

Comunicação interna nas entidades públicas em Portugal

 Telmo Castro

telmo_castro@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0814-3983>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Esta reflexão crítica, analisa a comunicação interna nas entidades públicas portuguesas, destacando o seu papel estratégico na construção de organizações mais eficazes, transparentes e coesas. A partir de uma abordagem fundamentada, discutem-se os principais desafios decorrentes da cultura burocrática, entendida como um modelo organizacional assente em formalismo excessivo, forte hierarquização e centralização de decisões, o papel das lideranças na promoção do diálogo e da confiança, e a importância da escuta ativa e da participação dos colaboradores. A análise contempla ainda a seleção de conteúdos relevantes, o momento adequado da comunicação e os canais mais eficazes, tendo em conta a diversidade do público interno. O texto culmina com propostas de melhoria, centradas na profissionalização da comunicação, na valorização das pessoas e na promoção de uma cultura organizacional mais aberta e participativa. Conclui-se que uma comunicação interna eficaz é condição essencial para a qualidade e humanização do serviço público.

Palavras-chave: Comunicação interna; Administração Pública; Cultura Organizacional; Participação; Liderança; Estratégia

Abstract

This critical reflection analyses internal communication in Portuguese public bodies, highlighting its strategic role in building more effective, transparent and cohesive organisations. Based on a reasoned approach, it discusses the main challenges arising from the bureaucratic culture, understood as an organizational model based on excessive formalism, strong hierarchization and centralization of decisions, the role of leadership in promoting dialogue and trust, and the importance of active listening and employee participation. The analysis also covers the selection of relevant content, the appropriate timing of communication and the most effective channels, considering the diversity of the internal public. The text concludes with proposals for improvement, focusing on professionalising communication, valuing people and promoting a more open and participatory organisational culture. It concludes that effective internal communication is an essential condition for the quality and humanisation of public service.

Keywords: Internal communication; Public administration; Organisational culture; Participation; Leadership; Strategy

Introdução

A comunicação interna assumiu, nas últimas décadas, um papel estratégico fundamental nas organizações, em particular nas entidades públicas. De uma função meramente informativa, evoluiu para um instrumento estratégico de gestão, essencial ao alinhamento organizacional (INA, 2020). No contexto da Administração Pública portuguesa, marcada por estruturas hierárquicas e burocráticas, comunicar internamente de forma eficaz é simultaneamente mais desafiador e mais crucial do que nunca. Eventos recentes como a pandemia de COVID19 vieram sublinhar esta importância, ao evidenciar que manter os trabalhadores informados, envolvidos e alinhados é vital para a coesão e resiliência organizacional. Esta reflexão crítica, analisa de forma coerente, a relevância estratégica da comunicação interna, os desafios impostos pela cultura organizacional burocrática, o papel das lideranças, a participação dos colaboradores, bem como os canais, momentos e conteúdos da comunicação interna, culminando em propostas de melhoria. Pretende-se, assim, articular os conceitos e evidências suportados na literatura (científica e não científica) analisada, com um posicionamento crítico acerca da comunicação interna no setor público português.

Importância estratégica e desafios culturais da comunicação interna

A comunicação interna, entendida como os processos de partilha de informação e diálogo dentro da organização, deve ser integrada nos processos de gestão e decisão na Administração Pública. A gestão da comunicação interna relaciona-se com a capacidade de enfrentar desafios internos e com o posicionamento dos profissionais de comunicação na estrutura institucional (Moreira, 2011). Isto significa que não pode ser tratada como elemento acessório, mas sim como parte integrante da gestão estratégica (INA, 2020), pois dela depende a capacidade de enfrentar desafios internos e de alinhar os colaboradores com os objetivos institucionais. De facto, uma comunicação interna bem gerida contribui para que todos compreendam a missão, visão e estratégias da organização, promovendo unidade de propósitos. No setor público, onde as mudanças políticas e sociais impõem adaptações constantes, a comunicação interna torna-se um pilar para a agilidade e coerência institucional, garantindo que os serviços públicos operem de forma coordenada mesmo em cenários de crise ou transformação. Como destaca o (INA, 2020, p. 4), a comunicação interna *“tem que ser mais criativa, mais apelativa, mas também clara, evitando ao máximo situações dúbia”*

A cultura organizacional burocrática predomina nas entidades públicas e representa um entrave significativo à eficácia da comunicação interna. Características como formalismo excessivo, centralização das decisões e fraca valorização da comunicação como ferramenta de gestão representam obstáculos recorrentes. Em ambientes hierarquizados, as informações tendem a fluir de cima para baixo de forma rígida, enquanto a comunicação horizontal ou ascendente (da base para a liderança) é limitada. A dispersão geográfica de serviços e a heterogeneidade de trabalhadores, aumentam a complexidade do processo comunicacional. Assim, a importância estratégica da comunicação interna vem acompanhada da necessidade de superar barreiras culturais. Se não se combater a mentalidade burocrática fechada e sem investir em planos, recursos e políticas claras de comunicação, as iniciativas tendem a fracassar. Uma gestão estratégica da comunicação interna requer, recursos humanos e tecnológicos dedicados e responsabilidades bem definidas, garantindo um fluxo de informação eficaz a todos os níveis hierárquicos.

Liderança e participação dos colaboradores

A liderança de topo desempenha um papel crítico na promoção de uma comunicação interna eficaz. Como refere (INA, 2020, p. 5), *“é fundamental o envolvimento do dirigente máximo”* na comunicação interna. Isto implica que os gestores de topo devem não apenas aprovar,

mas também participar ativamente da comunicação, transmitindo pessoalmente mensagens claras sobre factos relevantes, partilhando palavras de confiança e reconhecendo os esforços dos trabalhadores. Quando os administradores/diretores comunicam diretamente com os colaboradores, por exemplo, explicando os motivos de uma mudança organizacional ou transmitindo preocupações numa crise, eles reforçam o sentido de pertença e credibilidade junto dos trabalhadores. Por outro lado, a comunicação interna não pode ficar restrita à figura do líder máximo, uma vez que as chefias intermédias também têm um papel determinante. Cabe a estes diretores de nível intermédio assegurar que as mensagens estratégicas sejam compreendidas por todos, ouvir as dúvidas e preocupações das suas equipas e fazer chegar esse retorno à administração de topo. O (INA, 2020) defende que qualquer processo comunicacional necessita de equilíbrio participativo, entendendo a participação como uma verdadeira redistribuição de poder dentro da organização. Este fluxo bidirecional, da gestão para os colaboradores e vice-versa, é essencial para alinhar o plano de comunicação, esclarecer equívocos e garantir o envolvimento de todos os níveis na organização. Uma comunicação unidirecional, limitada a despachos ou circulares, já não é suficiente no contexto atual; é necessário promover interação e diálogo contínuos. Assim, dirigentes eficazes devem dar o exemplo de abertura, incentivando uma cultura em que informações fluem de forma transversal e em que qualquer membro se sente ouvido sem receio de repercussões. Conforme as orientações do (INA, 2020), *"em termos operacionais a comunicação interna deve ser estruturada, por um lado, com mensagens simples, claras, consistentes, credíveis e eficazes, e por outro lado, deve antecipar o surgimento de rumores ou boatos, que provocam instabilidade e descredibilizam a instituição"*. Todos os membros da organização são agentes comunicadores dentro das suas funções. Ou seja, a eficácia da comunicação interna depende também da participação ativa dos colaboradores, e não apenas de iniciativas da gestão. Para que essa participação ocorra, é necessário criar canais e momentos de escuta ativa por parte da instituição, como incentivar feedback, colher sugestões e valorizar os contributos em todos os níveis hierárquicos. A escuta ativa, entendida como a capacidade de ouvir com atenção, empatia e intenção de compreender verdadeiramente o outro, é uma competência fundamental na comunicação interna. Esta, não pode ser imposta, mas sim interativa e fomentar o sentimento de pertença e compromisso com os objetivos organizacionais. Isto corresponde a encarar os colaboradores não como simples destinatários passivos de informação, mas como parceiros na construção do diálogo organizacional. Quando os trabalhadores têm oportunidade de se expressar, por exemplo, através de inquéritos internos, ou reuniões, sente-se uma redistribuição de poder dentro da organização, conforme sugerem (Oliveira & Ruão, 2022). Essa redistribuição, ainda que parcial, aumenta o envolvimento dos colaboradores. Estes, tendem a sentir-se mais respeitados e envolvidos, o que pode traduzir-se em maior motivação e alinhamento com as decisões tomadas. Importa ressalvar, que para a participação ser efetiva não basta disponibilizar um canal de sugestão. É necessário que os líderes realmente ouçam e deem seguimento ao contributo dos funcionários. Um dos desafios apontados é mudar a cultura organizacional para aceitar críticas construtivas e ideias vindas "de baixo". Em organizações públicas tradicionais, por vezes prevalece a ideia de que *"chefia sabe tudo"*; a reflexão em curso questiona essa visão, argumentando que uma comunicação interna madura requer humildade institucional para acolher feedback e integrá-lo na gestão. Assim, liderança e participação são dois lados da mesma moeda: dirigentes empenhados em comunicar bem, estimulam a confiança e a participação dos colaboradores, e colaboradores participativos enriquecem o processo comunicativo, tornando-o mais forte e legítimo.

Conteúdos, momento e canais de comunicação interna

O quê, quando e como comunicar dentro da instituição? É necessário definir conteúdos relevantes para evitar falhas de informação quanto o excesso informativo. Num contexto em que os trabalhadores já são bombardeados por dados de várias fontes, comunicar tudo de

qualquer forma pode gerar ruído e banalizar mensagens importantes. É imprescindível, portanto, selecionar e priorizar os assuntos a divulgar. Deve-se comunicar tudo o que tenha impacto real na vida profissional (ou pessoal) dos trabalhadores, seja positivo ou negativo (INA, 2020). Isto inclui: decisões organizacionais que afetem os funcionários (por exemplo, mudanças de procedimentos, políticas de recursos humanos, reestruturações), comunicados institucionais relevantes, notícias de sucesso e reconhecimento (prémios, conclusão de projetos, elogios públicos), bem como más notícias ou dificuldades, sem esconder os insucessos. Ao adotar essa transparência, a instituição demonstra respeito e ética. Além disso, conteúdos de caráter motivacional emitidos pela liderança, que reforcem os valores e reconheçam o esforço das equipas, têm o seu lugar para alimentar a moral e a união interna. Em síntese, a comunicação interna deve equilibrar informação prática (o que muda, o que se espera de cada um) com informação motivacional e cultural (por que fazemos o que fazemos, celebração de conquistas, esclarecimento de dificuldades), evitando tanto a opacidade quanto a sobrecarga. Entre os desafios mais comuns, destaca-se a diversidade de públicos internos. Numa mesma entidade pública coexistem técnicos superiores, assistentes operacionais, assistentes técnicos e dirigentes, com diferentes níveis de literacia digital, perfis etários e necessidades informativas, o que torna exigente a construção de mensagens eficazes e inclusivas.

Tão importante quanto o conteúdo é o momento da comunicação. Na Administração Pública, decisões podem ocorrer repentinamente, por orientações políticas ou eventos externos, e por isso a agilidade comunicativa torna-se crítica. O (INA, 2020) observa que fornecer informação em primeira mão e antecipar rumores ajuda os trabalhadores a tornarem-se “embaixadores” da organização, motivados e envolvidos. Sempre que possível, a informação interna deve preceder comunicados à imprensa ou ao público, de modo que os trabalhadores não descubram pelas notícias ou por falsas informações aquilo que a sua própria organização fez ou planeia fazer. A experiência da pandemia de COVID-19 reiterou este ponto: num cenário de mudanças rápidas e incertezas, as entidades públicas tiveram de emitir atualizações frequentes e céleres para orientar os funcionários em relação a novas regras sanitárias, regimes de teletrabalho, etc. Atrasos injustificados na comunicação interna geram ansiedade e desinformação. No entanto, rapidez não deve sacrificar a precisão. Se nem todos os detalhes estão definidos, é preferível comunicar provisoriamente, explicando que a situação está a ser avaliada, do que deixar um vazio informativo. Comprometer-se a fornecer esclarecimentos assim que possível é melhor do que silenciar. Adicionalmente, manter uma regularidade de comunicação (por exemplo, notas informativas semanais, reuniões mensais de atualização) sustenta o interesse e a confiança dos funcionários, pois sabem que serão informados de forma consistente. Em suma, antecipar a comunicação interna aos eventos públicos e planear o timing com rigor é hoje parte integrante de uma comunicação interna profissional e eficaz.

Por fim, a eficácia da comunicação interna está intimamente ligada aos canais utilizados e à capacidade de adequá-los ao público interno. Conhecer bem os colaboradores, em termos de perfil etário, funções, competências digitais e até preferências de comunicação, é determinante para escolher os meios apropriados. Uma instituição pública emprega, por norma, pessoas muito diversificadas: desde jovens técnicos com competências a nível digital até funcionários com carreiras longas, habituados a suportes tradicionais; desde pessoal operacional no terreno, sem acesso frequente a computador, até equipas inteiras em trabalho remoto. Não existe um canal único que sirva perfeitamente a todos, por isso a estratégia deve combinar múltiplos canais internos, assegurando que a informação alcança todos os setores da organização. Nas entidades públicas portuguesas, o tradicional aviso em papel deu lugar ao email, à intranet, às newsletters digitais e, mais recentemente, às redes sociais e aplicações de mensagens. Cada canal tem vantagens e limitações, e a escolha deve considerar a eficácia e a acessibilidade universal.

Note-se que, em 2020, com grande parte dos funcionários em teletrabalho, acentuou-se a dependência de canais digitais para assegurar uma comunicação próxima mesmo em ambiente virtual (INA, 2020). Esse período acabou por impulsionar o uso de ferramentas digitais.

O email continua a ser talvez o meio mais utilizado, pois permite chegar rapidamente a todos os funcionários com acesso à internet. É direto e relativamente universal, mas tem as suas limitações, uma vez que depende de conectividade, de literacia digital mínima e, sobretudo, sofre de sobrecarga. O excesso de emails pode fazer com que mensagens importantes não sejam lidas ou sejam eliminadas inadvertidamente (INA, 2020). Portanto, o uso do email requer critério. Devem ser mensagens breves, claras, sem anexos desnecessários, para não saturar a caixa de entrada.

As reuniões, sejam presenciais ou por videoconferência, representam um canal clássico e insubstituível em certos contextos. A sua grande vantagem é a interação no momento, uma vez que permite esclarecer dúvidas e obter feedback de forma imediata. Por outro lado, a sobrecarga de reuniões, podem desperdiçar tempo e tornar-se contraproducentes, pelo que devem ser bem preparadas e objetivas.

As publicações internas, como newsletters digitais periódicas, podem compilar novidades, divulgar projetos e resultados, reforçando o envolvimento dos colaboradores na vida da organização. Quando bem elaborada, com linguagem acessível, a newsletter ajuda a criar sentido de comunidade, sobretudo se incluir conteúdos enviados pelos próprios colaboradores (entrevistas, histórias de sucesso, etc.). Este meio tem um baixo custo e pode alcançar todos via email ou intranet, mas exige que os funcionários efetivamente dediquem tempo à leitura, daí a importância de a tornar apelativa e concisa.

As redes sociais e aplicações de mensagens instantâneas (grupos de WhatsApp/Teams, canais internos, etc.) emergiram recentemente como complementos na comunicação interna. Por um lado, trazem agilidade e informalidade, aproximando as pessoas e humanizando a comunicação institucional; por outro, se usadas em demasia, podem dispersar a atenção e misturar o lado pessoal/profissional. Há que definir orientações claras para o uso desses canais (por exemplo, uso de grupos apenas para assuntos de trabalho pertinentes).

A intranet é um canal institucionalizado (uma plataforma web interna acessível apenas aos colaboradores) que centraliza informações e recursos da organização. Nela, os funcionários encontram notícias internas, documentos, formulários, links para sistemas (por exemplo, gestão de assiduidade, portais de RH) e outras ferramentas de trabalho (INA, 2020). Uma intranet bem gerida, atualizada e de fácil navegação, torna-se fonte confiável e reduz a necessidade de constantes emails. No entanto, a intranet partilha da limitação de outros meios digitais: se parte dos trabalhadores não tem acesso frequente a um computador ou dispositivo conectado no trabalho, essa informação não os alcançará. Daí a preocupação constante com a acessibilidade universal, talvez complementando os meios online com reuniões de equipa ou comunicados impressos em locais de trabalho onde faça sentido, para que ninguém fique excluído. Em suma, um bom plano de comunicação interna combina canais tradicionais e digitais, explorando o que cada um tem de melhor, e adapta-se à realidade dos seus públicos internos. O período de teletrabalho massivo em 2020 serviu de aprendizagem, impulsionando muitas instituições a modernizar e diversificar os seus canais digitais, mas o desafio permanente é equilibrar essa diversidade de meios de modo coerente, inclusivo e eficaz.

Discussão

Propostas de melhoria da comunicação interna no setor público

Com base nas boas práticas identificadas e numa análise crítica da realidade das entidades públicas, seguem-se algumas recomendações-chave para aprimorar a comunicação interna. Tais recomendações refletem as orientações do guia do (INA, 2020), complementadas pela

literatura e pelos desafios atuais. Uma recomendação inicial é incentivar uma cultura verdadeira de feedback nas organizações. Mais do que instalar canais formais (como caixas de sugestões ou plataformas online para opiniões), importa estabelecer uma cultura de abertura na qual os colaboradores sintam que podem expressar-se livremente e que serão ouvidos. Como sublinham (Oliveira & Ruão, 2022), uma comunicação interna eficaz “ouve tanto quanto fala”. Por outras palavras, é necessário equilibrar os processos comunicativos, incentivando a participação efetiva dos trabalhadores nas questões da organização. Na prática, isto pode traduzir-se em reuniões regulares de trocas de ideias, em inquéritos de clima organizacional cujos resultados são debatidos abertamente, ou na resposta rápida da administração às sugestões recebidas. Ao implementar este feedback contínuo, as lideranças demonstram humildade e valorização das pessoas, o que tende a aumentar a confiança mútua. Com efeito, uma cultura de comunicação aberta e participativa é fundamental para o envolvimento dos colaboradores e para um clima organizacional positivo (Marques & Cunha, 2019). Mudar a mentalidade burocrática para uma comunicação mais horizontal não acontece da noite para o dia, mas é essencial para modernizar a Administração Pública. Equipas que partilham ideias e informações livremente são mais coesas e inovadoras. Exemplos práticos desta abordagem podem ser encontrados na Agência para a Modernização Administrativa (AMA), que promove fóruns internos participativos e recolhe regularmente feedback dos colaboradores sobre processos e serviços (Administrativa, 2020). Também o Município de Cascais tem adotado práticas de auscultação contínua, como inquéritos de ambiente organizacional com discussão pública dos resultados e sessões regulares de escuta com dirigentes intermédios e equipas operacionais, reforçando uma cultura de abertura e participação (Cascais, 2022).

Outra proposta-chave é elaborar uma estratégia clara e formal de comunicação interna, alinhada com os objetivos da organização e com as necessidades dos colaboradores. (Correia, 2017, p. 45) enfatiza que “a comunicação interna deve ser planeada estrategicamente, articulada com os objetivos organizacionais, e não encarada como um processo meramente operacional ou administrativo”. Isso significa que cada organismo público deve ter um plano de comunicação interna definido, com objetivos específicos (por exemplo, melhorar a disseminação de informações sobre decisões da tutela, ou aumentar em X% a satisfação dos colaboradores com a informação interna), identificar públicos-alvo internos, selecionar canais apropriados, estabelecer um cronograma de ações e atribuir responsabilidades claras. Apesar de se verificar uma melhoria nos organismos públicos na criação de equipas de comunicação, atualmente, muitas entidades públicas não possuem uma estrutura dedicada a esta função. Frequentemente, alguém dos recursos humanos acumula informalmente a tarefa de comunicar internamente. No contexto atual, é fundamental constituir uma equipa para gerir a comunicação interna (INA, 2020). Esta equipa deve ser composta por profissionais com competências em comunicação e bom conhecimento da organização, e ter uma autorização clara para planejar, implementar e monitorizar as ações definidas no plano. (Moreira, 2011) enfatiza que o posicionamento dos comunicadores na estrutura institucional é determinante. Recomenda-se que a equipa de comunicação tenha acesso à direção e participe nas reuniões estratégicas, antecipando conteúdos a divulgar e promovendo uma cultura de comunicação integrada. Só com apoio ao mais alto nível a comunicação interna ganha legitimidade e recursos para prosperar. Paralelamente, é importante reforçar o papel das lideranças intermédias na execução da estratégia, como elos de ligação entre a administração e as equipas operacionais, esclarecendo as mensagens e dar o retorno da equipa. Resumindo, institucionalizar a comunicação interna através de uma estratégia e de uma equipa dedicada, com apoio das chefias de topo e intermédias, criará as bases necessárias para uma prática consistente e eficaz.

Verifica-se a necessidade de a equipa de comunicação, avaliar continuamente a execução do plano e estar pronta para ajustá-lo conforme as circunstâncias (INA, 2020). Ações de comunicação (por exemplo, através de indicadores de leitura das newsletters, participação em eventos internos, ou inquéritos de satisfação) permite identificar falhas ou áreas a melhorar. Com base nesses dados, a equipa de comunicação pode rever estratégias, abandonar canais pouco eficazes, experimentar abordagens inovadoras e assim manter a

comunicação interna sempre afinada com as necessidades reais. Essa abordagem iterativa assegura que não se cai na complacência nem se mantém um modelo ultrapassado quando o contexto já mudou.

Por fim, mas não menos importante, investe-se na dimensão humana e de competências da comunicação. É fundamental capacitar líderes e colaboradores para comunicarem com clareza, empatia e assertividade (Silva, 2020, p. 93). Daí a recomendação de oferecer formação regular em competências comunicacionais, tanto para dirigentes quanto para colaboradores. É importante reforçar a literacia digital e comunicacional, especialmente entre as equipas menos familiarizadas com as novas tecnologias. Investir na formação em comunicação transmite a mensagem de que esta é valorizada pela instituição e melhora gradualmente a qualidade das interações diárias. Complementarmente, é necessário reconhecer explicitamente o papel da comunicação interna na qualidade dos serviços públicos prestados. Ou seja, inserir a comunicação interna nas práticas de gestão da qualidade, avaliando-a e melhorando-a continuamente, e sensibilizar os dirigentes para que a vejam não como um adorno, mas como um pilar da eficácia organizacional. Quando se entende que colaboradores bem informados, motivados e alinhados produzem serviços de maior qualidade para o cidadão, torna-se evidente que a comunicação interna é indissociável do desempenho institucional. Este reconhecimento ajuda a humanizar a gestão. Recorda que por trás dos processos e indicadores existem pessoas, e que cuidar da comunicação com essas pessoas é criar as condições para que realizem melhor o seu trabalho e sirvam bem o interesse público.

Conclusão

Em conclusão, a comunicação interna nas entidades públicas emerge, à luz desta reflexão, como uma função estratégica indispensável para a Administração Pública contemporânea. Fornece uma visão abrangente dos desafios e práticas associadas a este tema, permitindo extrair ensinamentos valiosos. Verifica-se que a eficácia da comunicação interna pode ser o alicerce de uma organização pública mais coesa, motivada e resiliente, capaz de enfrentar crises e mudanças com unidade de propósito. Todavia, atingir esse patamar exige transformações significativas, como superar a herança burocrática que ainda silencia vozes e atrasa mensagens; envolver genuinamente as lideranças em todos os níveis num compromisso comunicativo; e empoderar os colaboradores para serem participantes ativos, não meros espetadores, da vida organizacional. Também requer inteligência na gestão dos conteúdos e dos tempos. Informar com transparência e rapidez, sem descuidar a clareza e a empatia, na seleção dos canais, combinando tradição e inovação para chegar efetivamente a todos. As propostas de melhoria discutidas, como o estabelecimento de uma cultura de feedback, a criação de equipas e planos dedicados, a aposta na formação e a valorização institucional da comunicação, traçam um caminho de evolução possível e necessário. Adotar tais medidas não é apenas implementar técnicas de comunicação: é promover uma mudança cultural onde a comunicação interna passe a ser vista como parte integrante da boa governação pública. Em última análise, uma comunicação interna robusta reflete-se num serviço público de maior qualidade, porque colaboradores informados e envolvidos estão mais aptos a concretizar a missão pública com eficiência e espírito de equipa. Assim, reforçar a comunicação interna é investir nas pessoas que fazem a Administração Pública acontecer, reconhecendo nelas o principal ativo para construir organizações mais humanas, ágeis e confiáveis ao serviço da sociedade. Ainda assim, importa reconhecer que esta reflexão crítica baseia- se sobretudo em fontes secundárias e numa análise teórica, não incluindo dados empíricos recolhidos diretamente em contexto organizacional. Tal abordagem, embora relevante, limita a possibilidade de generalização das propostas e recomendações apresentadas. Acrescem, ainda, os desafios inerentes à implementação prática das medidas sugeridas, que poderão enfrentar constrangimentos como resistências culturais, falta de recursos humanos ou técnicos, e ausência de uma liderança comprometida com a transformação comunicacional. Reconhecer estas limitações não enfraquece o valor da

reflexão, antes reforça a necessidade de investigação complementar e de uma adaptação contínua às realidades institucionais concretas.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT para restruturação do texto e aperfeiçoamento gramatical. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

Administrativa, A. p. (2020). *ama.gov.pt*. Obtido de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/4eventocaf/CAF_DGAEP_AMA.pdf

Cascais, C. M. (2022). Obtido de Programa Inovar Cascais: 1.ª edição: https://www.cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/programa_inovar_cascais_1a_edicao.pdf

Correia, J. (2017). *Comunicação organizacional: Princípios, estratégias e práticas*. Lisboa: Edições Sílabo.

INA, G. d. (13 de 10 de 2020). *Portal Colaborativo*. Obtido de <https://www.colaboraap.gov.pt/FrontEnd/Paginas/Publicacoes.aspx?idPub=9>

Marques & Cunha, R. (2019). *Gestão de pessoas e comportamento organizacional*. Lisboa: RH Editora.

Moreira, O. M. (09 de 2011). *Repositório Científico do Politécnico de Lisboa*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.21/1997>

Oliveira, T. R., & Ruão, T. (2022). *Repositório Universidade do Minho*. Obtido de RepositoriUM: <https://hdl.handle.net/1822/79171>

Silva, T. (2020). *Competências comunicacionais em contextos organizacionais*. Coimbra: Almedina.