



ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

Curso de Licenciatura em Jornalismo

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES FEDERATIVAS:

**CASO DA ASSOCIAÇÃO MOÇAMBICANA PARA A PROMOÇÃO DO
COOPERATIVISMO MODERNO (AMPCM).**

Candidato: Hermínio José Malaicha

Supervisor: Lic. Hélio Norberto

Maputo, Julho de 2023

Índice

Dedicatória.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - Problemática	2
1.2 - Hipóteses	3
1.3 Justificativa	3
1.4 Objectivos	5
Objectivo Geral:.....	5
Objectivos Específicos:.....	5
2- CAPÍTULO I: REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 - Conceitos fundamentais.....	6
2.2 - Comunicação	6
2.3 - Organização	7
2.4 - Estratégia	7
2.5 Perspectivas da comunicação organizacional	8
2.6 Conceitos de comunicação organizacional	10
2.7 Evolução da comunicação organizacional	11
2.8 Caracterização da comunicação organizacional	13
2.9 Mix de Comunicação Organizacional.....	14
2.10 - Comunicação administrativa	15
2.11 - Comunicação mercadológica.....	16
2.12 - Comunicação institucional	17
2.13 Planeamento estratégico de comunicação organizacional	18
Visão.....	19
Missão	19

Valores	19
3 - CAPÍTULO II: METODOLOGIA	21
3.1 -Tipo de pesquisa	21
3.2- População e amostragem.....	22
3.3- Caracterização da Análise	22
4 -Apresentação e Analise de dados	24
5. Direcção da AMPCM na gestão da comunicação com os associados.	28
Participação em Fóruns e Redes.....	28
E-mail	29
Actualizações Mensais por Correio Eletrónico	30
Resumos de Políticas (Policy Brief)	30
Website.....	30
Pequeno-almoço mensais/Debates	30
Comunicados de Imprensa	30
Participações em conferências, seminários, workshops e grupos de trabalho externos.....	31
Redes Sociais.....	31
Órgãos de Comunicação de Massa.....	32
5- Conclusão	33
6- Referências Bibliográficas.....	35

Dedicatória

Aos meus pais (José e Maria)

À minha esposa, Helena.

Aos meus filhos, Yasmine, Yunick e Bless!

À toda a minha família!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

A lista de pessoas para quem vão os meus agradecimentos por terem contribuído directa ou directamente na materialização desta pesquisa é imensamente vasta, se entendermos que a culminação deste trabalho de pesquisa é fruto não só de uma trajectória de 5 anos de muita aprendizagem ao nível académico e ao nível pessoal, mas também de um período que se antecede a este. Sendo assim, não posso deixar de agradecer à minha família pela educação, zelo e dedicação em todo o meu processo de formação, desde o pré-escolar até ao ensino superior.

Ao Reverendo Padre Alberto Buque, na altura director espiritual da Rádio Maria Moçambique, por ter me apoiado bastante desde o nível médio até a conclusão das cadeiras do Curso de Licenciatura Jornalismo; honras e glórias para si Pe. Buque, por ter sido a minha fonte de inspiração e força para prosseguir nos dias tenebrosos. No entanto, este trabalho, não teria se tornado possível sem o acompanhamento do meu estimado e respeitado supervisor, dr. Hélio Norberto, a quem agradeço do fundo do meu coração pela orientação didáctica, paciente, atenta e dedicada até ao último minuto e por despertar em mim, o sentido crítico que me conduziu no processo de realização deste trabalho científico.

À minha esposa, Helena, pela força, companheirismo e por tudo mais alguma coisa, na consumação deste desiderato, vão os meus agradecimentos sinceros pelas entranhas.

A todos, o meu Muito Obrigado.

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema: " **Estratégias de Comunicação em Organizações Federativas. O ponto de análise é a Associação Moçambicana Para Promoção do Cooperativismo Moderno (AMPCM)** ", com o objectivo de perceber o fluxo de comunicação entre a organização supramencionada e seus membros que são as cooperativas. Até que ponto a Estratégia de Comunicação da AMPCM é vinculativa e abrangente para seus associados, num contexto em que, algumas cooperativas a esta organização filiadas, tem suas estratégias de comunicação, cujas linhas de força podem não vir a coincidir com a estratégia da organização-mãe. Este trabalho de pesquisa para além de buscar perceber o fluxo de comunicação da AMPCM com seus membros, trouxe à terreiro a necessidade de as organizações adoptarem uma estratégia de comunicação para uma permitir uma boa comunicação de dentro para dentro e/ ou de dentro para fora. O presente trabalho contribuirá na produção e acréscimo de material sobre comunicação institucional, assim como poderá servir de consulta para o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre a matéria.

ABSTRACT

This research has as its theme "Communication Strategies in Federative Organizations. The point of analysis is the Mozambican Association for the Promotion of Modern Cooperativism (AMPCM), with the aim of perceiving the flow of communication between the aforementioned organization and its members who are the cooperatives. To what extent is the AMPCM Communication Strategy binding and comprehensive for its members, in a context in which some cooperatives affiliated to this organization have their own communication strategies, whose lines of force may not coincide with the strategy of the parent organization. This research work, in addition to seeking to understand the communication flow of the AMPCM with its members, brought to the fore the need for organizations to adopt a communication strategy to allow good communication from the inside to the inside and/or from The present work will contribute to the production and addition of material on institutional communication, as well as serving as a reference for the development of future research on the subject.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa toma como enfoque as estratégias de comunicação institucional adoptadas por organizações federativas enquanto medidas de sua adaptação no contexto da gestão da comunicação para com as organizações a elas filiadas. Partindo de um referencial teórico que determina a importância suma da comunicação para as organizações, o estudo tem como fim identificar as estratégias de comunicação organizacional aplicadas por estas nas organizações assim compostas.

O estudo toma como amostra uma organização sem fins lucrativos e empresariais que é a Associação Moçambicana para a Promoção do Cooperativismo Moderno (AMPCM). A obrigação organizacional que esta associação tem de estabelecer comunicação com os seus associados, sendo que parte deles têm as suas próprias estratégias de comunicação, algumas das quais, muito diferente da associação-mãe, foi o móbil para fazer este estudo para melhor percebermos o fluxo da comunicação neste tipo de organizações.

Neste trabalho de pesquisa, nos propomos a trazer a análise das estratégias delinidas pela AMPCM com vista a permitir a efectividade e eficácia no fluxo de comunicação com os seus membros. Assim, analisadas tais estratégias, poderemos concluir se efectivamente a Estratégia de Comunicação da AMPCM é ou não vinculativa aos seus membros, as cooperativas em número de cerca de 113 até à data da realização do presente trabalho de pesquisa.

Ademais, nesta pesquisa trazemos as perspectivas teóricas da comunicação organizacional, trazendo à terreiro vários conceitos relacionadas com a esta temática.

Assim, o trabalho é proposto sob o seguinte tema: **Estratégias de Comunicação de Organizações federativas: Caso da Associação Moçambicana para a Promoção do Cooperativismo Moderno (AMPCM).**

1.1 - Problemática

Para uma boa Comunicação Organizacional, seja em organizações do sector público, seja nas do sector privado, o planeamento em comunicação é imprescindível na actualidade. Não que antes fosse dispensável, mas a velocidade com que os meios e formas de comunicação se modificam a cada dia que passa impõe às instituições um desafio nessa área.

As organizações modernas assumem novas posturas na sociedade atual. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele as organizações a um novo comportamento institucional perante a opinião pública. Elas passam a se preocupar mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais. E, nesse contexto, a atuação de relações públicas será fundamental, pois caberá a essa atividade a função de abrir canais de diálogo com os diferentes segmentos da sociedade, administrando estrategicamente a comunicação (KUNSCH, 1997, p.27).

Atendendo e considerando que alguns acontecimentos podem ser previsíveis e outros não, cabe aos profissionais, que lidam com a Comunicação Organizacional, incluir no Plano Estratégico de Comunicação (PEC), estratégias de diferentes momentos como pandémicos, por exemplo. Aliás, segundo KUNSCH (1986, p.54, citada por Ramos, 2014, p.8), uma das características do plano de comunicação é que este é voltado para o futuro.

Trata-se, portanto, de estratégias pré-elaboradas que permitirão aos profissionais dessa área saber como agir (quer na sua comunicação interna quer na externa) em diferentes momentos, visto que já têm tudo previamente planeado.

[...] podemos deduzir que o planeamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, 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 implementação das decisões e ações elaboradas para o alcance dos

resultados, cumprimento da missão e da visão. (KUNSCH, 2003, p. 237)

Quando se fala de organizações federativas a imagem que se tem é de entidade que gere as outras que, por sua vez, também tem a sua estrutura. Para o caso vertente, a AMPCM tem em sua gestão mais de cem cooperativas filiadas. A maior parte destas cooperativas tem políticas e estratégias de comunicação próprias.

Neste diapasão, as organizações federativas tem a obrigação de desenhar estratégias de comunicação que sejam abrangentes e vinculativas para todos os seus federados. Foi olhando na necessidade que as federações têm de comunicar com os seus federados que também tem as suas políticas e estratégias de comunicação que formulamos a seguinte pergunta de partida:

Até que medida a estratégia de comunicação da AMPCM consegue ser vinculativa e abrangente para todos os seus associados?

1.2 - Hipóteses

Diante do problema acima exposto e da pergunta colocada, são propostas hipóteses que se excluem entre si, nomeadamente:

Primeira hipótese: As estratégias de comunicação concebidas e usadas pela AMPCM não são vinculativas para os seus associados.

Segunda hipótese: As estratégias de comunicação concebidas e usadas pela AMPCM são vinculativas para os seus associados.

1.3 Justificativa

Manter uma boa imagem da organização na sociedade e/ou junto do seu público-alvo é um dos papéis da comunicação organizacional. Este factor faz-nos pensar em estratégias de comunicação, como indispensável para que as acções não sejam executadas ao acaso, e permita com que a direcção, departamento ou repartição de comunicação tenham elementos para avaliar a sua eficiência, eficácia e efectividade na sua actuação.

Segundo Kunsch (2003), as organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam de planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.

Sobre o assunto, José Maria Dias, citado pela autora, refere que as organizações são dinâmicas, razão pela qual, planificar permite-lhes ter mecanismos de avaliação.

[...] o processo de planeamento inclui mecanismos de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo. Planeamento é, assim, uma função organizacional contínua, porque o ambiente encontra-se em mutação permanente. (DIAS apud KUNSCH, 2003).

Já Rego (1986), citado por Sousa (2017), coloca o planeamento da comunicação de forma sinérgica e integrada como a primeira das necessidades estratégicas para a comunicação nas organizações.

A pesquisa “Estratégias de Comunicação nas Organizações Federativas, tendo como caso de estudo a AMPCM, teve dois elementos que o dotam de relevância, a saber:

1º - O autor da pesquisa teve a oportunidade de actuar como Oficial da Comunicação desta organização tendo enfrentado algumas dificuldades na assistência aos associados pois, muitas vezes teve o desafio de encontrar equilíbrio entre as políticas da comunicação das duas partes Este facto concorreu para despertar, no autor, o gosto em trabalhar e pesquisar sobre comunicação organizacional, porém, na tentativa de procurar obras para aprender mais sobre essa área, foi notória a existência de poucos manuais e/ou acervo bibliográfico sobre a comunicação organizacional, principalmente de autores moçambicanos, o que levou à realização da presente pesquisa para que possa servir de fonte de consulta bibliográfica.

- 2º - Da observação feita, constatou-se que a AMPCM não tinha muita visibilidade, apesar do seu envolvimento em eventos, através dos seus associados. Muitas vezes, esta instituição chegava a ser confundida com os próprios associados, cenário que devia ser contrário.

Além dos três pontos descritos acima como justificava da presente pesquisa, outra mais-valia a nível social do presente trabalho é o facto de abordar a comunicação nas organizações federativas, pelo que pode servir de “reciclagem” aos profissionais da “velha-guarda” fazedores da comunicação.

A nível académico, para além das razões já arroladas acima (no 1º ponto) acredita-se que o presente trabalho poderá servir de ponto de partida para outra(s) pesquisa(s) e fonte de consulta para quem quiser aprofundar mais sobre comunicação organizacional numa perspectiva estratégica, assim como ampliar conhecimento sobre comunicação organizacional e em paralelo a comunicação estratégica. Portanto, o presente Trabalho de Culminação do Curso de Licenciatura em Jornalismo justifica-se pelas razões acima arroladas.

Ademais, o trabalho vai contribuir na produção e acréscimo de material sobre comunicação institucional no âmbito de grupos de interesse artístico e cultural, permitindo que se abram novas perspectivas que futuramente poderão incrementar o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre a matéria. Esta justificativa alicerça-se na ideia de que a investigação científica é capaz de melhorar os mecanismos de “execução de actividades em um determinado contexto social ou organizacional” (ANDRADE, 2005).

1.4 Objectivos

Objectivo Geral:

- Analisar a estratégia de comunicação usada pela AMPCM na relação com os seus associados.

Objectivos Específicos:

- Explicar os conceitos e relevância da comunicação organizacional;
- Caracterizar o funcionamento das Comunicação nas Organizações Federativas;
- Descrever as Estratégias de Comunicação Organizacional Interna/Externa usadas pela AMPCM e
- Verificar o grau de eficácia das estratégias de comunicação definidas pela AMPCM junto dos seus associados.

2- CAPÍTULO I: REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo ocupa-se da revisão da literatura da pesquisa. O mesmo delinea-se pela exposição e debate em volta dos conceitos fundamentais que se alinham à comunicação organizacional. Nesta senda, o capítulo prima pela conceituação de comunicação organizacional e sua evolução histórica, a seguir a sua caracterização. Mais a frente apresentar-se-á o *mix* de comunicação organizacional, de seguida será apresentado o planeamento estratégico de comunicação organizacional e por fim, vai-se definir a noção de estratégia de comunicação organizacional.

2.1 - Conceitos fundamentais

A comunicação organizacional, como se nota pela expressão, é um conceito que apresenta uma combinação de outros dois conceitos, nomeadamente, comunicação e organização. Por sua vez, na pretensão de abordar o conceito, pelo seu grosso, serão apresentados os conceitos de comunicação e de seguida de organização, para, finalmente, ser discutido o conceito de comunicação organizacional em si. Com efeito, o presente trabalho tem como foco a identificação de estratégias aplicadas em organizações de contexto cultural. Por isso, também serão apresentadas as conceituações de estratégia e de cultura.

2.2 - Comunicação

Etimologicamente a palavra *Comunicação* deriva da palavra latina *Communicare* que remete a *pôr em comum* ou ainda *conviver, viver junto*, etc. (DEVESA, 2016, p. 15). O conceito de comunicação é extremamente vasto e em certa medida complexo como se deverá ser demonstrado mais abaixo.

A Comunicação é um conceito comumente conhecido com uma troca de informação (mensagem) através do de um canal, entre o emissor e o receptor.

A comunicação constitui um processo característico do próprio ser humano tendo em conta a sua dimensão social, uma vez que comunicar é um acto transversal a todas as esferas da vida. Partindo deste princípio, a comunicação pode ser definida nos seguintes termos: “Entendemos por comunicação tanto os processos de transacção entre os indivíduos como a interacção dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos com as instruções sociais e ainda o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio” (RODRIGUES, 2001, p. 67). O autor faz referência de que o processo comunicativo é abrangente e multifacetado. É com base nesta premissa que se abre espaço para pensar a comunicação sob muitos cenários e perspectivas, entre as quais a *comunicação organizacional*.

2.3 - Organização

Etimologicamente a palavra *Organização* deriva da palavra grega *Organon* que remete a *instrumento, órgão ou aquilo com que se trabalha* para se atingir algum objectivo. (DEVESA, 2016: 12). A noção de organização, tal como a de comunicação, faz-se muito necessária para a compreensão do foco do presente trabalho. Uma organização, pode ser entendida, a priori, como um conjunto de pessoas ou um sistema humano composto para responder a um desafio ou alcançar uma meta.

Com efeito, há uma percepção mais profunda de organização que de debate com o facto de este conceito estar presente em quase todos os aspectos da vida humano posto que as pessoas estudam, comem, nascem, casam-se, etc., tudo isto sempre no contexto de alguma organização, é quase sempre uma organização que gere e que modela os estilos e processos da vida humana. Entretanto,

É difícil enxergar as organizações. Podemos ver os sinais externos, como altos edifícios, uma estação de computador ou um funcionário educado, as a organização como um todo é muito vaga e abstracta e pode estar espalhada em diversas localidades, até mesmo ao redor do mundo. Sabemos que as organizações estão ali porque elas afectam a todos, todos os dias (...) (SCHULTZ, 2016, p. 14).

Por esta acepção compreende-se que a organização é uma realidade abstracta. Como se disse na abertura do presente subtítulo, a organização é um sistema. O que se tem ou se pode captar as organizações são os seus rastros. Por exemplo, a dimensão de uma organização como a UEM pode ser verificável pela quantidade de recursos humanos e infra-estruturais que a organização exhibe, pela extensão de território em que a organização actua, pelos resultados as acções desenvolvidas pela organização. Portanto, o que leva à compreensão daquela organização serão apenas os seus rastros uma vez que a organização em si é uma realidade abstracta. As organizações podem, então, ser compreendidas como elementos tangíveis assim como intangíveis, sendo tangíveis pelo que há de concreto, fazendo menção àquilo que é concreto, bem como intangíveis, fazendo menção àquilo que é abstracto como os objectivos, o espírito da organização, os valores, etc.

2.4 - Estratégia

No âmbito dos estudos sobre o contexto da gestão das organizações do sector público ou privado, o problema da comunicação é fundamental e a noção de estratégia se faz presente. A estratégia pode

ser compreendida de diversas maneiras, ela é “basicamente um curso escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens à situação presente” (CHIAVENANTO & SAPIRO, 2010: 4). Neste sentido, a estratégia é entendida como algum tipo de arte ou mesmo de ciência que consiste em cálculo e prevê uma multiplicidade de acções com o objectivo de que as metas traçadas sejam alcançadas.

De acordo com Pereira (2014, p. 101), no âmbito da comunicação, a estratégia deve envolver toda a organização no seu todo, desde dos directores até aos trabalhadores em níveis hierárquicos menores. Isto significa que a estratégia numa organização extrapola o contexto de sua concepção, ou seja, se um departamento de imagem, ou marketing e comunicação, por exemplo, desenha uma estratégia, tal deve ser implementada pela totalidade de colaboradores e não apenas o grupo que trabalhou na concepção daquela estratégia. O autor citado acima refere ainda que “a comunicação estratégica caracteriza-se por ser o conjunto de acções planificadas, bem definidas e estruturadas para atingir um objectivo global de uma empresa” (PEREIRA, 2014, p. 101).

2.5 Perspectivas da comunicação organizacional

A análise, o trabalho e a elaboração de estratégias de comunicação nas organizações, mais do que por via das definições, podem-se desenvolver facilmente através da concepção de perspectivas ou visões específicas sobre a área e a sua actuação.

A mesma pode ser compreendida, de partida como uma associação ou aplicação da comunicação no âmbito organizacional. Assim, Medrano (2007, p. 39) sintetiza as conceituações de comunicação organizacional sob quatro perspectivas fundamentais: a primeira é denominada perspectiva mecânica e concebe a comunicação organizacional como “um processo no qual as mensagens passam por um canal de um ponto a outro” (MEDRANO, 2007, p. 39). Segundo esta perspectiva, a comunicação organizacional seria um circuito de partilha ou transmissão de mensagens. A ideia de comunicação organizacional em cada perspectiva apresentada pelo autor tem relação com a noção de comunicação que tal perspectiva apresenta. Neste sentido, para esta perspectiva, a comunicação é toda uma circunscrição que prevê elementos como o canal pelo qual as mensagens são veiculadas, o tipo de relação que se estabelece entre os intervenientes do processo, os efeitos da mensagem da fonte no receptor, a natureza concreta das mensagens assim como o ruído que pode viciar a mensagem (cf. MEDRANO, 2007, p. 39). A comunicação organizacional nesta perspectiva é um processo muito linear e muito controlado, em que os elementos a transmitir são quase que na sua totalidade controláveis ou manipuláveis.

A segunda perspectiva é denominada perspectiva psicológica. Esta visão considera a comunicação organizacional numa vertente não apenas matemática como a anterior, mas considera os temperamentos e as particularidades unilaterais de cada indivíduo. A mesma mantém-se concentrada na “explicação dos ambientes onde se geram informações, nos quais os indivíduos estão localizados e a quantidade de estímulos aos quais eles respondem usando uma variedade de filtros conceituais” (MEDRANO, 2007, p. 40). A comunicação organizacional nesta perspectiva pode ser entendida como uma forma de interação de um determinado grupo social, sob forte modelação das características psicológicas de cada indivíduo.

A terceira perspectiva de comunicação organizacional é considerada perspectiva interpretativa-simbólica. Esta perspectiva parte de uma noção de comunicação como uma partilha de significados. Para Medrano (2007, p. 40), esta é provavelmente a perspectiva mais humanística de todas uma vez que adopta uma noção de comunicação humana no contexto organizacional assemelhando-a ao interaccionismo simbólico nas hipóteses que faz sobre si mesma. Assim, o espírito organizacional é construído a partir dos consensos que se circunscrevem às actividades consensuais que se operacionalizam na organização. Portanto, nesta perspectiva é impossível falar de comunicação organizacional sem citar o clima e a cultura organizacional, ademais, a comunicação será definida em virtude dos modelos de inter-relacionamento vigente entre os membros da organização.

Uma quarta perspectiva de comunicação organizacional é designada perspectiva de interação de sistemas. É uma visão que contrasta a perspectiva psicológica que foi citada acima e apresenta o sistema de comunicação não como que dependente ou modelado pelas eventualidades individuais de cada pessoa, mas coloca como local de comunicação a interação de sistemas (cf. MEDRANO, 2007, p. 41). Por sua vez os sistemas que interagem entre si são percebidos ou captados através dos comportamentos dos indivíduos que levam à constituição do comportamento organizacional que, no sentido estrito, é definido como comportamento sequencial.

Tal como se pode notar com a exposição de Medrano, o conceito de comunicação organizacional não é de fácil construção pois envolve diversas escolas e teorias de análise. Igualmente há que conceber as viáveis do conceito de comunicação e as do conceito de organização. Portanto, definir comunicação organizacional requer levar em conta as diversas particularidades que as suas variáveis apresentam.

2.6 Conceitos de comunicação organizacional

Tendo apresentado as conceituações de comunicação e de organização, passa-se agora a tratar propriamente a noção de comunicação organização que é o assunto de fundo do presente trabalho. A comunicação organizacional é um processo ou uma área de acção levada a cabo no âmbito das organizações. A seguir apresentam-se algumas das definições de comunicação organizacional relevantes.

De acordo com Joan Costa,

A comunicação se transformou em ‘corporativa’. Não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas ela força das coisas. Daí que as organizações estejam despreparadas dante de uma nova realizada emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da actuação tecnológica que caracterizam nossa sociedade e nossa civilização (COSTA *Apud* MEDRANO, 2007, p. 43).

Nesta vertente, a comunicação organizacional é originária dos esforços de sobrevivência das organizações face aos conflitos derivados das grandes mudanças que se verificam na actualidade. Assim sendo, a comunicação organizacional emerge como uma área de que se ocupam os profissionais das empresas com o intuito de garantir a manutenção de uma boa imagem tanto interna como externa da organização ante as variações que se podem verificar.

Segundo Cees B. M. van Riel (*Apud* MEDRANO, 2007), a comunicação organizacional é conceituada como:

Um termo generalizado que engloba as relações públicas, assuntos públicos, relaciones com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de actividades heterogéneas de comunicação, que só possuem características em comum. A característica mais importante que todas essas actividades têm em comum é, sem dúvidas, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo (RIEL *Apud* MEDRANO, 2007, p. 43).

Sendo considerado um termo generalizado, a comunicação organizacional pode fazer referência a muitas práticas e atitudes a serem tomadas pelos responsáveis de tomadas de decisão em determinada organização ou por funcionários especificamente responsáveis por tal área. Englobando diversas áreas, a comunicação organizacional pode fazer referência a qualquer actividade que tenha em vista visar um determinado público-alvo.

Por sua vez, Margarida Kunsch (*Apud* MEDRANO, 2007) define a comunicação organizacional tomando-a como objecto de pesquisa. Nestas condições, a comunicação organizacional é tida como uma

disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) fenómeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a sua actividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa (KUNSCH *Apud* MEDRANO, 2007, p. 46).

A comunicação nas organizações é uma área crucial para o funcionamento das mesmas. Todos os agrupamentos humanos têm necessidade de um olhar minucioso sobre a comunicação pois é através desta que se perspectiva a aceitação e o sucesso organizacional.

2.7 Evolução da comunicação organizacional

As práticas e os estudos de interesse organizacional, especificamente de comunicação, não são naturais nem foram sempre como são hoje. Segundo Kunsch (*Apud* MEDRANO, 2007: 41), o interesse pelo estudo da comunicação nas organizações, juntamente com outras áreas de interesse social e económico, cresceu bastante a partir dos anos 1980.

A descrição que se faz sobre o surgimento da comunicação organizacional na penúltima década do século XX faz referência ao estudo da área. O facto de a comunicação organizacional começar a ganhar notoriedade como área de estudo nos anos 1980 não significa que necessariamente teve o início da sua prática neste período. Neste sentido, pode-se verificar que as práticas de comunicação nas organizações remontam aos inícios do século XX nos estados Unidos de América. A comunicação organizacional vê o seu marco inicial nos EUA quando em “1906, o jornalista Ivy Lee,

que actuava em Nova Iorque, decidiu deixar a sua profissão de advogado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas (RP) de que se noticia” (PESSOA, s/d: 1). Tal como se verifica, a comunicação organizacional surge num mesmo contexto em que se deve considerar as relações públicas e a comunicação empresarial.

O momento do surgimento da comunicação organizacional aquando da atitude de Ivy Lee, conforme se disse acima, era marcado pela intenção de “concentrar esforços para recuperar a credibilidade do empresário John D. Rockefeller, acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias organizações” (PESSOA, s/d, p. 1). A comunicação empresarial e organizacional bem como as relações públicas têm em conjunto o objectivo de melhorar a imagem e a coerência da organização tanto a nível interno quanto a nível externo. Nesta vertente, a comunicação organizacional pode ser compreendida como uma ramificação do marketing ou da mercadologia em volta das organizações. Ainda no evento do seu surgimento com Ivy Lee a comunicação organizacional não tinha o foco não apenas de promover uma imagem institucional, mas igualmente tinha como foco a promoção da imagem de determinado personagem. É assim como se podem verificar diversas vertentes ou afluentes a actividade da comunicação no cerne das organizações. O trabalho de Ivy Lee enquanto o primeiro exemplo de melhoramento da imagem de uma personalidade e dos seus negócios, delineava-se por via de uma estratégia que consistia em “garantir a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado o já tradicional espaço publicitário comprado por grande parte das empresas” (PESSOA, s/d, p. 1). Esta prática pode, por acaso ser vista mesmo nos jornais moçambicanos como o *Notícias*, o *Canal de Moçambique* ou no *Savana* suplementos editoriais destinados à apresentação de comunicação institucional de empresas e organizações públicas ou privadas.

O trabalho de Ivy Lee diante de Rockefeller e outros clientes posteriores foi considerado um caso de grande sucesso. Entretanto, a comunicação organizacional não parou por aí e, com o desenvolvimento das relações públicas, foi desenvolvendo e se expandindo pelo mundo com base nas experiências americanas. Neste sentido, as práticas alcançaram Canadá e a França nos anos 1940 e a partir das décadas seguintes alcançaram a Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia. Actualmente a comunicação organizacional é considerada com certa separação em relação às relações públicas e as “empresas têm adoptado a Comunicação Integrada, que envolve diversas acções analisadas e planeadas em conjunto. Para trabalhar a imagem do cliente por meio da Comunicação Integrada é necessário um plano estratégico.” (PESSOA, s/d, p. 5). O processo evolutivo das práticas de comunicação organizacional acompanha os problemas e as complicações específicas que permeiam o tempo em que se trabalha. A primeira empresa de comunicação

organizacional fundada por Ivy Lee nos EUA tinha como função responder a um problema que se colocava sobre a imagem de um administrador empresarial e os seus negócios. Com efeito, actualmente, a comunicação organizacional responde a problemas um tanto mais complexos e isso exige que sejam elaboradas estratégias claras e minuciosas.

2.8 Caracterização da comunicação organizacional

No subtítulo anterior com foco na evolução histórica da comunicação organizacional, foi perceptível a sua promiscuidade com as relações públicas e outras práticas de comunicação que ocorrem em paralelo nas empresas ou ao redor destas. Segundo Medrano (2007: 46-47), a comunicação organizacional tem como principal foco o combate ao desconhecimento a respeito da organização e desinformação sobre os seus produtos e serviços. A comunicação organizacional trata da integração entre os públicos ligados à organização, tomando como objectivo assegurar uma boa produtividade a nível interno e aumentar as vendas e assegurar bons resultados a nível externo da organização.

Caracterizam a comunicação organizacional as actividades comunicativas na organização que se ocupam de trabalhar para que a mesma se mantenha existente e cumpra o seu papel. Munera e Sánchez (*Apud* MEDRANO, 2007, p. 47) olham para a comunicação organizacional como a integração de todas as formas de comunicação de uma organização, com o propósito de fortalecer e fomentar sua identidade assim como melhorar a sua imagem corporativa. De todas as práticas distintas com vista à promoção da imagem de uma organização tanto interna como externamente, a comunicação organizacional caracteriza-se pela aplicação de todos os instrumentos comunicativos no desenho de uma estratégia de comunicação para a organização. A comunicação organizacional é caracterizada pelo facto de que

envolve todas as formas de apresentação e representação (simbolismo) de uma empresa: suas acções e seus actos voluntário; os tipos de comunicação com suas polaridades e matizes, entre as quais se podem enumerar o estratégico e o tático, o formal e o informal, a comunicação personalizada e a de difusão, a massiva e a selectiva, a instantânea e a diferida, a directa e a indirecta, a unidirecional e a bidirecional, em fim todas as manifestações comunicacionais que possam existir dentro da empresa (MEDRANO, 200, p. 47-48).

A comunicação organizacional engloba todas as práticas comunicativas da organização, isto é, áreas como relações públicas e marketing, sendo consideradas parte do processo comunicativa da empresa, devem ser mantidas no cerne da comunicação organizacional. Trata-se, portanto, de uma área

interdisciplinar. Esta caracterização será ainda mais visível no subtítulo que se segue abordado a noção de *mix* de comunicação organizacional.

2.9 Mix de Comunicação Organizacional

Também conhecido como *comunicação organizacional integrada*, o *mix* de comunicação organizacional é uma conjunção comunicativa que “direcciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma actuação sinérgica” (MEDRANO, 2007, p. 48). O *mix* de comunicação organizacional integrada apresenta a característica expressiva da comunicação organizacional como uma área de actuação interdisciplinar, actuando em função dos objectivos de comunicação da organização.

O *mix* de comunicação organizacional pode ser entendido como um trabalho estratégico com vista ao alcance e/ou manutenção da imagem e mesmo da autoridade de determinada instituição no seu contexto territorial ou no campo de acção. O *mix* de comunicação organizacional apresenta-se como a conjunção de três fundamentais estruturas de comunicação de uma organização, nomeadamente: as relações públicas, a comunicação interna e o marketing tal como mostra o esquema apresentado na página que se segue:



Figura 1: Esquema de mix de Comunicação organizacional Integrada

Fonte: Kunsch citada por Medrano (2007, p. 49).

Tal como ilustra o esquema que se desenhou acima, a comunicação organizacional integrada é transversal a três áreas, designadamente: a comunicação institucional, a comunicação administrativa e a comunicação mercadológica. Estas áreas de comunicação “permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (MEDRANO, 2007, p. 49). As vertentes do *mix* de comunicação organizacional devem funcionar em sinergia e em harmonia constante. Nestes termos, entende-se que uma estratégia de marketing passa por uma determinação de quais actividades são de responsabilidade de cada uma das áreas da comunicação organizacional integrada. A seguir passa-se a apresentar distintamente cada uma das facetas do *mix* de comunicação organizacional.

2.10 - Comunicação administrativa

É considerada comunicação administrativa a que ocorre no espalho interno da organização. Por definição, “é aquela que se preocupa pelo processo de comunicação que envolve a administração da organização, é aquela que se ocupa da questão empreendedora e burocrática da organização” (MEDRANO, 2007, p. 50). A comunicação administrativa numa organização situa-se dentro dos próprios processos de administração da mesma. Isto significa que a decisão de como se administra uma organização pública ou privada tem relação com a forma como se procede a comunicação dentro da mesma.

Kunsch (*Apud* MEDRANO, 2007, p. 50) igualmente associa à comunicação à actividade administrativa da organização. É, pois, a comunicação que viabiliza todos os trabalhos administrativos de uma determinada instituição. Com efeito, administrar uma organização consiste em:

Planear, coordenar, dirigir e controlar os seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objectivos. É o que organiza o fluxo de informações, que permitirão sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto (KUNSCH *Apud* MEDRANO, 2007, p. 50).

A comunicação administrativa mostra-se preponderante para toda a tarefa administrativa da organização na medida em que o viabiliza. Assim é porque as decisões tomadas pelas chefias das organizações devem ser comunicadas a todos os colaboradores, os membros da organização devem

saber do seu desempenho, devem ser comunicados através de cartas, relatórios, comunicados, etc. Entenda-se que este tipo de comunicação se executa pelo sector administrativo da organização.

Ainda no cerne da comunicação administrativa cita-se a comunicação interna que se delinea estritamente na comunicação praticada nas relações entre os membros das organizações, podendo o conteúdo de tal comunicação possuir um teor administrativo ou não. A comunicação interna surge da necessidade de criação e manutenção de boas relações entre os membros das instituições tendo como objectivo fundamental de informar, integrar e motivar aos membros da organização para doravante contribuírem mais activamente para a persecução dos objectivos organizacionais. No *mix* de comunicação organizacional, a comunicação interna é um recurso das metodologias de comunicação para aplicação na organização.

Contudo, a comunicação interna não deixa de ser uma área específica como o marketing e as relações públicas. Quando devidamente planeada, a comunicação interna é

uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas actualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos formais e informais. Promove, portanto, a interacção social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade da organização (MARCHIORI *Apud* MEDRANO, 2007, p. 52).

A comunicação administrativa é parte da comunicação interna e se faz necessária e se torna tema da comunicação à medida que se discute o a comunicação organizacional integrada. Ou seja, a comunicação interna é uma área autónoma da qual a comunicação organizacional se interessa por sua ênfase à dimensão administrativa da comunicação.

2.11 - Comunicação mercadológica

Comummente conhecida por *marketing*, a mercadologia é uma área de grande interesse da comunicação organizacional e se comporta como um dos três pilares do *mix* de comunicação organizacional. Mas do que se um dos principais elementos, a comunicação mercadológica tende a mostrar-se como uma das mais relevantes áreas da comunicação das organizações.

A comunicação mercadológica ocupa-se do trabalho em volta da produção comunicativa com vista ao alcance dos objectivos mercadológicos. A ideia de mercado ou objectivos mercadológicos fazem referência não apenas a bens que possam ser comercializados, mas também a serviços prestados ou

mesmo a ideias religiosas ou políticas que se pretendam disseminar pelo mercado. É neste contexto que se abre espaço para falar por exemplo de marketing político, quando se tratar de instituições de âmbito político como Ministérios, municípios, governos ou mesmo partidos políticos.

A comunicação mercadológica é a área do *mix* de comunicação organizacional que capta subsídios do marketing para atingir metas organizacionais. Por seu turno, no âmbito da comunicação organizacional, cabe ao marketing

estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o mix da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou sector de marketing das organizações (KUNSCH *Apud* MEDRANO, 2007, p. 55).

Cabe ao sector de marketing de uma organização empreender o gerenciamento da comunicação mercadológica. Assim entende-se que do mesmo modo que a comunicação interna faz o gerenciamento da comunicação administrativa, o espaço do marketing faz o gerenciamento da comunicação mercadológica e a área de relações públicas gere a área de comunicação institucional.

2.12 - Comunicação institucional

A comunicação institucional é o elo de ligação entre a comunicação organizacional e as relações públicas. Assim ocorre uma vez que a comunicação institucional constitui o principal fio condutor das relações públicas no âmbito da comunicação organizacional. A relação comunicativa entre a organização e as relações públicas que abalizam a comunicação institucional situa-se no facto de esta última “apresentar a organização perante a sociedade em geral” (MEDRANO, 2007, p. 60). As relações públicas trabalham o processo visualização da organização diante da sociedade, transmitido e comunicando os valores da organização, promovendo-a diante dos meios de comunicação a que a sociedade tem acesso.

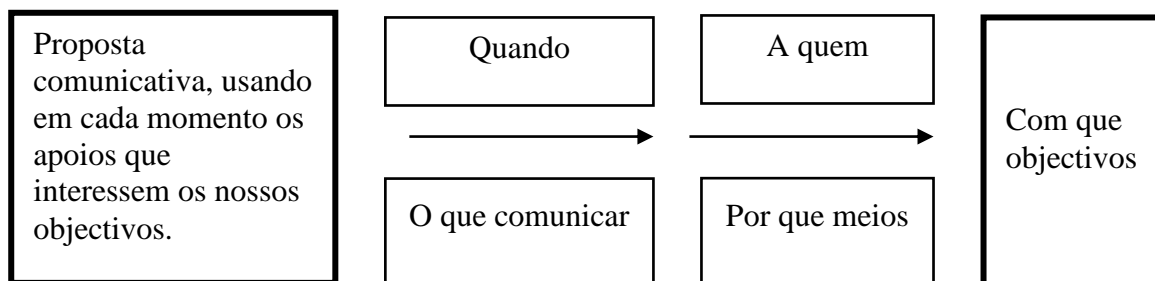
A comunicação institucional é uma área de acção que, empreendendo os mecanismos e estratégias das relações públicas, visa a “construção de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH *Apud* MEDRANO, 2007, p. 60). A comunicação institucional tem como foco expor os aspectos corporativos que se queiram mostrar ao público, ela constrói a imagem e o crédito do público de modo a produzir autoridade e notoriedade diante da sociedade em que a instituição estiver inserida.

2.13 Planeamento estratégico de comunicação organizacional

No âmbito dos estudos sobre o contexto da gestão das organizações do sector público ou privado, o problema da comunicação é fundamental e a noção de estratégia se faz presente. A estratégia pode ser compreendida de diversas maneiras, ela é “basicamente um curso escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens à situação presente” (CHIAVENANTO & SAPIRO, 2010, p. 4). Neste sentido, a estratégia é entendida como algum tipo de arte ou mesmo de ciência que consiste em cálculo e prevê uma multiplicidade de acções com o objectivo de que as metas traçadas sejam alcançadas.

De acordo com Grilo (2012, p. 45), o acto de planejar associa-se à necessidade de estabelecimento de uma estratégia e um conjunto de acções articuladas cujo objectivo é perseguir certos objectivos previamente estabelecidos. Não existe um plano estratégico estaticamente definido para a comunicação organizacional. Os planos são elaborados em função da natureza, do contexto, dos objectivos e todas as outras variáveis em volta da organização. O esquema a seguir apresenta de modo sumário o processo de elaboração de um plano de comunicação:

Figura 2: Esquema de planeamento estratégico de Comunicação



Fonte: Adaptado de Ramos (*Apud* GRILO, 2012, p. 45).

O plano estratégico de comunicação é uma ferramenta metodológica criada com vista a cada organização de forma específica com o intuito de construir um mapa interpretativo identitário e do funcionamento de uma organização a ser integrado por cada funcionário ou membro. É um instrumento que visa transformar a própria instituição num organismo comunicativo que estabeleça um pretendo estado de coisas no contexto dos seus públicos tanto internos como externos.

É um instrumento de orientação de procedimentos e atitudes com vista a uma meta que após a sua concepção deverá ser inserido no modo normal de funcionamento por um determinado prazo a ser estabelecido ou conforme algum tipo de etapas que forem concebidas. De acordo com Perreti e

Clampitt (*Apud* GRILO, 2012, p. 45-46) comunicação prevê uma planificação que atravessa três fases a saber:

Recolher as necessidades – efectuar um diagnóstico do meio que circunda a instituição; conceber a identidade da mesma e a sua personalidade (ou seja, a sua história, estilos de gestão, perspectivas, etc.); localizar os pontos de tensão e de conflito; arrolar os meios de informação e comunicação existentes; agrupar as apreciações que se tenham formado sobre os referidos meios; analisar e averiguar tudo o que se possa impor como obstáculo; pôr em evidência e clarificar as preocupações dos colaboradores e chefias em relação à informação e comunicação.

Definir os objectivos – permitir a autonomia das equipas de trabalho e desenvolver a sua capacidade de inovar; dar reforço à coesão de uma empresa e a adesão das pessoas; construir perspectivas de promoção, oferecer a possibilidade de conquistas sem reprimir a capacidade de sonho; promover a transparência.

Escolher os meios – adoptar um estilo convincente; evitar o excesso de informação; permitir a aplicação conjugada de diferentes suportes. Quanto aos meios, é preciso ter em mente os tipos de meios disponíveis e que se podem considerar viáveis para o alcance dos objectivos da comunicação em cada área do *mix* ou da comunicação integrada.

2.14 - Sobre a AMPCM

Associação Moçambicana para Promoção do Cooperativismo Moderno (AMPCM) é uma entidade jurídica dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sem fins lucrativos e de utilidade pública, com sede em Maputo, estatutos reconhecidos e publicados no BR nr. 15, III Série de 14 de Abril de 2010.

Visão

Ser representativa ao nível nacional, promotora do sector cooperativo e referência na prestação de serviços para as cooperativas modernas em Moçambique.

Missão

Associação Moçambicana para Promoção do Cooperativismo Moderno (AMPCM) tem como visão *“Promover o cooperativismo moderno, contribuindo para criação de um ambiente favorável à existência, funcionamento e desenvolvimento do sector cooperativo em Moçambique.”*

Valores

As actividades e existência da AMPCM são guiadas pelos seguintes valores fundamentais:

- Transparência;
- Equidade;
- Inovação;
- Respeito pelos Princípios Cooperativos; e
- Sustentabilidade.

Adicionalmente, a AMPCM acredita nos seguintes valores:

- **Solidariedade:** AMPCM vai construir coligações com indivíduos e entidades afins comprometidos com nossa missão;
- **Independência:** Os membros da rede são organizações apartidárias autônomas e respondem às próprias missões, valores e órgãos sociais;
- **Participação:** A AMPCM acredita na democracia participativa e vai trabalhar para promover o espaço democrático em prol da voz e da acção dos cidadãos;
- **Igualdade:** A AMPCM promove activamente os direitos humanos, a dignidade, equidade e inclusão de todos;
- **Prestação de contas:** A AMPCM promove a transparência e a responsabilização nas suas actividades e operações;
- **Integridade:** A AMPCM está comprometida com altos padrões de honestidade e fortes princípios morais;
- **Aprendizagem:** A AMPCM luta pela qualidade e excelência e uma cultura de aprendizagem e reflexão.

3 - CAPÍTULO II: METODOLOGIA

Nesta parte é descrito o percurso metodológico que se prevê para a realização prática do trabalho. A descrição metodológica consistirá na apresentação do tipo de pesquisa, a amostra, os instrumentos de colecta de dados e as dimensões ou categorias de análise dos mesmos dados.

3.1 -Tipo de pesquisa

A pesquisa será deveras multifacetada de modo a enquadrar-se cabalmente ao objecto de estudo. Nesta vertente, no que diz respeito à sua natureza o trabalho pretendo será uma pesquisa aplicada. Os trabalhos desta natureza visam, segundo Andrade (2005, p. 124) a aplicação de conhecimento científico com vista à produção de sentido (científico) a dados concretos para a resolução de um problema específico e localizado. Para o trabalho actual é determinado este tipo de pesquisa sendo que o todo o trajecto metodológico será no sentido de visar um objecto muito específico e privado, não obstante a possibilidade de tecer discussões generalistas e permitir o desenvolvimento de outras pesquisas a partir das conclusões que vierem a ser produzidas.

Quanto aos seus objectivos a pesquisa, a pesquisa será do tipo descritivo. Em pesquisas desta natureza “os factos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenómenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador” (ANDRADE, 2005, p. 124). Na pesquisa serão registados factos à volta do comportamento dos integrantes de duas organizações que trabalham com a cultura. Uma outra característica não menos importante deste tipo de pesquisa “é a técnica padronizada da colecta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática” (ANDRADE, 2005, p. 124). Para a pesquisa pretendida, a técnica de colecta de dados será o questionário, conforme será descrita em subtítulo específico.

A terceira variável é o objecto. Quanto ao objecto, a pesquisa a realizar será classificada em pesquisa de campo. No entanto, poderá ser considerada, em parte uma pesquisa bibliográfica à medida que será produzido um referencial teórico com base na literatura científica disponível para discutir a comunicação organizacional na contemporaneidade e no contexto de organizações da arena cultural. Com efeito, para o estudo do objecto em termos de seu ambiente, a pesquisa será considerada um estudo de campo. A pesquisa de campo é assim conhecida “pois a colecta de dados é efectuada ‘em campo’, onde ocorrem espontaneamente os fenómenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles” (ANDRADE, 2005, p. 127).

Finalmente a quarta variável de definição do tipo de pesquisa é a abordagem do problema. Quanto à forma de abordagem, uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Para este trabalho será feita uma abordagem qualitativa em razão de ser extremamente relevante a perspetivação não numérica dos dados a serem colhidos no campo de estudo.

3.2- População e amostragem

De acordo com os autores Freitas & Prodanov (2013, p. 53), a população ou universo de um conjunto total do que se submete a investigar, podendo ser pessoas, famílias, animais, empresas, etc. E por seu turno, amostra remete a um pedaço do universo. Para o presente trabalho, o universo de pesquisa é treze associações filiadas, representadas por um gestor cada, e elementos que compõem a massa directiva da AMPCM. Entretanto, para a AMPCM, constitui amostra da pesquisa, a Directora Executiva. Portanto, foram ao todo 14 pessoas interpeladas na elaboração da presente pesquisa-Instrumento de colecta de dados

Na determinação do tipo de pesquisa quanto à abordagem do problema foi observado que o estudo tomou uma perspetivação numérica. Por esta razão, o questionário será o principal instrumento de colecta de dados. Será elaborado um questionário sociodemográfico com o fim de descrever a amostra participante do estudo; será igualmente elaborado outro questionário atinente ao objecto em estudo, nomeadamente o delineamento de estratégias de comunicação institucional com vista aferir o grau de recebimento e satisfação dos associados quanto a comunicação desencadeada pela AMPCM.

A formulação das questões constituintes dos questionários será feita com base nos elementos descritivos da própria caracterização do estudo de caso que se segue no próximo subtítulo.

3.3- Caracterização da Análise

O estudo de caso é um modelo de pesquisa em que se pretende adquirir um conhecimento profundo em volta de determinado local ou simplesmente caso, tal como se fez referência no primeiro subtítulo do presente trabalho. Para Schramm, (Yin, 2001, p. 31),

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

O estudo de caso é a principal estratégia aplicada para a presente pesquisa. De acordo com Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é uma estratégia aplicada para diversos tipos de pesquisa, entre as quais os estudos organizacionais e gerenciais. O autor prossegue ainda referindo que o estudo de caso decorre baseando-se na busca de um conhecimento sobre como e porquê de um fenómeno ou um caso muito específico. Além disso é uma estratégia habilitada para tratar de assuntos contemporâneos e não exige controlo sobre eventos comportamentais.

O presente estudo de caso será observado com base num quadro de análise previamente elaborado para dar maior consistência e coerência à pesquisa. Para tal foram elaboradas as perguntas para as entrevistas aos funcionários administrativos da Escola de Dança *Interdance*. Os indivíduos serão escolhidos em razão de cargo exercido e respectiva implicação de suas atitudes às dimensões de comunicação organizacional.

O quadro de análise é elaborado com base no objectivo, na questão de pesquisa e, sobretudo na delimitação do assunto ou fenómeno que se pretende pesquisar. Assim sendo, o quadro de análise é um esquema ilustrativo de delimitativo das unidades de análise por que o estudo de caso se ocupa (Yin, 2001, p. 45-46). O quadro de análise da presente pesquisa possui três dimensões: a primeira está relacionada com a definição de estratégias de comunicação administrativa; a segunda está preocupada com a comunicação com fins mercadológicos; e por fim a terceira tem que ver com acções concernentes às relações públicas. Estas categorias são verificadas através de indicadores específicos cuja significação será apresentada aquando da análise dos dados a serem providos pelos partícipes do estudo.

Na tabela a seguir são apresentadas as categorias e os respectivos indicadores:

Tabela 1: Tabela de Análise

Conceito-chave	Categoria	Indicadores
Comunicação interna	Comunicação Administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento de estratégia de processo comunicativo interno;• Controlo de fluxos de informação entre os colaboradores;• Utilização de <i>medias</i> internas;• Gestão de conflitos e barreiras internas de comunicação.
Marketing	Comunicação mercadológica	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento de estratégia de publicidade;• Mecanismos de promoção dos serviços da escola diante dos públicos-alvo externos;
Relações públicas	Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de imagem corporativa e marketing social;• Assessoria de imprensa e publicidade institucional;• Presença online.

Fonte: O autor

Os indicadores referentes à efectivação dos conceitos (e, por conseguinte, elementos das categorias de análise) são identificados com base na revisão da bibliografia sobre a qual o trabalho se assenta sob o ponto de vista teórico.

4 -Apresentação e Analise de dados

Para uma melhor gestão da sua comunicação, a AMPCM definiu um plano de acção inseridos na sua estratégia de comunicação, através do qual daria vazão à sua comunicação com os seus associados, diversificados e em número de 113 (Cooperativas). Tendo em conta a diversidade e especificidade de cada uma das cooperativas, torna-se importante encontrar um modelo comunicacional que fosse abrangente a todos. À luz da estratégia em causa, definiu-se os seguintes elementos com as suas respectivas funções e âmbitos ou necessidades de uso e nesta pesquisa iremos algumas constatações da sua efectividade ou não por esta organização.

Anúncios publicitários - jornal, rádio e TV

- Refere-se a publicidade paga em lugares onde a população recebe suas notícias. Os anúncios são, em geral caros em meios de comunicação que alcançam uma ampla base da população.
- Para que serve? Fornece a sua organização ou causa um perfil público na grande imprensa.

- Quando de usá-lo? Quando a mídia não for capaz de passar a mensagem da forma como gostaria.

NOTA: No que tange a estas plataformas, de referir que a AMPCM usou para efeitos de publicidade Outdoors, publicou artigos em jornais impressos e concedeu entrevistas em rádio e televisão.

Colunistas

- São comentadores regulares em espaços noticiosos, que sob seu punho ou presença em programas radiofónicos, tecem comentários de impacto e formam opinião.
- O que eles fazem? Eles fornecem um espaço adicional para ter o seu problema ou causa expresso.
- Quando usá-los? Quando tiver certeza que partilha dos mesmos posicionamentos ou visões com a causa. O mesmo em relação aos editores. Se tiver notícias frescas, prefira exclusivos com um ou dois órgãos de informação apenas. Assim confere maior destaque e detalhe.

NOTA: Este recurso não foi usado pela AMPCM, ainda que conste do seu plano de acção, o que a ter acontecido, poderia ter contribuído substancialmente em acções de lobby e advocacia.

Reunião com o conselho editorial do órgão de informação

- Esta é uma oportunidade para apresentar a um órgão de informação (Jornal, TV ou Rádio) um ponto de vista particular ou sensibilizar a opinião pública na compreensão sobre determinados problemas ou causas.
- Para que serve? Proporciona um conjunto de oportunidades muito importantes: ele permite que se encontre em pessoa com os editores dos órgãos de informação, o que ajuda a desenvolver relações pessoais com elas; ele permite falar directamente com importantes decisores sobre a questão que é importante para a organização; permite a construção de credibilidade organizacional.

NOTA: Este recurso não foi usado pela AMPCM, ainda que conste do seu plano de acção, o que a ter acontecido, poderia ter contribuído substancialmente em acções de lobby e advocacia.

Carta ao editor/Carta aberta

- Uma carta escrita para o jornal comentando sobre uma notícia actual que está sendo veiculada pelo órgão da informação. A carta pode criticar algum aspecto relacionado com a cobertura

do assunto ou trazer um contexto adicional para uma história particular.

- Para que serve? Uma carta para o editor permite que os seus comentários sejam apresentados com a mínima mediação ou interpretação pelo próprio órgão de informação.
- Quando usá-la? Quando quiser comentar sobre uma história actual e/ou um artigo de opinião claramente mal-enquadrado e provavelmente inverídico.

NOTA: Este recurso não foi usado pela AMPCM, ainda que conste do seu plano de acção, o que a ter acontecido, poderia ter contribuído substancialmente em acções de lobby e advocacia.

Entrevista colectiva

- A entrevista colectiva é apenas isso: uma reunião em que os repórteres de diversos órgãos são informados sobre um determinado assunto.
- O que faz? Entrevista colectiva é em Moçambique, comumente denominada por CONFERÊNCIA DE IMPRENSA. Na verdade, existe uma diferença ligeira entre os dois. Enquanto a conferência de imprensa serve normalmente um único tema específico e é focado sobre um evento, a colectiva pode focar assuntos mais alargados e diversos. A outra diferença é que as conferências de imprensa permitem um número reduzido de perguntas.
- Quando pode organiza-la? É útil realizar briefings de mídia antes de um evento ou campanha ou em **intervalos regulares**. Também pode chamar uma colectiva quando percebe que a mídia pode não estar a entender completamente as complexidades do seu problema.

NOTA: A AMPCM, realiza encontros ou briefings com a imprensa, para fazer rescaldo ou informar sobre uma determinada actividade da organização.

Kit de mídia

- É Um pacote de informações projectado especificamente para a mídia. Poder incluir:
 - Comunicado de imprensa
 - *Factsheet* sobre a um determinado assunto ou projecto
 - Citações ou comentários de especialistas e detalhes de contacto
 - Recortes de imprensa seleccionados
 - Gráficos, visuais ou fotografias
 - Biografia de fundo sobre o porta-voz;
 - Uma descrição sobre a sua organização
- Para que serve? Fornece informações aos editores, produtores e repórteres da mídia. É uma oportunidade para educar a mídia sobre um determinado assunto de uma forma não

conflituosa.

NOTA: A AMPCM, fornecia diversos materiais de visibilidade com descrições sobre a organização e seus associados. Com efeito, a AMPCM tem um acervo com diversos materiais dos seus associados e parceiros.

Lista de mídia

- O que é? Provavelmente, a mais valiosa ferramenta em sua caixa de ferramentas, a sua lista de mídia contém os nomes e números de todos os meios de comunicação que você gostaria de ter.
- Para que serve? Ela permite rápida reacção às oportunidades de notícias.

NOTA: A AMPCM dispõe de uma lista ou base de dados contendo números telefónicos e endereços electrónicos de jornalistas, editores e até proprietários de quase todos os órgãos de informação.

Comunicado de imprensa

- É um documento escrito geralmente em uma página que descreve a notícia de que os mídia gostariam de cobrir.
- O que faz? Ele permite que os meios de comunicação saibam que tem informações que eles podem / devem estar interessados.
- Quando usar? Quando tiver algo interessante para dizer às pessoas; quando algo mudou e julga que tais mudanças são relevantes ou noticiáveis.

NOTA: Os comunicados de Imprensa eram elaborados e partilhados com a mídia, sempre que houvesse uma actividade para cobertura jornalística ou para informar sobre um determinado assunto.

Eventos públicos

- O que é? Um evento que pode assumir várias formas: o rali, demonstração pública. Tem por objectivo divulgar ao grande público uma posição ou advogar por uma causa específica.
- Para que serve? Se funcionar, o evento chama a atenção para o seu problema. Se estiver em busca de uma atenção da mídia, esta é uma boa oportunidade para avançar.
- Quando posso organiza-la? Planifique que o evento com antecedência buscando garantir tanto a sua legalidade como a logística

NOTA: Este tipo de eventos não eram efectivados.

5. Direcção da AMPCM na gestão da comunicação com os associados.

A direcção da AMPCM coordena as actividades da organização. Idealmente, a AMPCM deveria ter um oficial de comunicação e advocacia que fosse responsável pela execução do plano de actividades que viabilizasse a estratégia. Todavia, a direcção máxima da AMPCM é, para todos efeitos, responsável pela execução da Estratégia, devendo melhor distribuir as responsabilidades de acordo com as possibilidades existentes.

O responsável pela comunicação trabalha lado a lado com os outros departamentos ou secções para permitir a troca e fluxo de informação bem como melhor coordenação das acções de advocacia. O Director-executivo trabalha em conjunto com a equipe de comunicação para fornecer a necessária liderança estratégica na implementação do dia-a-dia desta estratégia. Assim, as funções essenciais da equipe envolvem:

1. Fazer a necessária ligação entre políticas e informações de advocacia com os membros associados e parceiros de forma que ela seja usada num formato relevante e acessível.
2. Coordenar a preparação regular, a produção e a disseminação mais ampla possível dos documentos de políticas e advocacia para os decisores políticos, sociedade civil, sector privado, parceiros e outros.
3. Fornecer suporte administrativo para actividades oficiais da AMPCM: Isso inclui eventos ou quaisquer outros, realizados por outras organizações em colaboração com a AMPCM.
4. Fazer a monitoria da mídia para assuntos de interesse. Tal inclui a revista de imprensa diária e clipping de notícias.

Estratégias de comunicação com parceiros da AMPCM

A AMPCM vê a importância de fortalecer a comunicação bidirecional na relação com os seus parceiros bem como na veiculação das suas mensagens. Tal possibilita que remetente receba feedback do receptor. Nessa perspectiva, a rede da AMPCM tem uma tradição de acompanhamento do conteúdo comunicado para documentar resultados ou lições.

Participação em Fóruns e Redes

O trabalho em rede e o estabelecimento de parcerias constitui hoje um dos pilares fundamentais da racionalização de procedimentos e da gestão eficiente de meios.

As redes de organizações e movimentos sociais são espaços de troca colectiva e, portanto, qualificadores de informação e experiências. São espaços de articulação política e mobilização social que se constituem para otimizar esforços, potencializar acções, fortalecer actores que se unem em torno de um interesse comum; campos de construção de identidade, produção simbólica e acção política. Uma rede não é uma associação, é um espaço por onde se transita, emitindo, recebendo informações ou fazendo-as circular.

O trabalho em rede é actualmente recomendado como particularmente adequado para as organizações não-governamentais para melhorar o desempenho e aumentar o impacto. Como muitas ONGs são pequenas e estão dispersas, o trabalho em rede é comumente visto como um meio eficaz para compartilhar informações e disseminar o conhecimento sobre as necessidades, soluções e melhorar as boas práticas. Acredita-se também que o trabalho em rede reforça a capacidade das ONG de falar a uma só voz e aumentar significativamente o seu impacto com decisores políticos e agências de advocacia.

Assim, para uma implementação da comunicação e da advocacia em torno dos assuntos do interesse da AMPCM, identifica-se espaços onde os seus objectivos sejam potencializados. Para além da CTA – Confederação das Associações Económicas, liga-se, igualmente em pelouros temáticos ou sectoriais bem como incrementar a sua internacionalização através da filiação em organizações internacionais.

E-mail

A comunicação por e-mail é muito eficaz e meio acessível que permite a organização manter os seus membros associados informados sobre as actividades da AMPCM, especialmente em situações de emergência. Entretanto, alguns dos membros não lêem os seus e-mails a tempo em parte devido a restrições financeiras e falta de recursos como computadores e serviços de Internet. Portanto, em situações onde a comunicação urgente é necessária, **o telefone deve ser usado**. Para que os membros recebam informações como convites para reuniões de trabalho e fóruns e redes de trabalho, reuniões trimestrais, debates ou reuniões gerais anuais, um aplicativo de software SMS deve ser usado para enviar mensagens de texto como meio de superar o desafio do **fosso digital**.

Os membros da AMPCM recebem algumas das informações relevantes relacionadas com as oportunidades de emprego, fundos disponíveis, o trabalho de advocacia da AMPCM ou informações de parceiros similares por meio de actualizações semanais a eles enviadas por e-mail.

Actualizações Mensais por Correio Eletrónico

De modo que, efectivamente, se envolva os membros associados ao nível nacional, independentemente da sua localização geográfica e distância a partir da sede da AMPCM, um sistema de envio de informação mensal, foi estabelecido. O pacote de informação a ser enviado contempla informações como relatórios de políticas relevantes; actualizações sobre o funcionamento da organização, progresso com relação a determinados projectos ou programas, visitas e viagens, participações especiais, etc. Os membros também serão incentivados a dar os seus contributos sobre a forma de reforçar o sistema para que se torne mais eficiente. Isto será feito durante as reuniões formais programadas/periódicas através de questionários que serão desenvolvidos e partilhados.

Resumos de Políticas (Policy Brief)

Estes fornecem uma análise dos processos internos, tanto administrativos e orçamentais como programáticos. Preferencialmente, esses resumos são enviados por meios eletrónicos, evitando a sua distribuição em versões impressas. Estes documentos são amplamente partilhados como forma de assegurar a transparência e inclusão nos processos de governação bem como mobilizar os membros associados para a tomada de decisões informadas sobre os processos internos.

Website

As versões em inglês e portuguesa do website são usadas para partilhar informações para o grande público, o público em geral sobre áreas do trabalho da AMPCM. A AMPCM reconhece que os avanços na tecnologia da informação oferecem novas formas comunicar. O site deve ser considerado uma importante fonte de informação para aqueles que podem acede-lo.

Pequeno-almoço mensais/Debates

A AMPCM explora oportunidades para interagir com legisladores, personalidades de media e outros influenciadores com alguma regularidade com o fito de alimentá-los com actualizações úteis para a agenda de advocacia do interesse da organização.

Comunicados de Imprensa

A AMPCM comunica-se por meio de comunicados de imprensa para promover suas actividades, compromissos, declarar sua posição ou quando houver uma questão pública que exija informações ou

esclarecimentos urgentes por parte da AMPCM. Os comunicados de imprensa são publicados em língua portuguesa e, havendo necessidade, serão traduzidos em inglês ou outra língua cujo objectivo estratégico seja atingir a audiência desejada.

A AMPCM utiliza de forma estratégica e eficaz vários canais para distribuir os comunicados de imprensa, tais como:

- E-mail;
- Por mão/pessoalmente;
- Redes sociais, incluindo aplicativos;
- Website
- Quadro de notícias.

Participações em conferências, seminários, workshops e grupos de trabalho externos.

Os membros da AMPCM e os colaboradores da Direcção Executiva da organização participam em eventos externos como parte de manter a par dos desenvolvimentos que ocorrem no ecossistema do terceiro sector em Moçambique e no Mundo.

Isso ajuda a AMPCM a aprender com os outros e a expandir o alcance do conhecimento adquirido na sua rede, apresentando seus materiais publicados. Tais oportunidades serão aproveitadas para fortalecer a solidariedade dentro da sociedade civil e buscar a expansão da rede da AMPCM. Depois que os membros da direcção ou associados da AMPCM comparecerem a esses eventos, deverão produzir relatórios que deverão igualmente ser compartilharão com os demais.

Redes Sociais

A AMPCM vai continuar a usar suas contas Facebook e também devera criar contas no Twitter, WhatsApp, Instagram e YouTube para se comunicar com os seus parceiros e ao público em geral. A AMPCM reconhece a eficácia e a utilidade da mídia social hoje. Assim, continua a usar plataformas de mídia social para compartilhar vários conteúdos, bem como receber feedback para a aprendizagem e melhorias.

Publicações da AMPCM

A AMPCM através de seus grupos de trabalho produz uma série de publicações e documentos a cada ano. Algumas das publicações e documentos são produzidos anualmente como brochuras e

compilações de apresentações, álbuns fotográficos e vídeos. O desenvolvimento dos conteúdos para publicações é um esforço colaborativo, porém, deve ser conduzido pelos membros da AMPCM. Um designer externo deverá ser contratado para melhorar o layout das publicações. Igualmente, a AMPCM deve envolver uma pessoa externa que seja um editor profissional e um revisor, respectivamente, para executar editar e corrigir erros gramaticais ou lapsos linguísticos.

- A gestão das publicações é feita pelo secretariado da AMPCM. Tal inclui:
- Definir a estratégia de distribuição em colaboração com membros da AMPCM;
- Encomendar cópias e impressão de documentos;
- Upload de publicações para o website da AMPCM;
- Arquivamento, de acordo com as regras de gestão documental da AMPCM.

Órgãos de Comunicação de Massa

A AMPCM utiliza órgãos de comunicação de massa incluindo TV e estações de rádio especialmente Rádio Moçambique e se possível, rádios comunitárias para informar diferentes audiências e parceiros, incluindo o público em geral sobre as actividades, aspirações e a vida em geral da organização. Neste momento, a rádio atinge uma grande população moçambicana. Portanto, ela é usada para alcançar os decisores e da comunidade especialmente a nível local. Os membros da direcção da AMPCM devem decidir sobre o conteúdo a veicular nesses órgãos de comunicação de massa. Não encontrei nada sobre a estratégia de comunicação da AMPCM: Relação entre a teoria e a prática.

5- Conclusão

Realizadas as entrevistas com a equipa de comunicação da AMPCM, algumas cooperativas associadas e parte da Direcção, assim como, depois de se aferir os dados constantes da Estratégia de Comunicação daquela organização, podemos aferir o seguinte:

A maior parte das estratégias ou técnicas usadas pela AMPCM para se comunicar com os seus associados não é eficaz, pois, sendo que maior número das cooperativas estão no ramo agrícola e no interior dos distritos, então, não detém meios para serem alcançados.

- **Participação em Fóruns e Redes:** Constatamos que a maior parte dos associados, não tem meios para aceder as plataformas da rede. Nalguns casos, em uma cooperativa com mais de cem pessoas, somente uma é que tem o aparelho adaptado para participar de tais fóruns ou redes, mas acontece que, a mesma pessoa não sabe usar o aparelho para o efeito. Na pior das hipóteses, o analfabetismo torna-se o maior empecilho para se lograr o devido efeito

- **E-mail:** à semelhança do que acontece na técnica anterior, aqui também encontramos as mesmas barreiras. Isto faz com que a comunicação chegue atrasada aos seus destinatários. Nisto, a AMPCM vê-se obrigada a capacitar os seus associados em matérias de uso de tecnologias de informação e comunicação.

- **Actualizações Mensais por Correio Eletrónico:** Aqui, o objectivo seria mesmo, garantir o envio de informações como relatórios de políticas relevantes; actualizações sobre o funcionamento da organização, progresso com relação a determinados projectos ou programas, visitas e viagens, participações especiais, etc incentivando os membros também a dar os seus contributos sobre a forma de reforçar o sistema para que se torne mais eficiente. Contudo, por motivos de domínio destas plataformas e outros elencados nos indicadores acima, este desiderato não tem sido alcançado através desta estratégia.

- **Resumos de Políticas (Policy brief):** a ideia desta estratégia era mesmo garantir que todos os parceiros da AMPCM esteja informados sobre a filosofia e gestão da organização, incluindo os seus associados. Contudo, mais uma vez, pelos mesmos motivos, não se tem alcançado aos cooperados na sua maior escala. Ficando o brief somente para os cooperados das capitais provinciais e também para os demais interessados. Estima-se que 80% dos mesmos não conseguem receber os briefs e 90% não os conseguem descodificar.

- **Website:** a semelhança dos dois primeiros indicadores, o website não tem sido muito prestativo aos associados.
- **Pequenos-almoços mensais/Debates:** este é um fórum desenhado para a Direcção da AMPCM e seus parceiros, bem como financiadores, não estando aberto aos seus associados, logo, tudo o que aqui é discutido e concluído é repassados aos associados pelos canais previamente anunciados.
- **Redes Sociais:** As redes sociais do facebook e Whatsapp são as que mais tem sido usadas pelos associados que dispõem de aparelhos compatíveis. Contudo, os nossos entrevistados que dispõem de tais serviços, reclamam o facto de os textos usarem linguagem técnica e estarem, somente em língua portuguesa.

Em suma: Das oito estratégias apresentadas na Estratégia de Comunicação da AMPCM, apenas uma é que é eficaz para a comunicação com os seus associados. Preferencialmente, a maior parte dos associados são usuários proficientes das redes sociais do facebook e Whatsapp, o que faz com que apanhem os conteúdos por tabela. Contudo, ainda nestas redes, voltamos a encontrar dificuldades de interpretação de dados disponibilizados através dessas mesmas plataformas.

Neste diapasão, validamos a primeira hipótese do nosso trabalho que diz: **As estratégias de comunicação concebidas e usadas pela AMPCM não são vinculativas para os seus associados.**

6- Referências Bibliográficas

ANDRADE, Maria Margarida de (2005). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 7ed. São Paulo: Editora Atlas.

BARROS, Daiane Monique Lima de, MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, Tabaté, 2015. Disponível: www.researchgate.net. Acesso: 23 Out. 2021.

CAMILO, Eduardo (Org.) (2011). *Informação e Comunicação Online: Intérprete e Comunicação Promocional*. Vol. II. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

CARECHO, Joana Beatriz Couceiro de Brito (2017). *Plano de Comunicação: Coimbra Business School*. Coimbra: ESTOGOHO.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO Arão (2009). *Planeamento estratégico*. 2ed Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

DEVESA, Laura Moura (2016). *Importância da comunicação no contexto organizacional*. Dissertação de Mestrado (Ciências Empresariais), Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.

GIL, António Carlos (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ed, São Paulo: ATLAS S.A.

GRILO, Catarina Isabel Dourado Ferreira. *Gestão da Comunicação na Administração Pública. Caso de Estudo: os Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos de Portugal*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Instituto Politécnico da Guarda. Guarda, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS (2019). *Estatísticas de Cultura 2018*. Maputo: INE.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

MARTINS, José Roberto (2006). *Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3ed. São Paulo: GlobalBrands.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena (2007). *Comunicação organizacional integrada: Alicerce intrínseco da Economia de Comunhão*. Tese (Doutoramento em Ciências da Comunicação), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MESQUITA, Kamila, RUÃO, Teresa, ANDRADE José Gabriel (2020). Pandemia da Covid-19, Comunicação e Relacionamento: uma análise das mídias sociais da Universidade do Minho. *Revista Comunicando*, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistas.sopcom.pt>. Acesso em: Set de 2021.

PESSOA, Sônia. *Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica*. Lisboa: Ubi, s/d.

PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar (2013) *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. 2ed. Nova Hamburgo: Universidade Feevale.

RIBEIRO, Maria Eugénia (2014). *Estratégias de comunicação organizacional: o estudo de caso da Embrapa*. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

RIBEIRO, Wagner Costa (Org.) (2020). *Covid-19: passado, presente e futuro*. São Paulo: FFLCH/USP.

RODRIGUES, Adriano Duarte (2000). *Estratégias da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.

PEREIRA, Joaquim de Sousa (2014). *A gestão de comunicação nas organizações e liderança pessoal*. Tese (Doutoramento em Ciências da Comunicação) – Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2014.

SANTOS, Boaventura Sousa (2020). *A Cruel Pedagogia do Vírus*. Coimbra: Edições Almedina, SA.

SCHEID, Daiane, MACHADO, Jones, PÉRSIGO, Patrícia (Orgs.) (2019). *Tendências em Comunicação Organizacional: Temas emergentes no contexto das organizações*. Santa Maria: FACOS-UFSM.

SCHULTZ, Glaucon (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRG.

SILVA, Kalina Vanderlei, SILVA, Maciel Henrique (2009). *Dicionário de conceitos históricos*. 2ed. São Paulo: Contexto.

YIN, Robert. K. (2001). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. 2ed. Porto Alegre: Bookman.