neste caso específico foram implementados dois tipos de entrevistas, a *entrevista focalizada* e a *entrevista estruturada*. Segundo António Gil (1985), a primeira é aquela que é livre de guiões, todavia, enfoca um tema bem específico. O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada; o segundo tipo de entrevista, conforme o mesmo autor supracitado, desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados.

O primeiro modelo de entrevistas foi usado para buscar esclarecimentos sobre as ferramentas de comunicação usadas. O segundo serviu para conhecer melhor as pessoas que gerem a comunicação dentro dessas organizações. A entrevista realizada esteve focada em colher as reacções do Chefe de Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas (DCIRP), Emílio Cossa, em relação a comunicação interna e externa da INAE.

Inquérito: esta técnica foi implementada na medida em que este estudo se propôs a medir o pulsar do alinhamento estratégico na organização a ser estudada, medindo o nível de conhecimento dos funcionários sobre a instituição.

A escolha desta técnica deve-se ao facto de ela ser mais inclusiva, não exclui os indivíduos que tenham algumas dificuldades de escrita e leitura. O inquérito estava previsto para 30 funcionários e agentes de Estado da INAE, mas a instituição demonstrou um grande fechamento, na medida em que, por um lado, não permitiu que os colaboradores respondessem o questionário. Por outro, porque por várias vezes recusaram o meu trabalho dizendo as vezes que, a autorização deve ser do Departamento dos Recursos Humanos (DRH) e RH dizia que deve ser Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas (DCIRP) e este por sua vez, dizia que a decisão deve ser da Direcção da INAE. Todo esse processo levou mais de 2 meses e no final, o pesquisador teve de falar com os funcionários de forma particular.

Desta forma, apenas 17 funcionários e agentes do Estado, que ocupam diferentes funções na Inspeção Nacional de Actividades Económicas, entre motoristas, secretários, administradores, e outros são os que aceitaram responder o inquérito. Igualmente, a mesma foi dirigida a 30 utentes dos serviços da Inspeção Nacional das Actividades Económicas.

Assim, a colecta de dados vai seguir o seguinte passo: **observar** para fazer o levantamento da estrutura comunicativa e das ferramentas existentes nas instituições em estudo, bem como o seu funcionamento. Por último, será orientado um **inquérito** que visa compreender se a forma como a máquina comunicativa está montada beneficia os funcionários no sentido de eles conhecerem mais e melhor a organização para a qual trabalham.

Estes instrumentos de pesquisa foram implementados em dias diferentes, sendo que se contou com a colaboração de um “ponto focal” dentro da instituição, visando facilitar a interação. Depois de colhidos, os dados são apresentados e analisados com base em texto, gráficos e tabelas, de modo que sejam de compreensão acessível ao leitor.

Quadro de categorias para a análise e interpretação de dados

As categorias do presente trabalho estão fundamentadas nas estratégias, planeamentos e a gestão da comunicação organizacional defendida por (REIS, 2016).

Segundo Reis (2016) a gestão da comunicação organizacional é um processo que consiste na planificação e execução cautelosa das diferentes acções ligadas a comunicação e visibilidade, analisando qual a melhor acção a ser implementada em cada momento, e a que público ela se destina, para que a empresa possa obter, de forma eficaz, os resultados esperados.

Reis (2016) defende ainda que, as relações nas organizações são influenciadas por elementos simbólicos, que não são controláveis pela organização, entretanto, cabe a Comunicação Organizacional decodificar e transformar tais elementos – desburocratizando e usando-os em benefício da estratégia comunicacional da empresa. Nesse contexto, o trabalho cooperativo dentro da corporação proporciona a criação de elos que integram e corroboram para a maior participação e envolvimento dos funcionários, de modo que se estabeleça, sinergicamente, um aumento de produtividade, através de programas e estratégias desenvolvidas pela comunicação organizacional, integrando políticas globais e internas.

A democratização da comunicação no ambiente das organizações muitas vezes esbarra na conservadora perspectiva racional mecanicista adotada por algumas corporações, que mantêm rígidas estruturas verticais nos processos comunicacionais, de modo que centralizam a gestão da comunicação organizacional, estagnam a criatividade e o poder de questionamento dos colaboradores. Em contrapartida, ao viés da estratégia vertical, o autor sustenta que o fluxo horizontal: “Uma boa gestão da comunicação organizacional fomenta a coordenação de actividades de uma organização, a definição de objectivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros sectores e unidades e, consequentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos” (REIS, 2016).

As relações interpessoais entre os indivíduos da organização corroboram para a constante integração de diferentes sectores da corporação, aproximando interesses por mais diferentes que sejam dinamizando o fluxo e a troca de informações. O constante entendimento dos signos que se fazem presentes no ambiente organizacional permite que os gestores criem

estratégias a partir das redes de interações internas e externas, estimulando o diálogo e à troca de experiências em todos os níveis.

Reis (2016) sustenta que o planejamento estratégico organizacional permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades e, por conseguinte, garantir a comunicação e visibilidade das suas ações através de uma boa gestão da comunicação organizacional que começa desde o período de planificação, produção, distribuição e consumo das diferentes informações divulgadas tanto internamente, como para o público externo de cada instituição.

- a) A Planificação permite que a empresa saiba o que, quando, onde e como comunicar com o público interno e externo de forma eficaz, para que a mensagem chegue a mais destinatários.

Portanto, para o presente trabalho a planificação vai centra-se em verificar a existência de um gabinete ou departamento específico que cuida a questão da comunicação e visibilidade da instituição e a forma de funcionamento desse mesmo gabinete.

- b) Produção é o momento caracterizado pela recolha de dados para a redação de conteúdos informativos que sirvam, tanto para promover as ações da instituição, assim como melhorar a visibilidade da organização.

Neste caso, procura-se observar os processos de produção de informações relacionadas com a INAE e também os formatos usados para fazer a produção e divulgação dessas informações. Igualmente far-se-á uma observação em relação ao tipo de informação produzida pela INAE no âmbito das ações inseridas na comunicação organizacional da instituição.

- c) Distribuição é o processo de partilha ou divulgação da informação produzida para que esta possa chegar aos diferentes públicos da instituição desde interno até externo.

Desta forma, olha-se para os meios, canais e ferramentas que a INAE usa para partilhar, divulgar e vender as suas mensagens para o público interno e externo e, por conseguinte, garantir a boa visibilidade institucional. As ferramentas podem ser meios tradicionais ou digitais como jornal, rádio, televisão, website, *Facebook*, *Twitter*, etc.

- d) Consumo da informação trata-se do momento em que a informação produzida e divulgada chega ao seu destinatário e é lida e utilizada pelo receptor.

Assim, pretende-se verificar se a componente da comunicação organizacional da INAE procura alimentar e satisfazer as necessidades informativas tanto do público interno e externo da instituição, tornando-se em informações relevantes, claras, informativas e que chegam ao público no tempo útil.

Reis (2016) Para o autor, tendo por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento de suas competências essenciais, vantagens competitivas internas e externas e a sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a comunicação e implementação das decisões elaboradas são essenciais para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão.

Categoria	Definição/caracterização
Gestão da Comunicação interna e externa	Aferir a existência de Gabinete ou Direcção de Comunicação autónoma na INAE
Tipo de informação divulgada (assunto e proveniência da informação)	Olhar para os assuntos, natureza e o objectivo de cada informação divulgada pela INAE
Produção da informação	O processo de produção de conteúdos recolha e tratamento dos conteúdos
Distribuição da informação (Ferramentas de comunicação da INAE)	Verificar as ferramentas utilizadas pela INAE na interação com o seu público-alvo desde as tradicionais às modernas
Nível de satisfação dos utentes (comunicação que atende as necessidades dos utentes)	Olhar se as comunicações internas e externas respondem os anseios do público interno e externo

Capítulo IV

Apresentação, Análise e Interpretação de Dados

Neste capítulo são apresentados os resultados da presente pesquisa desde a análise, inquérito e as entrevistas feitas para a materialização do estudo. A mesma é feita de forma separada para cada categoria da pesquisa para poder explorar melhor a abordagem que foi encontrada na comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas.

4.1 Gestão da Comunicação interna e externa: aferir a existência de Gabinete ou Direcção de Comunicação autónoma na INAE

A Inspeção Nacional de Actividades Económicas (INAE) é uma instituição pública, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa que, dispõe de um Departamento de Relações Públicas que cuida e, é responsável pela planificação e execução das acções viradas para a comunicação e visibilidade com vista a promover a imagem da organização.

Segundo Kunsch (2006), administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores), por meio de um projecto global e com definição de políticas, é tarefa da área de comunicação e visibilidade em parceria com a área de marketing. A realização dessa incumbência só é possível com o planeamento, que resultará em instrumentos materiais tangíveis na forma de projectos, planos e programas de acção.

Nesse âmbito, entrevista realizada com o Chefe de Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas (DCIRP), Emílio Cossa, afirmou que este departamento foi criado por força do Regulamento Interno da INAE, aprovado pelo Diploma Ministerial n.º 19/2013, de 30 de Janeiro, agora revogado pelo Diploma Ministerial n.º 63/2021, de 20 de Julho.

De acordo com o Artigo 36 do Diploma Ministerial n.º 63/2021, de 20 de Julho, as atribuições do Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas, são as seguintes:

- a) Promover e difundir a imagem da INAE;
- b) Divulgar a informação sobre actividades desenvolvidas pela INAE, no âmbito da fiscalização e inspecção das actividades económicas;
- c) Servir de elo com os órgãos de comunicação social;
- d) Produzir o Boletim Informativo da INAE e demais materiais informativos e proceder a sua divulgação;
- e) Planificar e desenvolver uma estratégia integrada de comunicação e imagem da INAE;
- f) Contribuir para o esclarecimento de opinião pública, assegurando a execução das actividades da comunicação na área de informação oficial;
- g) Assegurar os contactos da INAE com os órgãos de comunicação social;
- h) Organizar e manter actualizado o ficheiro de notícias publicadas pela imprensa relativo à actividade da inspecção e fiscalização das actividades económicas sob escopo da INAE;
- i) Divulgar a informação sobre as actividades desenvolvidas pela INAE no âmbito da fiscalização e inspecção das actividades económicas;
- j) Velar pelos aspectos protocolares da INAE; e
- k) Cumprir as demais tarefas que lhe forem superiormente atribuídas.

O DCIRP é composto por 3 funcionários, sendo que dois são do sexo masculino e uma funcionária do sexo feminino. Desses 3 funcionários, dois são formados em Ciências da Comunicação, com especialização em Jornalismo e Relações-públicas e uma é formada em Administração Pública. São estes profissionais que planificam e executam a comunicação organizacional da INAE.

Segundo Kunsch (2006) o planeamento da comunicação organizacional tem que estar aliado ao planeamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objectivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das directrizes e acções delineadas por todos os sectores. As relações públicas devem gerenciar a

comunicação nas organizações e têm que ser encaradas como uma função estratégica, como valor económico, não periférico, cosmético e dispensável.

Tipo de informação divulgada

Assunto e proveniência da informação: olhar para os assuntos, natureza e o objectivo de cada informação divulgada pela INAE

A pesquisa constatou que a INAE divulga diferentes tipos de informações ligadas à sua área de actuação desde instrumentos normativos como circulares, fiscalização das actividades económicas, medidas tomadas pela instituição face as constatações nos locais de fiscalização, conferência imprensa em relação aos diferentes contextos como por exemplo, o período da quadra festiva, entre outros tipos de assuntos de interesse público.

Os conteúdos em causa visam informar o público no geral sobre acções da INAE e os resultados que esta instituição tem alcançado. Igualmente, outras servem para orientar e criar balizas em relação a actuação normal de diferentes agentes económicos e os próprios utentes da instituição.

Exemplo dessa variação em termos de assuntos publicados

No dia 18 de Dezembro de 2021, foi publicada uma matéria na página do facebook da INAE que dizia, “a INAE diz ser proibido dançar em eventos”. Esta matéria visava informar ao público em geral a evitar dançar durante o período da quadra festiva assim como em eventos, a fim de evitar a propagação do vírus da Covid 19.

No dia 13 de Outubro de 2021 foi divulgada uma matéria que diz “INAE manda encerrar estabelecimento comercial em Nampula” este artigo fazia referência o facto de esta instituição ter mandado fechar as portas de uma empresa que funciona em Nampula por especulação de preços de cimento para 600 MZN por cada saco de 50 KG.

Portanto, nota-se nestes dois exemplos apresentados uma diversificação de assuntos ou tópicos divulgados pelo Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas da Inspeção Nacional de Actividades Económicas, situação que reforça a posição defendida pelo Joanguete& Gemusse (2014), quando destacam a importância na diversificação de

conteúdos divulgados pelas empresas no processo da comunicação tanto com o público interno, assim como externo.

Segundo Joanguete & Gemusse (2014) alguns conteúdos e tipos de matérias que podem estar inseridos na publicação são:

- ❖ **Matérias institucionais** – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projectos de expansão, recordes de produção, etc.
- ❖ **Matérias de motivação** – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prémios e planos de sugestões.
- ❖ **Matérias de orientação profissional** – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis e programas de treinamento.
- ❖ **Matérias educativas** – história, geografia e conhecimentos gerais.
- ❖ **Matérias associativas** – desportos, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos e falecimentos.

4.3 Produção da informação: o processo de produção de conteúdos recolha e tratamento dos conteúdos

A pesquisa observou que todos os conteúdos tratados e divulgados na página do facebook da Inspeção Nacional de Actividades Económicas são produzidos de forma integral pelo Departamento de Comunicação e Imagem da instituição, na medida em que os funcionários afectos naquele departamento identificam os assuntos e depois submetem a direcção da INAE para apreciação e aprovação e depois escrevem as matérias.

Este facto foi sustentado pelo Chefe de Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas (DCIRP), Emílio Cossa, ao dizer que, “as matérias que publicamos são da nossa iniciativa, com o conhecimento da Direcção. Geralmente, resultam dos relatórios de trabalho efectuado pelas direcções operativas tanto a nível central como também das nossas delegações provinciais”.

Um facto curioso na comunicação interna e externa da INAE é que os artigos que o Departamento de Comunicação, Imagem e Relações Públicas são baseados em relatórios de actividades inspectivas, ou seja, para a produção de um artigo sobre as acções da instituição

usam apenas fontes de informação de natureza documental, deixando de lado, estratégias como entrevistas que poderiam permitir melhores abordagens e exploração dos assuntos noticiados, visto que a entrevista permite melhor e maior esclarecimento dos factos.

Portanto, essa limitação na componente da produção da informação dá a entender que dentre as várias atribuições que este departamento tem, de acordo com o Artigo 36 do Diploma Ministerial n.º 63/2021, de 20 de Julho, a INAE está apenas focada ou mais preocupada em cumprir a alínea b daquele instrumento normativo, deixando de lado as outras 10 atribuições, que por sinal, são a maioria.

- b) Divulgar a informação sobre actividades desenvolvidas pela INAE, no âmbito da fiscalização e inspecção das actividades económicas;

Essa maneira de gestão da comunicação organizacional além de ser limitada e monótona, não satisfaz as necessidades informacionais tanto do público interno e externo.

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. Nesse sentido, a empresa deve produzir um conjunto de informações sobre a instituição, com base em diferentes actividades que essa mesma empresa desenvolve para promover a sua imagem e visibilidade de forma eficaz (CAMELO e VIDAL, 2006).

Igualmente a produção da informação noticiosa nesta instituição é orientada por uma estratégia de comunicação da instituição, que de forma geral, é orientado pelo Plano Estratégico da INAE. Por sua vez, a estratégia de comunicação da instituição tem como pilares de actuação a Missão, visão e valores da INAE.

4.4 Distribuição da informação (Ferramentas de comunicação da INAE): verificar as ferramentas utilizadas pela INAE na interação com o seu público-alvo desde as tradicionais às modernas

O estudo constatou que a Inspeção Nacional de Actividades Económicas usa apenas quatro tipos de ferramentas de comunicação para interagir tanto com o público interno assim como o externo que são: carta, telefone (linha verde – 1464) e redes sociais, com enfoque para a página do facebook da instituição (INAE Inspeção). Igualmente, a instituição recorre aos órgãos de comunicação social para difundir as suas informações. A INAE dispõe de dois emails marketing (reclamações@inae.gov.mz ou denuncias@inae.gov.mz) não explora esta ferramenta digital e moderna que o facilitaria na comunicação formal com os utentes, que em algum momento, poderia chegar a substituir a carta, por exemplo.

Entretanto, não explora outras ferramentas poderosas e também a diversificação comunicativa aproveitando as potencialidades oferecidas pela internet, pois, poderia também usar o Website, o WhatsApp, Twitter ou youtube e ainda poderia criar um boletim informativo impresso, o que permitiria a empresa alcançar um número maior e diversificado de utentes. Sendo assim, a INAE não tem uma boa estratégia de distribuição da sua informação institucional, situação que concorre para uma menor visibilidade da empresa. Alias, ela é mais conhecida por causa dos órgãos de comunicação social que promovem as acções de fiscalização daquela empresa.

“Uma organização é um grande sistema constituído por elementos que não se processam, com eficiência e eficácia, se isolados. Dessa forma, as ferramentas comunicacionais entram na organização a fim de criar equilíbrio, unidade e evolução a esse conjunto sistémico, por meio de estratégias que criam e regulam fluxos de informação e possibilitam o desenvolvimento das actividades institucionais de forma integrada, alinhado à identidade e aos objectivos em imagem da organização” (CRUZEIRO, 2013).

Um outro factor que o estudo constatou é que o Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas da Inspeção Nacional de Actividades Económicas não tem uma boa estratégia de produção e distribuição de informação noticiosa sobre as suas actividades na medida em que a própria página do facebook, que tem sido uma das principais ferramentas, a par dos órgãos de comunicação social, fica muito tempo desatualizada, chegando a ficar mais de 30 dias sem receber uma notícia. E, por vezes, quando tem lá uma informação, é originária dos utentes, ou seja, é uma denúncia. Por exemplo, de Julho à Dezembro de 2021

a página do facebook da INAE tem apenas 4 matérias, sendo duas denúncias e duas da produção interna.

Há falta de dinamismo na gestão daquela página e não responde os princípios da comunicação organizacional digital que exige, que a empresa esteja sempre na internet a divulgar as suas acções/serviços/produtos para que a sua marca cresça e alcance mais usuários. Este facto é sustentado pelo facto deste departamento depender de relatórios de actividades para produção de uma matéria, enquanto poderia explorar várias facetas informacionais. Durante a pesquisa, procurou-se fazer comparação entre a página da INAE Nacional e INAE – Maputo, só para mensurar o nível de comunicação organizacional desenvolvida e notou-se que a página da delegação de Maputo é actualizada constantemente, tendo em média, 1 artigo em cada dois dias, produzido internamente.

A situação deveria ser contrária porque a página da INAE nacional deveria receber matérias vindo de todas as províncias e, desta forma, haveria muita informação para alimentar a ferramenta, o que levaria a uma comunicação eficaz e consistente, respondendo todas as necessidades informacionais tanto do público interno e assim como do público externo.

Segundo Cava (2016) a Comunicação externa: diz respeito aos públicos externos de uma empresa, que podem ser clientes, acionistas e a sociedade de forma geral. Os temas direccionados a estas pessoas costumam envolver a comunicação institucional, comercial, promoções e tudo o que contribua para melhorar a imagem da organização externamente e viabilize as vendas. Os canais utilizados para este tipo de comunicação podem ser: outdoor, comunicação impressa (*flyer, folder*), *busdoor*, anúncios de rádio e TV, site, blog e trabalho com redes sociais.

O autor sustenta ainda que a comunicação interna é voltada ao público interno e os colaboradores da empresa. Outrossim pode envolver assuntos administrativos, comunicados internos, avisos sobre as actividades de trabalho e tudo o que ajude na troca de informações entre gestores e colaboradores e contribua com o dia-a-dia da organização e o bem-estar da equipe. Canais de comunicação interna podem envolver: informativos internos, intranet, jornal mural, TV corporativa, rádio interna, rede social corporativa e comunicados internos.

4.5 Nível de satisfação dos utentes (comunicação que atende as necessidades dos utentes):
olhar se a comunicação interna e externa responde os anseios do público interno e externo

4.5.1 Público Interno



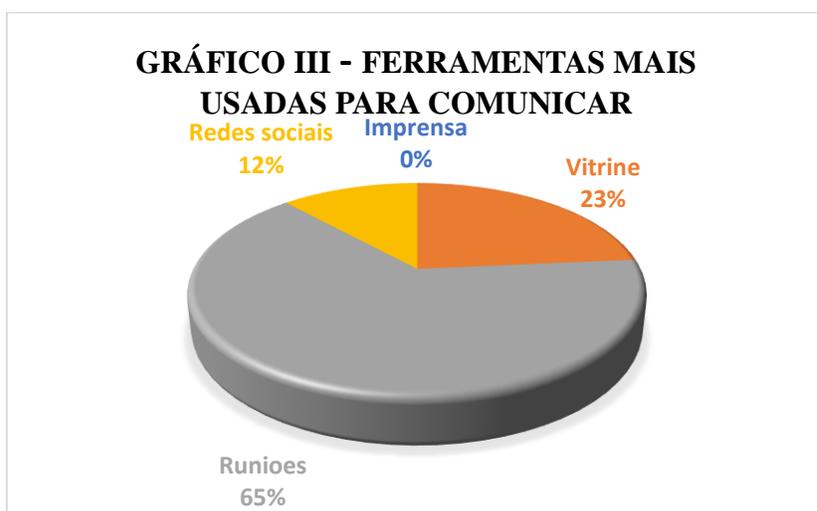
Inquérito revelou os materiais de visibilidade (*roll up, flyers, vitrine, carta de serviços, etc.*) da INAE não fica em zonas de boa visibilidade na medida em que um total de 65% dos funcionários e agentes do Estado inqueridos disse não, o que já remete um princípio de má gestão da comunicação organizacional interna. A localização e a posição em que esse material é colocado deve ser estratégica a fim de permitir que todos funcionários passem ou vejam quando vão nos seus gabinetes. Fazendo isso, a INAE estaria a promover a sua imagem internamente.



Um total de 70% dos inqueridos afirmou não ter acesso e nem conhecimento do plano estratégico da instituição assim como do plano de actividades orçamentadas, o que representa uma taxa muito alto, visto que, dos 17 inqueridos, 12 não tem acesso a informações tão necessárias e fundamentais para o normal exercício das suas actividades. Isto leva a uma reflexão: será que esses funcionários sabem qual é o seu papel na instituição? Se não têm acesso e muito menos conhecimento dos instrumentos que norteiam as actividades da INAE, então, elas estão a trabalhar para alcançar que meta ou objectivo?

O Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas da Inspeção Nacional de Actividades Económicas deveria produzir e disponibilizar, por exemplo, folhetos com o resumo do plano estratégico e plano de actividades da instituição para acesso e consumo fácil da informação por parte dos funcionários da INAE. Apesar de esses instrumentos existirem, a pesquisa constatou que eles, por um lado, estão arquivados. Por outro, servem apenas para informar os chefes. A disponibilização desse tipo de informação poderia permitir que os funcionários estejam mais alinhados com os objectivos e contribuam melhor para o seu alcance.

Alias, isso ficou claro porque 14 inqueridos, num total de 17, disseram que não conheciam os objectivos tanto da instituição assim como os do Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas da Inspeção Nacional de Actividades Económicas. Apenas sabem quais as actividades a instituição desempenha.

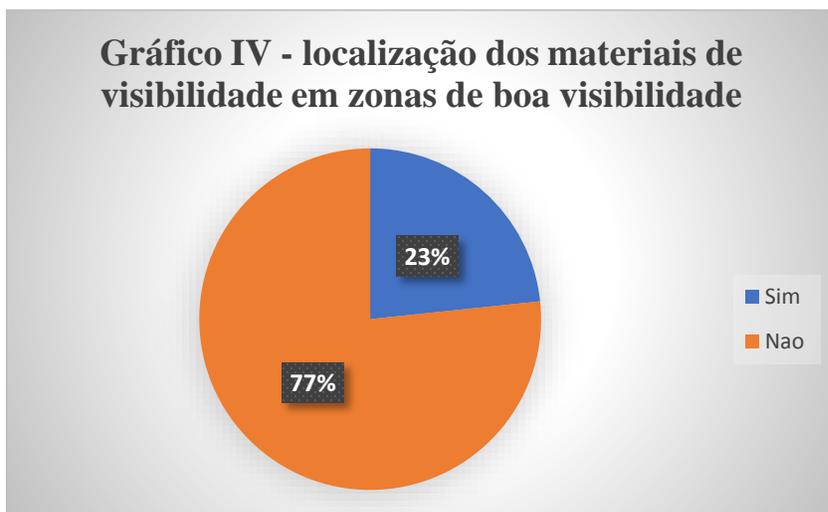


Um total de 11 funcionários inqueridos, equivalente a 65%, afirmou que as reuniões têm sido um principal fórum para se informarem sobre a instituição, o que significa que aquilo que não for discutido no encontro, então, não será do seu conhecimento. Esses mesmos funcionários afirmaram que informações de carácter informativa vem dos balanços diários enviados pelas delegações provinciais. Quatro (4) funcionários, equivalente a 23% disseram que, informa-se através da vitrine da instituição apesar do nível de disponibilização da informação nesta plataforma não seja constante. Por sua vez, 2 funcionários, equivalente a 12% afirmaram que recorrem as redes sociais, nesse caso o facebook para se informar sobre a instituição.

Ainda os mesmos funcionários, apelaram a instituição a tornar a comunicação numa ferramenta muito mais eficaz, privilegiando encontros regulares com os funcionários e também que a INAE deve promover capacitações para os seus funcionários para que estes saibam e dominem a sua missão de modo que quando for necessário falar em público não haja problema. Igualmente, apelaram para uma melhoria nas placas de identificação dos gabinetes/sectores de actividades que constituem a Inspeção Nacional de Actividades Económicas.

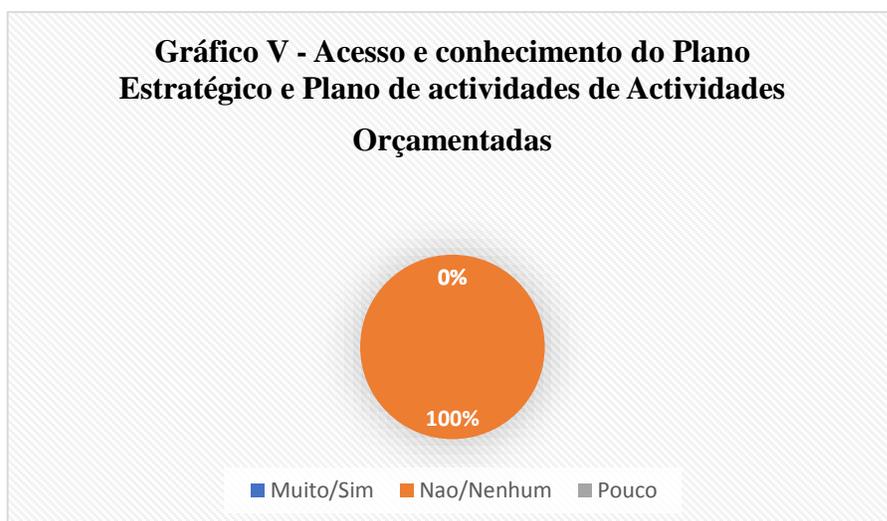
Baldissera (2009) sustenta que, da mesma forma, essa compreensão dá relevo à concepção de que a Comunicação Organizacional não se reduz à comunicação oficial/formal, nem tampouco àquela que se realiza no interior das organizações, mas sim, compreende qualquer construção e disputa de sentidos que, de alguma forma, se relacione à organização. Abrange, portanto, a comunicação formal e informal, independentemente de qualificar-se como administrativa, institucional, mercadológica, técnica, jornalística, publicitária, boato, especulação; pode materializar-se na organização, no bar, no ambiente do jogo de futebol, na redação do jornal, no *blog*, no *chat*, na casa dos funcionários; pode ser informativa, persuasiva, pode fazer humor e/ou chantagem, enfim, pode ser de qualquer qualidade e materialidade.

4.5.2 Público Externo



Inquérito revelou que os materiais de visibilidade (*roll up, flyers, vitrine, carta de serviços, etc.*) da INAE não ficam em zonas de boa visibilidade na medida em que um total de 77% dos utentes inqueridos, correspondente a 23, num universo de 30 utentes, disse não, o que remete, a princípio, uma ideia de má gestão da comunicação organizacional interna.

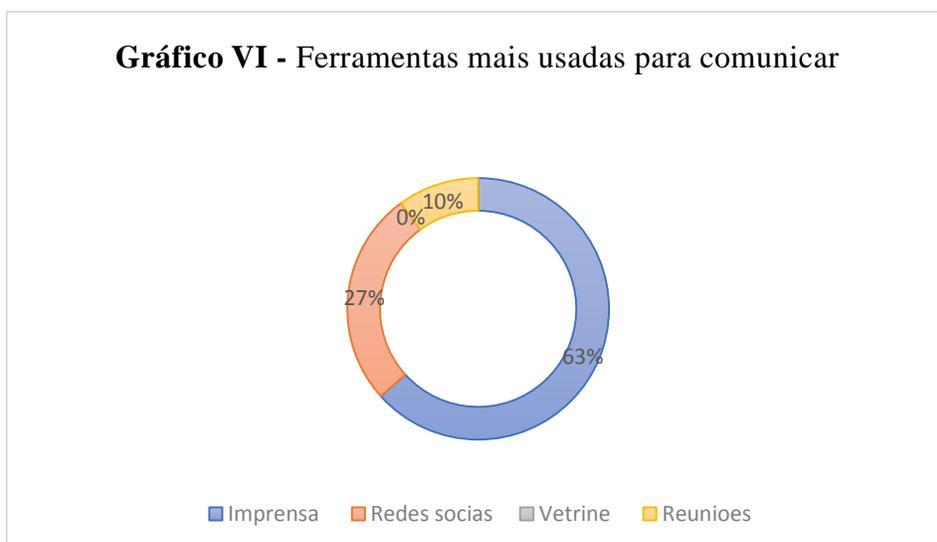
A localização e a posição em que esse material é colocado deve ser estratégica a fim de permitir que todos os utentes ao se fazerem nas instalações da INAE vejam “acidentalmente” algum conteúdo relacionado com a missão, visão, valores, etc., da instituição. Fazendo isso, a INAE estaria a promover a sua imagem internamente. Apenas 23% dos utentes afirmaram que aquela instituição coloca os materiais de visibilidade em boas posições ou bons lugares.



Um total de 100% de utentes, num universo de 30, afirmou não ter acesso e nem conhecimento do plano estratégico assim como do plano de actividades orçamentadas da INAE, o que representa todos inqueridos. Apenas os utentes sabem que existe uma instituição que tem como papel fiscalizar a actividade comercial no país, no entanto, não têm conhecimento nem dos pilares que orientam a actuação dessa mesma instituição, muito menos o plano de actividades de cada ano.

O Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas da Inspeção Nacional de Actividades Económicas deveria produzir e disponibilizar, por exemplo, folhetos com o resumo do plano estratégico e plano de actividades da instituição para acesso e consumo fácil da informação por parte dos utentes que visitam aquela empresa ou mesmo distribuir através do seu e-mail marketing. Por outra, poderia divulgar esses instrumentos na sua página do facebook ou mesmo num website, se tivessem.

Apesar de esses instrumentos existirem, a pesquisa constatou que eles, por um lado, estão arquivados apenas para conhecimento e utilidade da instituição. A disponibilização desse tipo de informação poderia permitir que os utentes estejam mais alinhados com os objectivos e contribuam melhor para o seu alcance. Entretanto, a pesquisa constatou que os utentes conhecem a missão e visão da instituição, por causa da natureza das suas actividades.



Um total de 19 utentes inqueridos, equivalente a 63%, num universo de 30, afirmou que a imprensa tem sido o principal canal de partilha de informação sobre as actividades da instituição por parte da Inspeção Nacional de Actividades Económicas, o que significa que a INAE privilegia mais os meios de comunicação de massa para poder fazer passar as suas informações.

Por sua vez, 8 utentes, equivalente a 27% disse que se informa através as redes sociais, nesse caso o facebook sobre a instituição e, também para comunicar com a mesma. Aliás, este facto é comprovado pelo facto de 50% das matérias analisadas e que constam na página do facebook da instituição terem sido publicadas pelos utentes, em forma de denúncias. E três (3) dos trinta (30) utentes inqueridos, equivalente a 10% disseram que se informam em algumas reuniões efectuadas pela INAE a diferentes estabelecimentos comerciais. Finalmente, a componente vitrine não se observou.

Ainda os mesmos utentes inqueridos, apelaram a instituição a tornar a comunicação numa ferramenta muito mais eficaz, privilegiando a diversificação em termos de meios onde a informação sobre as actividades da INAE é divulgada. Recomendaram também a INAE a ser mais rápida nas suas comunicações, principalmente nas respostas às denúncias apresentadas na página do facebook daquela instituição.

Capítulo V

Considerações Finais

Este estudo aborda o tema “análise da comunicação interna e externa da Inspeção Nacional de Actividades Económicas” fazendo análise da gestão da comunicação organizacional da INAE no período de 6 meses, compreendido entre Julho à Dezembro de 2021, em que procurou perceber o funcionamento da comunicação interna e externa da instituição.

Assim, no período acima indicado, foram analisados todos os processos ligados a comunicação interna e externa da INAE desde o processo de produção da informação, gestão das páginas, ferramentas de comunicação existentes ou usadas pela instituição e também sobre o nível de satisfação tanto do público interno assim como externo em relação ao modelo de comunicação organizacional implementada pela Inspeção Nacional de Actividades Económicas. O estudo usou várias técnicas desde análise de conteúdo, entrevista e inquérito.

O estudo constatou que a Inspeção Nacional de Actividades Económicas (INAE) é uma instituição pública, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa que dispõe de um Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas (DCIRP) que é responsável pela planificação e execução das acções viradas para a comunicação e visibilidade, com vista a promover a imagem da organização. O departamento foi criado por força do Regulamento Interno da INAE, aprovado pelo Diploma Ministerial n.º 19/2013, de 30 de Janeiro, agora revogado pelo Diploma Ministerial n.º 63/2021, de 20 de Julho. O DCIRP é composto por 3 funcionários, dos quais dois são formados em Ciências da Comunicação e um em Administração Pública.

A INAE divulga diferentes tipos de informações ligadas à sua área de actuação desde instrumentos normativos, fiscalização das actividades económicas, medidas tomadas pela instituição face as constatações nos locais de fiscalização, conferência imprensa. Descobriu também que todos os conteúdos tratados e divulgados pela Inspeção Nacional de Actividades Económicas são produzidos de forma integral pelo DCIRP e aprovados pela direcção da instituição. Entretanto, as informações produzidas e divulgadas são muito poucas, visto que num período de 6 meses estudados apenas foram encontradas 2 matérias na página do facebook da instituição.

Apesar de a INAE dispor de diferentes ferramentas de comunicação como carta, linha verde, e-mail, marketing, página do facebook, vitrina e reuniões, esta instituição aposta mais na imprensa para a divulgação das suas actividades e promoção da sua imagem, evitando nesse caso a diversificação da sua comunicação interna e externa, o que poderia permitir-lhe alcançar mais utentes e também funcionários da instituição. Ou seja, a INAE limita a sua comunicação regular a uma única ferramenta “imprensa”, situação que faz com que tanto os funcionários e agentes do Estado da empresa, assim como os utentes tenham como meio de fácil acesso a informação sobre a INAE os órgãos de comunicação social.

Estas constatações fazem com que seja aprovada a segunda hipótese segundo a qual ***“A INAE pouco aproveita as ferramentas de comunicação a disposição do universo, por isso encara dificuldades maiores na interacção com os utentes”***, e refutando a primeira ***“A INAE usa diferentes ferramentas de comunicação, o que lhe facilita interagir de forma lúcida com os utentes”***.

Constatou-se, igualmente, que tanto o público interno e externo está insatisfeito em relação a forma de colocação ou organização dos materiais de visibilidade na medida em que 65% dos inqueridos para os funcionários e agentes de Estado da INAE, equivalente a 11, num universo de 17, afirmam que os *roll up, flyers, vitrine*, carta de serviços, etc., localizam-se em lugares de pouca visibilidade. E um total de 77%, equivalente a 23 utentes inqueridos, num universo de 30, afirmou também que o material de visibilidade da INAE não está bem localizado.

Um outro aspecto que o estudo observou foi: um total de 70% dos funcionários inqueridos afirmou não ter acesso e nem conhecimento do plano estratégico da instituição assim como do plano de actividades orçamentadas, o que representa uma taxa muito alto, de funcionários de que trabalham numa instituição e não têm domínio das ferramentas que norteiam as suas intervenções, o que pressupõe que eles estejam a trabalhar no escuro, como diz-se na gíria.

O pior cenário é que se encontrou uma situação em que todos utentes num universo de trinta (30) que foram inqueridos afirmou não conhecer e muito menos ter acesso ao plano estratégico, nem o plano de actividades da INAE, clarificando-se que há um claro fechamento

e falta da cultura de comunicação e divulgação da informação sobre a instituição para os diferentes públicos-alvo.

Portanto, em termos gerais, pode-se dizer que a INAE realiza uma comunicação interna e externa muito deficiente, pois foca-se apenas em divulgar as suas acções regularmente através dos órgãos de comunicação social, deixando de lado as outras diferentes ferramentas de comunicação que a empresa tem e, que poderiam o permitir alcançar mais pessoas. Tanto a componente de produção da informação, assim como a estratégia de distribuição dessa mesma informação deve melhorar.

A produção de conteúdos informativos da instituição não deve se basear apenas em relatórios, mas em diferentes aspectos ou fontes de informação a fim de garantir uma boa projecção da imagem da instituição e criação de excelentes relações-públicas.

Referências Bibliográficas

- BALDISSER, Rudimar. *A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional*. 2009
- BALDISSER, Rudimar. *Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade*. 2009
- Batista, M. S.; Baldissera, T. A. *Uso de tecnologias em sala de aula: um estudo de caso com alunos e professores dos anos finais do ensino fundamental no município de Santiago-RS*. Repositório UFMS, 2011
- CAMELO, Marjony Barros & VIDAL, Mauricélia Bezerra. *Comunicação Organizacional como Ferramenta Mercadológica: uma Perspectiva Integrada*. Bauru, SP, Brasil. 2006
- CARVALHO, Ana Filipa de Jesus. *Comunicação Externa em Business-to-Business: estudo de caso: Shamir Optical*. Porto. 2015
- COELHO, Priscila Paes Ferreira. *A importância da comunicação nas organizações*. Assis – SP. 2010
- CRUZEIRO, Flávia Cadinelli. *De dentro para fora: a relevância da área de Comunicação Interna em uma organização*. In 9º Encontro Nacional da História de Media; Universidade Federal de Juiz de Fora/MG, 2013
- DEZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006
- DEVESSA, Laura Moura. *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal, 2016
- EISENBERG, Eric M. e GOODALL, Jr. H.L. *Comunicação organizacional: equilíbrio, criatividade e restrição*. Segunda edição, Nova York, EUA: St Martin's Imprensa, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 1ª edição. São Paulo. 1985
- JOANGUETE, Celestino & JEMUSSE, Constantino. *Comunicação organizacional*. Universidade Eduardo Mondlane. Agosto de 2014

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planeamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. 2006

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª Edição. Editora Atlas; São Paulo: 2003

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*, 4ª Edição. The Free Press, Nova York, 1ª edição, 1945.

TOFFLER, Alvin. *Os novos Poderes*. Editora: Livros do Brasil. 1990.

THAYER, Le Osborne. *Comunicação e teoria da organização: teoria da comunicação humana*. São Paulo. 1973.

Entrevista

COSSA, Emílio. Chefe de Departamento de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas (DCIRP) da Inspeção Nacional de Actividades Económicas (INAE). *Comunicação Organizacional*. Maputo. 2022

Anexos


Inae Inspecção
...





INAE diz ser proibido dançar em eventos

A pesar das limitações impostas pela Covid-19, os moçambicanos continuam a realizar festas, algumas com direito à música alta, danças e com lotação acima do recomendado. Há dias, a Inspectora-Geral da Inspeção Nacional das Actividades Económicas (INAE), Rita Freitas, disse, num webinar realizado pela Confederação das Associações Económicas (CAE), que é proibido dançar em eventos públicos, assim como privados.

Interditos nos eventos sociais públicos e privados, como é o caso dos casamentos, festas de aniversário, entre outros? "Muitos eventos, quando as pessoas estão a dançar, estão bem aquilartados em que outros preferem dançar colados ou ficam aglomerados para dançar, o que pode facilitar a propagação da Covid-19, razão pela qual a dança foi proibida. Não por esta, mas pelo Governo" explicou a Carta de Moçambique.



Rita Freitas

Amigos

4999 (43 em comum)



Arsenio Constantino



Omardine Omar



Mingos Domingos Telmo Maibasse



Inocência Cadeado



Arlindo Armando Matavele



Etelvina Da Palmira Joao

15 13 comentários

Gosto Comentar Partilhar

Ver 8 comentários anteriores

 Carmen Rodrigues

O Covid anda no meio dos dançarinos e nunca no meio dos que praticam desporto...🤔🤔🤔 sao gostos e gostos...

08/12/21


Inae Inspecção
...

4999 (43 em comum)



Arsenio Constantino



Omardine Omar



Mingos Domingos Telmo Maibasse



Inocência Cadeado



Arlindo Armando Matavele



Etelvina Da Palmira Joao



Sofia Ilale



Leonilda Sanveca



Anac Conservação



Subida injustificada do preço do cimento de construção

INAE manda encerrar estabelecimento comercial em Nampula



13/10/2021