

Comunicação Interna: o caso da Agência Cabo-verdiana de Notícias

Nozinha Fernandes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
**Comunicação Estratégica: Publicidade e
Relações Públicas**

(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientadora: Prof^ª. Doutora Sónia Manuela Martins de Sá

Outubro de 2023

Declaração de Integridade

Eu, Nozinha Fernandes, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição (M11285) do curso Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 09 /10 /2023



Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus avós e a minha filha, Larissa Fernandes Tavares

Agradecimentos

Agradeço a Deus, prioritariamente e sempre, por mais uma oportunidade de crescimento pessoal, pelos dons, que me permitiram chegar ao fim desse curso dando-me a sua proteção, principalmente, nas longas viagens noturnas.

À professora/orientadora, Doutora Sónia de Sá, por ter acreditado nesta ideia e ter-me orientado com muita paciência para que ela se tornasse realidade.

À minha família, principalmente, aos meus avós durante esses tempos. A todos os meus amigos, por nunca terem deixado de me apoiar durante a minha caminhada académica.

A todos os professores e colegas da UBI, principalmente, àqueles que tivemos o prazer de conviver ao longo dos semestres.

Agradeço finalmente a todas as pessoas, que conheci na vida, quer leiam ou não este trabalho, pois cada uma delas contribuiu de alguma forma para a minha vida e sua elaboração.

Resumo

Esta dissertação pretende demonstrar a relação existente entre a cultura organizacional e a comunicação interna, na ótica do consultor de comunicação da Agência Cabo-verdiana de Notícias. Os conceitos teóricos básicos acerca do tema que se destacam no estudo são a comunicação interna e a cultura organizacional, além da comunicação. Contamos estender este campo teórico e relacioná-lo com criação da cultura organizacional da Agência Cabo-verdiana de Notícias.

Foram entrevistados profissionais da Agência Cabo-verdiana de Notícias por ser o objeto de estudo desta pesquisa científica e, também, por ser a única agência de comunicação em Cabo Verde. Pretendemos entender a ligação entre a comunicação interna e o processo da criação da cultura organizacional da Agência Cabo-Verdiana de Notícias, pertencente à (Inforpress), que oferece o serviço de comunicação para os órgãos de comunicação social de todo o território nacional, mantendo uma comunicação fluente e ativa junto dos seus colaboradores/profissionais.

A nossa análise é de cariz qualitativo, assente na técnica da entrevista. Faremos a ligação entre as perspetivas dos profissionais entrevistados e os principais conceitos estudados, tendo como foco a análise das influências da comunicação interna no processo da criação da cultura organizacional. Sendo uma única agência fornecedora de informações no país, que depende das informações que lhe são passadas para desenvolver seu trabalho a nível nacional e internacional, notamos que, embora haja, por sua parte, a preocupação em aprofundar os conhecimentos e compreender a cultura organizacional, nem sempre há disposição por parte da organização em investir recursos para contratação de especialistas da área das relações públicas. Constatamos que, no mercado cabo-verdiano, a comunicação interna ainda é feita de forma amadora pelas próprias empresas, uma vez que não há recursos suficientes para sua estabilidade organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Cultura Organizacional, Colaboradores de Comunicação, Agência de Notícias de Cabo Verde

Abstract

This dissertation intends to demonstrate the relationship between organizational culture and internal communication, from the perspective of the Cabo Verdean News Agency Communication Consultant. The basic theoretical concepts about the theme that stand out in the study are internal communication and organizational culture, as well as communication. We count to extend this theoretical field and relate it to the creation of the organizational culture of the Cabo Verdean News Agency.

Cape Verdean news agency professionals were interviewed because it is the object of study of this scientific research and because it is the only communication agency in Cabo Verde. We intend to understand the connection between internal communication and the process of creating the organizational culture of the Cabo Verdean News Agency, belonging to (InforPress), which offers the communication service to the social communication bodies throughout the national territory, maintaining a Fluent and active communication with their employees/professionals.

Our analysis is qualitative, based on the interview technique. We will link the perspectives of the interviewed professionals and the main concepts studied, focusing on the analysis of the influences of internal communication in the process of creating organizational culture. Being a single information providing agency in the country, which depends on the information passed on to it to develop its national and international work, we note that, although there is, for its part, the concern to deepen knowledge and understand organizational culture, there is not always the disposition of the organization to invest resources to hire public relations experts. We find that in the Cabo Verdean market, internal communication is still made amazingly by companies themselves, as there are not enough resources for their organizational stability.

Keywords: Internal Communication, Organizational Culture, Communication Collaborators, Cabo Verde News Agency

Índice

Declaração de Integridade	i
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Abreviaturas.....	xi
Introdução.....	1
Capítulo I.....	4
Comunicação: Interna e Organizacional.....	4
1.1. Comunicação Interna	5
1.2. Funções e objetivos da Comunicação Interna.....	8
1.3. Conteúdo da Comunicação Interna para criação da Cultura Organizacional	10
Capítulo II.....	12
Cultura Organizacional e Planeamento Estratégico da Comunicação Interna	12
2.1. Comunicação Interna Organizacional e sua Eficácia.....	15
2.2 Importância da Comunicação Interna nas Organizações	17
2.2.1 A Cultura Organizacional no contexto da Comunicação	17
Capítulo III	21
Génese e Percurso da Agência Inforpress	21
3.1. Nascimento das Agências de Notícias	22
3.2. Evolução das Agências de Notícias	24
3.3. Conceito de Agências de Notícias	26
3.4. Serviço das Agências	28
Capítulo IV	30
Estudo empírico.....	30
4.1. A agência cabo-verdiana de notícias.....	33
4.2. Inforpress: análise estrutural	35
4.4. Formas de Comunicação Interna na Agência cabo-verdiana de Notícias.....	37
4.3. Análise das Entrevistas sobre Comunicação Interna na Inforpress Realizadas no Trabalho	38
Conclusão	44
Referências	46

Anexos da Entrevista 49

Abreviaturas

ANSA - Agenzia Nazionale Stampa Associata

AP - Associated Press

AFP - Agência France *Press*

ANOP - Agência Notícia Oficial de Portugal

CRI - Centro da Direção do Recenseamento e Inquérito

CMI - Centro de *Mídia* Independente

DARA - Defense Advanced Research Agency,

DOD - Departamento de Defesa (Departamento of Defense)

EFE - serviço de notícias internacional fundado em 1939 na Espanha

EMPA - Empresa Pública de Abastecimentos,

CI - Comunicação Interna

OFI - Office Français d' Investigation /serviço de informação francês

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

URSS - União das Repúblicas socialistas soviética

MICD - Ministro de Informação, Cultura e Desporto,

OCS - Órgão de Comunicação Social

NTICS - Novas tecnologias da comunicação e informação

NTI - Novas Tecnologias de Informação

NTIC - Novas tecnologias da comunicação e informação

WANAD - West African Newsmedia and Development Centre

UNI - United News of Índia

UPA - United Press Association

UPI - United Press International

PA - Press Association

KKTK - Kaiserlich und Königlich Telegraphen-Korrespondenz

RTP - Rádio televisão de Portugal

TASS - Agência Telegráfica da União Soviética

VOLP - Voice over Internet Protocol

Introdução

Na atualidade, as organizações encontram-se inseridas em ambientes de permanente competitividade e de enorme dinamismo, fruto das evoluções tecnológicas muito acentuadas das últimas décadas.

A comunicação interna organizacional representa um fator preponderante para aumentar a integração das informações e dos colaboradores envolvidos em todo o processo de adaptação e decisões que a organização tem de operar constantemente. Ela não tem mais como principal função somente repassar mensagens, mas sim propagar valores, crenças e a identidade para os seus públicos interno e externo.

Desta forma, torna-se crucial que as organizações saibam estimular um leque de performances associado ao fator humano, nomeadamente, a motivação, ou satisfação de forma que haja um desempenho dos colaboradores na produção. Por esta razão, a componente humana no centro da organização é vista como um dos fatores mais importantes no progresso de uma organização (Leitão, 2014). Do ponto de vista organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por um conjunto de fatores extremamente diverso, que, muitas vezes, põe em causa as tendências sociais e a evolução da sociedade (Astley & Van de Ven, 2007).

As organizações deverão estar preparadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam ‘cultivar’ pessoas, capacitando-as para atingir determinados objetivos e/ou resultados, que sejam desejados e procurados pela organização (Ferreira, 2017). É neste sentido, que Nunes (2011, p. 4) refere que “as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem”.

O fator humano na boa performance das organizações por via da comunicação interna é a base de inúmeros estudos e que motiva o nosso interesse nesta dissertação, especialmente o que concerne à forma como a comunicação pode ser desenvolvida estrategicamente para gerar efeitos comportamentais e atitudes duradouros. Neste sentido, interessa-nos compreender se e como se processa a relação entre a comunicação processada internamente e os indicadores de relação indivíduo-organização. Pelo que, seguiremos a tese de Kunsch (2003, p. 7), segundo a qual: uma das áreas que permite uma estimulação positiva do fator humano é a da comunicação organizacional, nomeadamente, no quadro da atuação estratégica de comunicação interna.

Os colaboradores tornam-se nos primeiros embaixadores de uma agência, por um lado, porque são gestores da reputação corporativa do organismo onde trabalham, e, por outro, porque são criadores permanentes da imagem da organização, especialmente, no que respeita à credibilidade e à confiança de clientes e de outros públicos. Com efeito, é fundamental que as agências noticiosas façam uma boa gestão de comunicação interna, ou seja, tenham uma comunicação integrada na gestão de recursos humanos, que se torne numa ferramenta-chave na proteção e promoção da identidade, da imagem e da reputação da organização.

A nossa pesquisa procura compreender o processo da comunicação interna na criação da cultura organizacional com enfoque no caso da Agência Cabo-verdiana de notícias. O objetivo deste estudo é analisar a influência da comunicação interna no processo da cultura organizacional, avaliando a importância no processo de construção coletiva da identidade organizacional. Sendo assim, a metodologia utilizada na pesquisa é qualitativa, através da aplicação da técnica da entrevista, semiestruturada, uma vez que permite ao pesquisador maior liberdade para recolha e análise dos dados; esta técnica foi aplicada aos responsáveis da área de comunicação da Agência *Inforpress*.

O levantamento teórico e a aplicação empírica pretendem responder à nossa pergunta de partida, que é o problema que este estudo levanta: De que forma a comunicação interna influencia a cultura organizacional da Agência Cabo-verdiana de Notícias? Para orientar a nossa procura por respostas, apresentamos três hipóteses: h1) A criação da cultura organizacional é resultado do perfil dos jornalistas da *Inforpress*; h2) A comunicação interna influencia a produção da agência noticiosa; h3) A cultura organizacional, resultado de uma comunicação interna eficaz, contribui para o aparecimento de nova forma de se fazer o jornalismo.

Este trabalho trabalha centralmente os conceitos de comunicação interna e de cultura organizacional, a partir da observação da ação de comunicação da Agência Cabo-verdiana de Notícias – *Inforpress*. Conceitos que iremos abordar nos capítulos de enquadramento teórico.

Estrutura

O presente estudo divide-se em quatro partes distintas: os capítulos I, II e III e conclusões. No capítulo I, abordamos de forma conceptual a comunicação interna em diversas dimensões: objetivos e funções, conteúdo da comunicação interna para criação da cultura organizacional e importância da comunicação interna nas organizações. O segundo capítulo II enquadra o âmbito da cultura organizacional, planeamento estratégico da comunicação interna, com vista a compreender de forma clara e sucinta as estratégias da comunicação interna para uma boa gestão organizacional. No Capítulo III, abordamos o nosso objeto de estudo, Agência Inforpress, ou Agência de Notícias de Cabo Verde. Por último, as conclusões que verificam as hipóteses levantadas e a respondem à questão da pergunta de partida desta investigação.

Capítulo I

Comunicação: Interna e Organizacional

1.1. Comunicação Interna

Neste estudo, começamos por abordar a comunicação interna. Centrada na ação interna das organizações, com destaque para os colaboradores, este tipo de comunicação é fundamental para a obtenção do desempenho e dos resultados desejados, pois está intimamente ligada ao comprometimento coletivo: “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro das organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita” (Chiavenato, 1994, p. 54).

Conforme Chiavenato (1994), a evolução da humanidade fez com que as organizações entendessem a importância do bem-estar das pessoas que estão nelas a grande parte do seu tempo diário, assegurando e/ou equacionando um conjunto de medidas/planos estratégicos com vista a melhorar as condições de vida dos funcionários, à criação de um bom ambiente de trabalho, potenciando, assim, a eficácia na produção e a projeção de uma imagem positiva da organização. Deste modo, a comunicação interna é vista como um ponto estratégico para a sustentabilidade de qualquer organização, tanto no seu nível interno como externo: “a comunicação interna tem assim por objetivo principal manter informados e motivar os colaboradores internos de uma entidade [...], sendo importante para a construção e manutenção do espírito do grupo no seio das organizações” (Matias, 2010, p. 142).

Para o investigador Villafañe (1998, pp. 242-244), a comunicação interna é uma das potencialidades que as empresas utilizam como recurso fundamental ligado à estabilidade e competência dos recursos humanos, capacitados e motivados para o desenvolvimento da organização.

A partir deste raciocínio, a noção processual e abrangente da comunicação interna promove de forma contextualizada as relações e o comportamento humanos dentro das organizações, que estimula o conhecimento com vista à modificação das estruturas, processos e comportamentos:

O sucesso de qualquer organização está no fator motivacional, isto é, um processo que condiciona o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. Este ciclo faz um alinhamento rotativo no que tange a alguns aspetos do equilíbrio interno da organização tendo em vista as necessidades, comportamentos ou ação que por fim acaba por comprometer as organizações. (Chiavenato, 1994, p. 378).

A comunicação interna é vista como um processo efetivamente envolvente de todas as partes internas organizacionais, com intuito de fazê-las inovar e crescer, seguindo sempre as evoluções sociais. O que liga diretamente com a comunicação organizacional, que significa comunhão de informações, intenções, valores, projetos e metas das organizações. Ora, os colaboradores organizacionais são vistos como instrumentos de mediação, que fazem circular o fluxo das informações veiculadas em prol da identidade da organização. Como afirma Marchiori (2008, p. 9): “a comunicação é vista como a fonte geradora de significados, que promove relacionamentos entre humanos e organizacionais. [...] as interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamentos organizacionais”.

A comunicação interna é conceituada como a forma em que os diversos membros de organizações complexas ultrapassam fronteiras, encontram-se e organizam-se para formalizar as suas interações e obterem sucesso. Este tipo de comunicação pode ser organizado de três formas diferentes, sendo: *hierarchical communication*, realizada pelos executivos, Chief Executive Officer (CEOs) e vice-presidentes, *mass media communication* (newsletter, e-mails, blogs e outros meios de comunicação com o público interno) e as *social networks*, uma forma de comunicação invisível que e perpassa toda a organização (Gillis, 2011:195-196).

Neste contexto, a comunicação interna é vista como gestor que dissemina a cultura organizacional e transforma a ideia da cultura em valores, rituais, zelando sempre pelos aspetos comportamentais, que os considera um dos fatores mais relevantes para a criação e manutenção de vínculos entre colaboradores de uma organização, para além das contingências ambientais. Ademais, as organizações são geralmente compostas por (sub)culturas existentes em diferentes graus de harmonia ou competição. As culturas organizacionais são criadas e mantidas através das interações comunicativas dos membros organizacionais (Miller, 2012, p. 94).

A comunicação interna é ainda alvo de estudos em diferentes âmbitos, como por exemplo, um estudo original de Zerfass, Schwalbach, Bentele e Sherzada (2014), baseado em duas investigações: uma com 602 CEOs e membros de diretorias executivas e outra com 1251 gestores de comunicação de empresas alemãs, que mostram as divergências entre o que é praticado e a opinião destes executivos. Ou seja, a motivação dos colaboradores é um dos passos essenciais na progressão e estabilidade de qualquer organização. Assim, a comunicação interna auxilia os profissionais a melhorarem a projeção da imagem organizacional de forma positiva e acertada. A comunicação contribui para a melhoria dos

resultados da organização, pois está ligada à motivação, satisfação e ao desenvolvimento social dos colaboradores (Cunha, 1999; Miller, 1994, 2012). Além de contribuir, também, para a melhoria na qualidade das relações pessoais e preocupar-se com a inovação e com o conteúdo das mensagens transmitidas aos diversos interlocutores. Porém, o próprio ambiente organizacional é atualmente mais complexo, o que torna igualmente mais complexa a tarefa de comunicar.

Para Miller (2012), o recetor recebe as mensagens por um modelo linear, considerando que este não é o ideal para o fluxo das informações. O autor tem em consideração a complexidade tanto das organizações como da comunicação contemporâneas, que põe em causa a perceção dos interesses e das necessidades específicas de cada interlocutor (Miller, 2012, pp.11-12).

Os mercados competitivos estão aliados a determinadas conjunturas socioeconómicas, que, por vezes, trazem grandes alterações devido aos fortes impactos sociais e organizacionais. Essas conjunturas socioeconómicas implicam uma serie de exigências às organizações, tanto a nível do profissionalismo, como sobre conhecimento interno e suas potencialidades. Para Teixeira (1998, p. 101), estes são os elementos que conduzem à melhoria da gestão interna das organizações e da projeção exterior. A necessidade de encontrar vias para a eficácia das organizações convida a que estas olhem para o seu conhecimento interno e suas potencialidades, pois gerir internamente a suas ações parece ser tão relevante como atuar na relação com o exterior.

Sendo assim, a comunicação interna vem ganhando cada vez mais relevância nas organizações. Segundo Andrade (*apud* Fonseca, 1998, p. 101), a comunicação interna é um intercâmbio de informações face a uma meta pré-definida. A comunicação nas organizações é vista como um o processo através do qual as pessoas que nelas trabalham procedem a uma relação de interdependência, zelando por um 'intercâmbio' de informações no ambiente onde se encontram inseridos com o mesmo objetivo (Fonseca, 1998, p. 101).

Já Nguyen-Thanh (*apud* Villafañe, 1998, p. 242) salientou que, no âmbito da comunicação interna, houve uma evolução no ramo da gestão das empresas voltadas para os desafios das insuficiências dos sistemas de informações empresariais e organizacionais.

Na mesma linha, Villafañe (1998, p. 243) afirma que o foco primordial de uma organização em estabelecer a rede de uma comunicação interna é proporcionar um ambiente produtivo, estabilidade social, motivação e comprometimento com os fins da organização. Com efeito, a comunicação interna está estreitamente direcionada para o apoio estrutural do projeto empresarial e para as orientações estratégicas da organização com base na sua gestão.

A função estratégica da comunicação interna é vista como componente fundamental na implementação das políticas estratégicas e na administração para que flua o sucesso da mesma.

Com base na literatura, pode-se afirmar que a importância da comunicação interna nas organizações torna-a crucial em todos os meios hierárquicos. A comunicação interna, que se pretende efetiva, só se estabelece em clima de verdade, autenticidade, prudência, humanismo, precisão, empatia, cooperação, lealdade, criatividade, não violência, etc. Caso contrário, será uma perda de tempo. Por isso, refere Ruggiero (2002), não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente apreendido (Faria, 2009, p.13). Consequentemente, o trabalho em equipa deve ser visto numa perspetiva solidária, de compreensão e de aceitação mútua.

Além disso, e de acordo com Nascimento (2012, p. 10), existe uma relação de interdependência entre as organizações, ou seja, que, as organizações interagem entre si.

1.2. Funções e objetivos da Comunicação Interna

A comunicação interna é um dos pilares centrais de qualquer organização, seja uma empresa, uma instituição pública ou um estabelecimento comercial. Segundo Oliveira e Ruão (2022, p. 98), este tipo de comunicação é uma troca de significados entre pessoas individuais e coletivas, ou seja, uma

(...) a lógica da comunicação interna dentro da organização tem uma influência ativa tanto em manter uma relação de reciprocidade entre os demais colaboradores como também em fortalecer a relação pessoal com destaque na postura e comportamento humano, a fim de todos estarem sintonizados para eficácia, metas, gerir ações, coordenar atividades do dia a dia e projetar a imagem da instituição.

A comunicação interna engloba todo o processo comunicativo que ocorre entre o público interno de uma organização, quer a nível horizontal (entre colaboradores com o mesmo grau hierárquico), quer a nível vertical (entre colaboradores que possuem graus hierárquicos diferentes).

É através da comunicação que os líderes transmitem as informações acerca da organização a um número significativo de colaboradores (Bordean, 2009, p. 770), centralizando os objetivos traçados internamente. Para Bojadjev e Vaneva (2021, p. 242), a comunicação interna desempenha um papel fundamental no seio das organizações, pois através dela a informação é convertida em tarefas por meio do processo de tomada de decisões, permitindo

aos colaboradores saberem qual a sua função no seio da organização e quais os procedimentos a adotar, a fim de alcançarem os objetivos organizacionais.

Neste sentido, a comunicação interna é vista para além de um simples ato de comunicação e troca de ideias entre colaboradores, mas sim, como a ferramenta responsável pela gestão da comunicação intra-organizacional, tendo como função integrar áreas como a comunicação e a gestão (Vercic et al. 2012, p. 229).

Ademais, Castro-Martínez e Díaz-Morilla (2021, p. 132) destacam que a comunicação interna é um dos elementos centrais para auxiliar as organizações a alcançarem a lealdade, a produtividade, a criatividade, o bem-estar e felicidade do público interno, sendo a responsável pela transmissão do conhecimento e consolidação da liderança.

Yeomans e Fitz Patrick (2017, p. 68) descrevem a grande preocupação contemporânea das indústrias em criarem o bem-estar das colaboradoras de forma a projetarem melhor a identidade corporativa e progredirem o nível da produção para o mercado. Daí que a comunicação interna tenha passado por modificações assertivas de forma a corresponder aos desafios da organização e às demandas do próprio mercado. É neste âmbito que as empresas se consciencializaram em criar um jornal interno que serve como elo de comunicação entre a gestão e os colaboradores das empresas. De acordo com Oliveira e Ruão (2022, p. 92), tal ferramenta de comunicações interna já tinha por base a reflexão dos interesses da administração, porém, era já evidente a preocupação das organizações face à relação entre a gestão e os colaboradores.

Já nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação interna passa a ser utilizada como um meio de persuasão, que visava não só o alinhamento entre colaboradores e a organização (Yeomans & FitzPatrick, 2017, p. 76). Estas medidas estabelecidas pelas entidades vêm conscienciar os colaboradores sobre a política almejada pelas organizações com intuito de alcançarem (Oliveira & Ruão, 2022, p. 92).

Porém, este tipo de comunicação era meramente unilateral, na medida em que não existia envolvimento por parte do público interno. Na década de 1990, face à falta de confiança dos colaboradores nas organizações proveniente da globalização e das crises económicas, “a comunicação interna ganhou força, surgindo como o elemento-chave para o restabelecimento da relação entre a gestão e os colaboradores, ao adotar novas ferramentas de comunicação, tais como o email e a intranet” (Oliveira & Ruão, 2022, p. 94).

Já no século XXI, a comunicação interna é vista como o meio que fomenta a confiança e transparência na organização e o *engagement* dos colaboradores (Yeomans & FitzPatrick, 2017, p. 72). É desta forma que Curvello (2012, p. 28) define a comunicação interna

como uma ferramenta, que numa fase inicial tinha como foco informar e integrar os vários elementos constituintes do público interno das organizações acerca dos objetivos destas, porém, com a evolução do mundo corporativo, passou a ser vista como a ferramenta que permite às organizações interagirem, informarem, mobilizarem, educarem e conhecerem o real valor da empresa e principalmente estabelecer a coesão entre todas as partes constituintes dentro da organização (Curvello, 2012, p. 22).

1.3. Conteúdo da Comunicação Interna para criação da Cultura Organizacional

A melhor maneira de semear uma cultura por toda a instituição é divulgá-la de forma clara. Isto significa investir na comunicação interna: usar estratégias na hora de criar canais de comunicação específicos para os funcionários comunicarem vertical e horizontalmente com os dirigentes e os demais setores - e vice-versa.

Outra função da comunicação interna é criar espaços de auscultação. Todos têm a chance de partilhar as suas opiniões e sugestões, que, quando devidamente acatadas, podem otimizar processos internos e externos na empresa/organização.

Os grandes mercados competitivos estão aliados às conjunturas económicas ocorridas no século XX, em que todos sentiram a necessidade de adotar as novas tendências organizacionais com intuito de assegurar maior conquista e reconhecimento do público externo, e essas possibilidades vêm trazer enormes fatores competitivos que estão adjacentes às conjunturas económicas atuais. A necessidade de as organizações encontrarem vias eficazes está ligada ao conhecimento interno e as possibilidades de relação com o exterior (Teixeira, 1998). Desta forma, a comunicação interna tem comparecido para fazer face às necessidades organizacionais selando sempre as suas estratégias em torno de demandas sociais e do mercado.

A comunicação interna sofreu grandes desafios sociais, com isso, todas as organizações vêm traçar as suas estratégias que melhor se adaptam à realidade do mercado, porque consideram que a comunicação interna é um instrumento estratégico e mediador dos planos e objetivos almejados pelas várias interferências e condicionamentos organizações. Sendo assim, a comunicação interna é planeada de forma estratégica, pelo que as agências de notícias, nosso objeto de estudo, podem conseguem manter uma imagem projetada ao salvaguardar a cultura organizacional à medida que usa a estratégia da comunicação interna junto dos colaboradores que a compõem na organização.

Capítulo II

Cultura Organizacional e Planeamento Estratégico da Comunicação Interna

Este capítulo foca-se no estudo dos processos culturais de uma organização com vista à análise dos pontos voltados para a criação do plano estratégico do planeamento da comunicação interna de uma organização, principalmente, com foco nas agências de comunicação social.

Em ambientes de competitividade, a comunicação torna-se um fator importante nas empresas, visto que é preciso avaliar que tipo de comunicação está a ser usada e projetar os benefícios arrecadados, eficientes ou não, para os desafios da pluralidade empresarial. Este acaba por ser um dos papéis da cultura organizacional, que está abrangida por um leque de valores, objetivos e práticas adotadas pela instituição para sua eficácia. Cada colaborador traz consigo convicções, vivências e propósitos, que ajudam a moldar a cultura organizacional. Portanto, é muito importante que os profissionais estejam alinhados com a missão, visão e valores da organização onde trabalham.

Neste âmbito, Kunsch (2009, p. 126) afirma que as organizações passam por grandes alterações, especialmente nos últimos trinta anos, em que os diversos fatores condicionantes estão relacionados com a reorganização internacional do capital e do trabalho em equipa. Com efeito, diante dos desafios originados pela competitividade dos mercados e pelos próprios consumidores, as organizações sentiram a necessidade de viabilizar os pontos estratégicos, especialmente, a comunicação de dentro para fora.

No meio corporativo, um simples ato de comunicação pode sinalizar a mudança de aspetos culturais entre diferentes empresas e, principalmente, em agências de notícias, nosso objeto de estudo, cujo processo produtivo se pauta por uma comunicação uniformizada, salvaguardando a veracidade dos factos adquiridos e publicados. Contudo, “o reflexo da cultura organizacional [que] é assimilado dentro da própria organização tendo em consideração o ritmo frenético” (Kunsch, 2009. p. 126) indica que a estabilidade das organizações e das pessoas, no contexto atual, é interpretada como sinal de estagnação e não de solidez, pois

O sujeito percebe que a organização exige dele mais do que aprender coisas novas, exige o abandono do “velho conhecido”, de situações passadas que lhes foram significativas. Tudo isso acaba gerando um estado de luto por um ambiente que já não existe, por rotinas e processos que foram abandonados e por pessoas que não mais encontram espaços na organização (Kunsch, 2009, p. 127).

Do ponto de vista prático, as empresas precisam de pessoas proativas capazes de acompanhar a evolução da mesma e, ademais, pessoas atentas às mudanças culturais, visto que as organizações precisam de pessoas efervescentes, de novas rotinas e de ambientes inovadores, já que estão constantemente a sofrer alterações no seu ambiente cultural. É neste sentido que a autora afirmou é importante as agências ou empresas fazerem um elo estreito para facilitar uma comunicação fluente entre os líderes e os subordinados, com o propósito de envolverem e de compartilhem os mesmos objetivos da organização. É neste sentido que Nascimento (2010, p.10) afirma que os objetivos e as metas das organizações estão acentuados no trabalho árduo dos seus colaboradores em analisar o fluxo de informações adquiridas para diagnosticar e descodificar, a fim de estarem capacitados para a utilização do mesmo meio de comunicação interna com vista a alcançar os objetivos e construir a imagem organizacional. (Cf. Nascimento, 2010, p.10). Neste contexto, cabe ao profissional de comunicação atenuar o papel de criação e descodificação das informações por diferentes partes componentes da organização, a fim de assimilar a nova cultura que se propõe, instalada de modo a salvaguardar os valores e missão da própria organização.

A comunicação interna assume um importante papel dentro das organizações, sublinhamos, uma vez que ela fornece ferramentas estratégicas que facilitam a motivação dos colaboradores, a dinâmica do trabalho e a promoção do conhecimento em todos os níveis; facilita, ainda, a descodificação da mensagem da mesma forma como é enviada. Ademais, permite o desenvolvimento sociocultural e social dos funcionários, favorecendo a comunicação de todos os colaboradores dentro da organização.

Para Barros (2015, p.3), “Comunicare” do latim significa tornar comum. De acordo com Moreira (2010), a comunicação acaba por ser a troca de mensagens entre o emissor e o receptor. Sendo assim, torna-se primordial as relações humanas na criação da cultura no ambiente organizacional. Moreira (2010, p. 23) alega que a comunicação interna tem como propósito “a melhoria do funcionamento do trabalho de equipa, angariar mais lucros e salvaguardar a identidade da organização através dos seus colaboradores e os demais públicos/ consumidores externos”.

Já a finalidade da comunicação organizacional, segundo Barros (2015, p. 3), principalmente no âmbito das agências de notícias, “fornece ferramentas importantes na construção de uma imagem organizacional aprazível e em consonância com o público externo”. De acordo com o autor, a comunicação mercadológica divulga os produtos e serviços, com finalidade para o aumento das vendas e a fidelização dos seus clientes, ao passo que a comunicação interna das organizações está direcionada para a convivência e o relacionamento dos colaboradores, com ênfase no trabalho de equipa. A comunicação organizacional surge para potencializar a imagem e identidade corporativa. Barros (2015, p. 4) afirma que a comunicação interna está diretamente relacionada com a criação da cultura organizacional e salvaguarda da identidade organização: “É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização” (p. 4).

Kunsch (2009, p.126) menciona que os estudos sobre as mudanças organizacionais e, em especial, sobre as mudanças de estratégias, são essenciais para um processo bem-sucedido. Numa sociedade envolvida constantemente em mudanças, a comunicação configura-se como um instrumento imprescindível nas organizações. Medrano (*apud* Barros, 2015, p. 3) ressalta que, no mundo moderno, a comunicação interna é inseparável da atividade produtiva de qualquer organização e é uma estratégia fundamental. Segundo Melo (*apud* Barros, 2015, p.2):

Falar sobre a relevância da comunicação interna em todo seu domínio hierárquico, é procurar meios assertiva que se torna fluente a mensagem ou comunicação veiculada, tendo usado as mesmas ferramentas para descodificar a mensagem para se atingir a eficácia organizacional. Sendo assim, essa ferramenta de comunicar deve ser usada para todos os componentes da organização [...].

Assim, relacionaremos de seguida a comunicação, a organização e a eficácia.

2.1. Comunicação Interna Organizacional e sua Eficácia

As evidências sociais e as mudanças comportamentais estão sempre alinhadas às boas práticas de convivências sociais. Quando se fala da comunicação interna organizacional e sua eficácia temos de estar atentos às atitudes e formas comportamentais de cada indivíduo, principalmente daqueles que estão integradas no ambiente corporativo, onde se pode notar atitudes potencialmente comprometedoras, que, de certa forma, colocam em causa a eficácia da comunicação e da organização.

Sendo assim, as organizações precisam de conhecer bem os seus funcionários, usando técnicas adequadas para estimular maior convivência entre os demais colaboradores. Ora, qualquer organização precisa conhecer melhor os seus funcionários em termos comportamentais e culturais a fim de estabelecer uma comunicação interna com ferramentas adequadas que facilitem o engajamento de todos os intervenientes. Torna-se imperativo o uso da comunicação interna, considerando-se que é através dela que se promove uma boa relação com o público interno, de forma eficiente.

Segundo Ruggiero (2002, p.2), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças, uma vez que isso depende de produtividade e ritmo motivação de cada indivíduo, tendo em relação os níveis de experiência de cada pessoa, tais como a amplitude de interesses ou o grau de motivação. A má gestão da comunicação faz com que não haja impacto com os recetores da mensagem, e quando não há comunicação interna de forma ajustada, não há pluralidade de conteúdos ou a mensagem não teve eficácia. Esta ineficácia pode ser por parte da liderança como também dos colaboradores. É neste sentido que é importante que ambas as partes tenham o mesmo grau de proximidade, utilizando a mesmas técnicas ou meios para transmitir as mensagens. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa ser veículo de transmissão expectativas, ansiedades e interesses da organização e do seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do recetor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens relevantes para que ocorra a sintonia.

Marques (2004 *apud* Faria, 2009, p.13), argumenta que a comunicação interna acaba por ser um caminho de duplo sentido, quer no âmbito do saber ser e saber escutar – daqui surgem os elementos de uma comunicação interna eficaz: clara, consciente, contínua, curta e complet. Estas são os 5 ‘C’s’ utilizados com frequência para melhor se entender o sentido da comunicação interna e os seus fins.

É neste sentido que as organizações devem ser um instrumento de comunicação regular que permite estar em sintonia com as alterações sociais, no âmbito das agências de notícias, que tem um árduo trabalho em prol do público externo. Torna-se crucial a atenção no ramo da comunicação interna entre os colaboradores na realização das atividades diárias, com o intuito de, não só informar o público externo, como de apresentar uma boa relação de comunicação dentro da organização, a fim de projetar a sua cultura para o exterior (Kunsch, 2000, p.1):

[...] a comunicação do ponto de vista geral deve ser entendida como instrumento fundamental na vida dos seres humanos, uma vez que está no centro de todas as políticas sociais e convivências humanas desde os tempos remotos até a atualidade. Ela permanece vigente em todas as condutas humanas onde também se encaixa a própria natureza da organização.

A comunicação organizacional é vista como uma forma vasta em termos da sua utilidade no campo das organizações, uma vez que é o caminho mais assertivo para a construção das relações humanas. É avaliada como o principal instrumento para a criação da comunicação organizacional. Conforme diz Neiva (2018), a comunicação organizacional é conhecida pela forma como se “interage com o público interno e externo, esta acaba por ser uma definição muito completa tendo em consideração que as suas variedades dimensões que estão associadas a própria organização”. (Neiva, 2018, p.4).

Para Neiva (2018), a comunicação organizacional que promove a interação da cultura entre os membros da mesma organização, pois a comunicação passa pela relação permanente entre a organização e o seu público interno. Castelhana (2019, p.19) defende que “esta comunicação deve simplificar a atividade da empresa, promover o espírito de equipa e de cooperação, já que possui um papel vital na gestão da organização”.

Neiva (2018, p. 4) identifica três tipos de dimensões que estão associadas à comunicação organizacional: (i) a dimensão instrumental, que entende o controlo da produção e a eficácia dos colaboradores; (ii) a dimensão estratégica, que se refere às adaptações ao meio envolvente, e (iii) a dimensão de natureza humana, que se dirige para as relações construídas e reconstruídas ao longo dos tempos dentro da organização. São estas dimensões que teremos em conta na construção do guião das entrevistas, técnica aplicada neste estudo.

2.2 Importância da Comunicação Interna nas Organizações

2.2.1 A Cultura Organizacional no contexto da Comunicação

Podemos considerar que a cultura de um povo se manifesta em todas as esferas da sua convivência em sociedade. Desde as produções artísticas, como dança, música e literatura, concebidas desde tempos passados, ou a gastronomia, hábitos familiares, religiosos, são evidentes traços culturais. Referimo-nos aqui aos comportamentos mais coletivos, como a identidade, as manifestações no ambiente urbano, social e também ao meio organizacional.

Desde muito cedo as organizações congregam indivíduos de várias culturas e formalizam conjuntos sociais. A cultura organizacional permite o envolvimento do indivíduo, a partir da sua cultura, com o restante público interno, tendo em comum a cultura da organização. Com base na literatura, a cultura organizacional é o conjunto dos modos de vida das pessoas das organizações.

De acordo com Júnior (2010, p.8), a cultura organizacional, onde a comunicação interna é pilar inflexível, pode ser vista, portanto, como “o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade senão em função da interação com outros”. Assim sendo, as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem, envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações. Obviamente, não podemos deixar de fora as expectativas futuras, pois são elas que orientam as metas organizacionais.

Ao definir os padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente conferida à comunicação interna e, conseqüentemente, à cultura organizacional. Um importante aspeto para a sobrevivência de um indivíduo “é a necessidade de construção de uma identidade, uma noção de totalidade, de pertença ao grupo ao qual está vinculado” (Júnior, 2010, p.7).

Esta cultura, conforme define Schein (2009, p.14), implica “rituais, clima, valores e comportamentos que se vinculem em um todo coerente, e esta padronização e integração pode ser considerada a essência do que entendemos por cultura organizacional”. A cultura de um grupo pode ser definida, segundo “(...) um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi sendo aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (Schein *apud* Zulato, 2015, p.18).

Neste sentido, quando analisamos as organizações internamente, percebemos o quão particulares e específicas são estas adaptações e integrações e como se deve considerar individualmente cada situação. Por exemplo, um grupo que tenha passado por um *turn over* considerável de membros e líderes, ou que não tenha histórico de eventos desafiadores, ou mesmo que tenha passado por uma fusão recente, ou uma compra, pode não ter quaisquer suposições compartilhadas. Assim, nem todos “os conjuntos de pessoas desenvolvem uma cultura, já que isto ocorre apenas quando houver histórico compartilhado e algum grau de formação cultural” (Schein *apud* Zulato, 2015, p.10-18).

Para a análise da cultura de uma organização, podemos utilizar os níveis de análise cultural propostos por Schein (2009). Estes níveis de manifestação aberta variam de forma permanente que podem facilmente ser vistos e sentidos através das conjeturas básicas e insensatas.

As organizações caracterizam-se por serem entidades que têm em vista providenciar bens e/ou serviços aos consumidores e para projetar melhor a imagem da própria organização. Estas são compostas essencialmente por indivíduos que desempenham funções específicas velando pela eficiência e eficácia da mesma. O conjunto de indivíduos, que constitui as organizações, denominado de público interno, é a parte fundamental para a sua sobrevivência no mundo corporativo, na medida em que são estes que contribuem para execução dos objetivos estabelecidos pela organização.

Marchiori (2008, p.76) concorda que a cultura cria uma forte relação com o conhecimento porque acredita que os dois termos estabelecem uma interdependência e atuam de forma estratégica na criação da cultura organizacional e na identidade da organização.

Para Kunsch (2006, p.206), “as organizações são compostas por indivíduos, que conversam e interagem entre si diariamente, com vista ao cumprimento dos objetivos organizacionais, pelo que sem a comunicação estas não existiriam”. Entretanto, por comunicação entende-se “o ato de tornar realidade as informações, um pensamento, uma ideia através de uma atitude assertiva e adequada para o qualquer meio onde se encontra inserido” (Ruão, 1999, p.180).

O processo comunicativo inicia-se quando o emissor tem uma ideia que pretende transmitir a alguém através de um meio, convertendo o pensamento em palavras ou gestos, o qual o recetor da mensagem terá de decodificar e interpretar, atribuindo-lhe um significado (Rego, 2022, p.73-74).

No mundo empresarial/ organizacional, a comunicação torna-se um elemento fulcral para fazer novas conquistas. À medida que o processo facilita os colaboradores de uma empresa trocarem informações, cooperaram para estar em sintonia acerca dos objetivos, missão

e normas traçados pela direção com vista a potencializar novas dinâmicas no ramo da comunicação.

Segundo Ruão (1999, p.181), não só a comunicação surge primeiro que a formação da organização em si, como também a acompanha durante toda a sua existência, uma vez que “no quotidiano de uma organização a partilha de informação e ideias é constante”. Rego (2022, p.31-32) enumera um conjunto de funções que a comunicação tem no seio das organizações. Entre elas destaca-se o facto de permitir que “os gestores interajam com todo o público interno e externo, desde superiores, colegas, subordinados, fornecedores ou clientes; o facto de ser o meio através do qual as chefias delegam tarefas entre os colaboradores; ser um meio que possibilita a coordenação do trabalho entre os vários membros da organização”; e ainda possibilita a troca de informações entre colaboradores e gestores, onde os primeiros podem fazer chegar opiniões, propostas e queixas acerca do trabalho desenvolvido e organização.

Deste modo, a comunicação organizacional diz respeito a um conjunto de indivíduos que pertencem a uma determinada organização reúnem e partilham informações relevantes sobre a organização (Kreps *apud* Ruão, 1999, p.181).

A comunicação organizacional tem sido interpretada de diferentes formas. De acordo com o modelo dominante entre as décadas de 1960 e 1980, a comunicação organizacional refere-se ao "processo comunicativo, que ocorria dentro da própria organização, correspondendo aos fluxos internos, nos quais esta tinha enfoque nos meios formais e informais da comunicação e nas condutas em prol dos resultados" (Kunsch, 2014, p.42). Neste modelo clássico, o indivíduo é deixado para segundo plano, sendo que a comunicação “é controlada através de uma ferramenta que controla de forma proveniente a comunicação nas organizações” (Ruão, 1999, p.183).

Numa fase posterior, a comunicação organizacional passou a ser interpretada de uma forma menos instrumentalista, segundo a qual, no ambiente organizacional, “existe espaço para o diálogo e a interação entre os indivíduos” (Kunsch, 2014, p.42). Neste sentido, há uma valorização dos membros da organização, considerando que cada um deles possui cultura e contextos diferenciados, pelo que, ao comunicarem estes adquirem novos significados (Kunsch, 2014, p.42; Ruão, 1999, p.183).

Ao ter em conta que na comunicação organizacional existe um espaço para a “comunicação descendente, ascendente e lateral” (Ruão, 1999, p.184), as três permitem uma interação constante entre os membros da organização. Com a evolução do pensamento acerca da comunicação organizacional, que passa a incluir os diferentes fluxos comunicacionais, há

uma distinção clara entre a comunicação que ocorre interna e externamente. Enquanto a comunicação interna diz respeito à troca de mensagens, que ocorre entre o público interno das organizações, e permite a coordenação das atividades da organização, a comunicação externa é aquela que engloba a comunicação entre a organização e o seu público externo, a fim de recolher informações acerca do meio externo, conhecendo as suas oportunidades e ameaças (Ruão, 1999, p.185).

É neste sentido que as agências de notícias procuram ter uma comunicação equilibrada com vista ao engajamento de toda a equipa se interiorizar da comunicação prestada dentro da própria organização, de forma a selar a qualidade e veracidade dos factos tratados

Fisher (1993) referenciada por (Neiva, 2018, p.8), afirma que, desde muito cedo as organizações construíram a sua própria cultura e fornecem aos seus membros a oportunidade de se adaptarem ao sistema cultural evidenciado pela própria organização. É neste âmbito que a cultura é entendida como um sistema de conhecimentos exemplares, como: valores, crenças, leis, ações, ideias, discursos, que criam caminhos que facilitam a criação da identidade organizacional.

Capítulo III

Génese e Percurso da Agência Inforpress

3.1. Nascimento das Agências de Notícias

No mundo globalizado em que vivemos, os consumidores têm acesso às informações de forma instantânea, principalmente através das agências, que têm um dos elementos fundamentais no seu processo de instantaneidade, ou rapidez na divulgação das notícias.

Ao ver esta abordagem, podemos dizer que, quanto mais rápido e abrangente for a informação, mais possibilidade os consumidores têm de estar informados. Segundo o prefácio do estudo de Hakemulder (1998) citado por (Moreira, 2011, p.25), “os medias estão a desempenhar um papel eficaz, não só a informar as pessoas, mas, também, a formar as suas atitudes”. Com as observações de Hakemulder (1998) nota-se que o jornalismo evoluiu com o avanço das novas tecnologias, principalmente, com a utilização das novas plataformas da *Web* originadas pela Internet: os trabalhos jornalísticos passaram a ter maior cobertura nos com uma atuação global. Com o alargamento do campo, as agências de comunicação têm conquistado o seu espaço nos diferentes meios de comunicação, porque o mercado assim o exige.

O papel das agências noticiosas continua a permanecer invisível para o comum consumidor que, de acordo com Shrivastava (2007) citado por (Moreira 2011, p.4), “normalmente ignora os créditos no canto do ecrã ou entre parênteses, ou então, em letras pequenas nas notícias impressas”.

A história das agências de notícias começou com Charles-Louis Havas, em Paris. Os jornais passaram a produzir notícias a partir de jornais estrangeiros que, na altura, eram a maior fonte de notícias internacionais. Em 1832, Havas montou o seu próprio gabinete de traduções que, desde 1835, é conhecido como a Agência Havas, vista como a primeira agência mundial. Consciente do crescente interesse pelos assuntos internacionais, o francês emergiu um princípio, que viria a ser o pilar das agências noticiosas até à atualidade: “Em 1840, através de pombos-correios, Havas forneceu notícias às redações dos jornais parisienses-notícias ao meio-dia, vindas da imprensa belga matinal, e notícias às três da tarde, oriunda dos jornais britânicos desse mesmo dia” (Moreira, 2011, p.5).

Em 1940, a legislação obrigou ao desmembramento das operações e recolha de notícias da Agência Havas. A operação de captação de notícias, não pertencente ao Estado, tornou-se o Office Français d' Investigation (OFI, ou serviço de informação francês), e em 1944, tornou-se a Agência France Press (AFP), uma empresa pública”, (Shrivastava *apud* Moreira, 2011, p.5).

Com o passar dos anos e a evolução das novas tecnologias, a forma de fazer jornalismo mudou. E, assim, veio a surgir um novo meio de comunicação social, feita na internet, o *Web* jornalismo.

Para Fidalgo (2008), as novas tecnologias deram ~~g~~ saltos para a evolução das agências de notícias, sobretudo com a criação e a expansão do telégrafo eletrónico. Com estas evoluções houve conquistas para o aparecimento das agências de notícias, surgiram um conjunto de indicações importantes que visa dar início aos novos tempos de desenvolvimento das indústrias e o comércio dos jornais.

Um dos primeiros sucessos da Havas era a rapidez de transmissão de informações financeiras da Bolsa de Londres, que nos inícios só se podia fazer com o recurso dos pombos-correios (Albert, 1970, p.36 citado por Fidalgo, 2008, p.100).

Com as guerras militares em 1845-55 surgiu, pela primeira vez, em plano de evidência os chamados “reportes”. Anos mais tarde, na guerra da sucessão americana, em 1861-65, por iniciativa dos trabalhadores da agência Havas, são criadas a Wolff, em Berlim (chamada Continental Telegraphen), e a Reuters, em Londres. As três decidem, em 1859, fazer uma espécie de partilha do mundo para a sua cobertura noticiosa global, alargando o acordo, em 1872, a uma quarta agência, a Associated Press, criada em 1849 em Nova Iorque, por iniciativa conjunta de seis jornais americanos. Mais tarde, aparece, em 1907, a agência United Press (Fidalgo, 2008).

As agências vêm ganhar mais estabilidade e potencialidades e são vistas como entidades capazes de satisfazerem as suas demandas. Desta feita, elas vêm garantir os fluxos noticiosos diários e atualizando-as a partir das mais diversas latitudes. As agências de notícias tiveram/têm enorme importância: o desenvolvimento do jornalismo e dos profissionais desta área.

Com o avanço das novas tecnologias e os desafios digital, que hoje se faz sentir, a todos os níveis, tanto profissional como também académico, a ideia é que estamos a viver num mundo globalizado. Os conteúdos são, essencialmente multimédia, juntando o som, a palavra, o vídeo, as animações ou as fotografias e infografias, munidas de hipertextualidade, instantaneidade, velocidade e memória, que são fundamentais no jornalismo de agência praticado na *Web*. Segundo Barroso (2009), ex-presidente da Lusa, em uma entrevista à RTP:

O mundo da internet desenvolveu-se a grande velocidade e o multimédia é a forma de fornecer conteúdos para esse mundo novo, em que os sites se multiplicam. [...] É um momento em que se encaram problemas, desafios e oportunidades. Deste equilíbrio depende o futuro das agências de notícias. (Barroso, 2009, p.16).

3.2. Evolução das Agências de Notícias

Apesar do papel do governo nas agências ser diferentes de país para país, as agências noticiosas modernas eram quase sempre controladas pelo estado, e, mesmo aquelas que eram vistas como privadas, tinham uma ligação estreita com o governo.

A primeira agência com influência do estado surgiu em 1860, quando a *Telegraphen Korrespondenz Bureau* começou a distribuir artigos publicados pelo governo austro-húngaro. No entanto, a prática começou a tornar-se mais comum após 1910, e no decorrer da Primeira Guerra Mundial, alturas em que a consciência política dos jornais crescia a passos largos e tomava, manifestamente, partidos (Moreira, 2011). Na busca para a compreensão dos motivos e fatores que favoreceram o *status* ímpar do jornalismo, faz-se útil a comparação com as distintas realidades regionais e nacionais vividas por outras sociedades no mundo. Algumas delas, particularmente, são mais interessantes do que outras por compartilharem características, problemas e graus de desenvolvimento socioeconómico semelhantes ao contexto cabo-verdiano.

Devido às particularidades do trabalho em agências de notícias, os diversos aspetos que devem ser levados em conta nesta análise comparativa são: o estilo do texto, a atitude em relação a fontes oficiais, a diversidade de idiomas, a tradução para idiomas regionais, a regularidade e a rapidez do serviço e a multiplicidade de suportes do material enviado (textos, fotos, áudios, vídeos, “pacotes”). Cada um destes elementos envolve limitações, custos tem em conta as políticas de cada país ou região.

Existem três agências europeias (Havas, Wolff e Reuters) na história da criação das agências de notícias, como vimos antes. Há, contudo, discrepância na literatura em relação à data do acordo do cartel das agências europeias. Mattelart (1994, p.28) estabelece o ano somente em 1870, mas Barrett (1980, pp.116-117), Salinas (1984, p.38) e Shrivastava (2007, pp.13-15) esclarecem que, na realidade, houve “uma série de acordos” que culminaram com a constituição de um cartel europeu.

O primeiro deles teria sido assinado em 1859, embora desde 1856 houvesse entre Havas e Reuters a prática de intercâmbio de boletins comerciais subordinada à exclusividade de direitos de redistribuição nas respetivas áreas de atuação (Salinas, 1984, p.38). Três anos depois, a inclusão da Wolff deu-se paralelamente ao mapeamento destas áreas.

Em janeiro de 1870, os representantes das três agências reuniram-se para assinar o acordo de partilha do globo, ao estender a divisão europeia para todo o planeta, o que Salina (1984) denomina de “Tratados de Agência”. Os termos, naturalmente, refletiam os jogos

do imperialismo. Uma cláusula de precedência imposta pela Havas e pela Reuters à Wolff obrigava esta última a pagar 25% de seu lucro anual e restringia sua futura expansão. A instalação do cabo telegráfico submarino conectando a América do Sul à Europa (mais especificamente, Recife no Brasil a Lisboa em Portugal), em 1874, deu margem a uma emenda determinando o continente sul-americano como área compartilhada por Havas e Reuters, assim como já o eram o Império Otomano e a Bélgica. Em 1887 e 1889, termos adicionais incluíram a agência austro-húngara Kaiserlich und Königlich Telegraphen-Korrespondenz (KKTK) e a estadunidense AP como “sócias júnior”, com direitos a republicação de material (Cf. Shrivastava, 2007, p.13-14).

Todas as outras regiões foram declaradas território neutro onde todas as três poderiam operar. Acordos posteriores cobriram o mundo inteiro. As sócias nos acordos pós-1870 deveriam vender suas notícias somente onde, por consentimento mútuo, estivessem suas esferas de influência; fora dessas esferas, eles forneceriam notícias somente às demais parceiras. (Shrivastava, 2007, p.13-14).

O cartel durou quase por 60 anos, até à Primeira Guerra Mundial, quando a Wolff foi debilitada pela derrota alemã (não só por depender de incentivos do Estado, mas porque a economia alemã como um todo ficou arruinada, afetando seus próprios assinantes) e teve seu território repartido entre as concorrentes.

Mais tarde, já no cenário da Guerra Fria, uma nova estrutura dos sistemas internacionais de informação instituiu uma espécie de revisão global entre as agências de notícias: do lado capitalista, AP, UPI, Reuters e AFP (sucessora da Havas fundada pelo Estado francês) constituíram um novo oligopólio, apelidado de “Quatro Grandes” (ou BigFour), enquanto a TASS atuava como agência principal no bloco socialista, embora jamais exercesse o monopólio de coleta e distribuição nos países satélites.

O Terceiro Mundo, por sua vez, ficou à mercê das quatro ou cinco agências transnacionais, que detinham não só as tecnologias de transmissão como praticavam preços competitivos. O jornalismo de agências, que executavam e forneciam, no entanto, continuava orientado para os seus clientes domésticos, cuja maior variedade e capacidade financeiras lhes fornecia maior fatia de suas receitas (Cf. Boyd-barrett, 1980).

Nos países em desenvolvimento, portanto, o jornalismo de agências foi desenvolvido como uma espécie de resposta às frustrações com a cobertura feita pelas agências do “Norte” (incluindo aí não só as potências ocidentais, mas também a ex-URSS) e comum acentuado papel político no processo de construção das identidades nacionais, que se seguiu à

descolonização (do pós-guerra nos anos 1980).

Em diversos casos, as agências nacionais eram questões de política de Estado, e o marco regulatório sobre as suas atividades frequentemente lhes garantia monopólio sobre a assinatura e a redistribuição interna do conteúdo das agências transnacionais (Boyd-barrett, 1980, p.212). Graças a esta estratégia, as agências nacionais do mundo em desenvolvimento exerciam o filtro sobre o que se passava e dizia no exterior – particularmente, o que fosse publicado a respeito do próprio país em questão. A agência era a mão do Estado, fechando e abrindo o *gatekeeping* diretamente, numa época em que não existia um Google à disposição para mapear, buscar ou encontrar outras fontes de informação.

Em África, a enorme diversidade do continente e os infindáveis processos de descolonização impedem um desenvolvimento uniforme do jornalismo de agências africanas, mas apenas identificações gerais: notícias de teor oficial ou a atenção dada a assuntos positivos são alguns deles. Ainda assim, as agências africanas foram pioneiras nas iniciativas de cooperação com agências de outros países em desenvolvimento para ampliar e melhorar a circulação de notícias no sentido Sul-Sul, e não só Sul-Norte (Boyd-Barrett, 1980, 212-213).

Pode se resumir que o surgimento das agências de notícias como grossista de informação, a par da alteração da imprensa de opinião para a imprensa informativa, de modo mais acessível e generalista.

3.3. Conceito de Agências de Notícias

As agências de notícias têm sido definidas como “grossistas de informação”, cuja função é, justamente, “recolher informação e distribuí-la por um conjunto de diferentes subscritores” (Boyd-barrett, 2002, p. 57). Pode considerar-se que as agências “habitam” entre a notícia e os órgãos de comunicação social (Boyd-barret citado por Afonso, 2014, p.16).

É comum entre os investigadores a distinção entre agências mundiais, internacionais e nacionais, de acordo com as dimensões e áreas de influência de cada uma. As agências mundiais ocupam-se da cobertura sistemática em todo o mundo, enquanto as agências internacionais se especializam na cobertura permanente ou fortuita de determinado espaço geográfico (Afonso, 2014). As agências nacionais, por sua vez, dedicam-se à cobertura de um país específico, embora retransmitam as notícias das agências internacionais e mundiais para os seus subscritores (Sousa *apud* Afonso, 2014, p. 16).

As agências de notícias fazem parte de um sistema interdependente à escala global. Por outras palavras, as agências de notícias são vistas como fontes de informação em que

qualquer outro órgão pode fazer o uso da fonte referencial na redação das notícias (Afonso, 2014).

A definição clássica de agências de notícias ainda é válida, pois é muito complexa e merece ser contextualizada. Apesar de continuarem a operar como grossistas de informação, os avanços técnicos na área da comunicação vieram aproximar as agências dos clientes tradicionais, os órgãos de comunicação social, mas, sobretudo, do cidadão (Afonso, 2014).

Neveu (*apud* Afonso, 2014, p. 17) refere que as agências estão hoje direcionadas para um sistema *a la carte*: “[...] os seus clientes podem optar pela receção de despachos mais interpretativos, de um fluxo de informação mais abundante sobre determinado assunto ou área geográfica”. Deste modo, o sociólogo argumenta que o jornalista de agência está cada vez mais subordinado a uma forma de trabalho, por medida, ou seja, sujeita às encomendas dos seus “clientes” (Neveu *apud* Afonso, 2014, p. 17).

Segundo Boyd-Barret & Rantanen, citados por Aguiar (2009, p.4), as agências de notícias metamorfosearam-se:

[...] se os média são a pele, as agências são as veias. Assim como o tecido epidérmico não é capaz de se manter vivo sem a irrigação proporcionada pelos vasos sanguíneos que conduzem até ele os nutrientes e agentes imunológicos para garantir a sua permanente renovação e proteção, também os média não são capazes de se manter ativos e ricos em conteúdo sem as cargas permanentes de informação que lhes são fornecidas pelas agências de notícias. (Aguiar, 2009, p.4).

Percebemos então que as agências de notícias são imprescindíveis para os jornais, e que têm um papel de destaque no universo do jornalismo: “As agências operam como verdadeiras fábricas em linha de montagem, num processo ininterrupto de produção e de circulação de informações jornalísticas, desenvolvendo, assim, uma atividade de ‘grossista de informação’ (Marques 2005, p.40).

As agências surgiram então com a desculpa de solucionar o problema de transmissão de notícias à distância. Assim sendo, partindo do pressuposto de que nenhum jornal tem, por si só, possibilidades financeiras para manter uma rede de correspondentes em todos os locais importantes sob o ponto de vista informativo, utilizando os serviços telegráficos, uma agência especializada pode manter uma rede de correspondentes, vender depois os seus despachos informativos (Crato, 1989).

E, tal como constata Crato (1989, p.18), “as despesas de manutenção dessa gigantesca rede são assim suportadas indiretamente por um conjunto de jornais e por outros clientes”. É assim que, com a ideia visionária de um homem, e a criação de um pequeno negócio

de venda de notícias, começa a história das agências noticiosas deixado por Havas, tal como refere Carlos Veiga Pereira, num artigo publicado no Jornal Expresso:

três grandes inovações se ficaram a dever a Charles-Louis Havas, a introdução da divisão do trabalho na recolha das notícias; a noção de que a notícia é inseparável da rapidez na transmissão; e a compreensão de que uma agência deve fornecer uma matéria-prima suscetível de ser utilizada por jornais das mais diferentes tendências. (Pereira, Jornal Expresso n.º6, 1980)

A definição de agência noticiosa é, contudo, demasiado vasta e atual: “verdadeira grossista da informação fornecedora de matérias-primas, para os outros meios de comunicação, [...] vista como as principais fontes de recolha de dados verídicos (Correia, 2011, p. 3).

A entrada da Agência Cabo-verdiana de Notícias no mundo globalizado, segundo Correia (2011), mostrou-se que a parceria estratégica quadripartida entre a LUSA, WANAD, Panapress e UNESCO, e abriu o caminho à difusão da informação sobre as ilhas e na diáspora, via Internet, e, no jornalismo online (p. 102): “A diáspora dos cabo-verdianos e dos Portugueses [...] está radicada nos mesmos pontos, facto que poderá levar a que se pondere, eventualmente, a utilização da rede de telecomunicações da LUSA para colocar o noticiário de Cabo Verde em vários pontos do globo.”

Na mesma linha, Praça (2013, p. 28) sublinha que, de acordo com Wolf (1995), as agências noticiosas são a fonte mais adequada para averiguar as informações, uma vez que a sua credibilidade e imparcialidade estão ajustadas a uma veracidade ativa.

Em Portugal, os primeiros despachos informativos da Agência Havas só chegariam em 1866. Foi então, a 10 de março desse ano, que o Diário de Notícias iniciou a publicação de “participações telegráficas” desta agência. Numa nota publicada na primeira página desse jornal referia-se que,

para trazer os seus leitores ao corrente de todos os acontecimentos europeus, a empresa acaba de fazer um novo sacrifício organizando um serviço de telegramas diretos do estrangeiro, tornando assim mais interessante o conjunto das variadas notícias dos acontecimentos estranhos, que por vezes tanto atraem a atenção do povo português. (Diário de Notícias, 10 de março de 1866).

3.4. Serviço das Agências

Crato (1992, p.95), realça que nenhum jornal pode prescindir dos serviços de uma agência de notícia, pois a maioria das informações que qualquer empresa jornalística veicula não provém dos seus repórteres ou de fontes próprias, mas sim das agências noticiosas. Para o

autor, as agências noticiosas têm

o objetivo e a missão de procurar, coligir as informações que centralizam para oferecer e transmitir o mais rapidamente possível, mediante pagamento das empresas assinantes, que em seguida utilizam, da forma que entendem, na elaboração dos seus noticiários. (Crato, 1992, p.95).

As agências montam uma rede de recolha e difusão, que nenhum jornal, por si, tem possibilidades de montar. Os custos da rede informativa são amortizados pelas centenas ou milhares de assinantes, que assim têm acesso a uma informação variada, da qual vão disponibilizando de diversas formas, aos respetivos públicos-alvo, pagando parcelas dos seus custos. (Crato, 1992, p.95).

No conjunto das agências, há uma crescente especialização da informação escrita às agências de foto, áudio, imagens e infografia. Deste modo, as grandes agências mundiais ou transnacionais estão presentes nas maiores potências económicas ou diplomáticas do mundo, permitindo-lhes estabelecer fortes conexões políticas e fornecer informação valiosa para a condução do comércio e da diplomacia.

Capítulo IV

Estudo empírico

O método de investigação é um leque de sistemas e de procedimentos, com regras e passos utilizados para se chegar a um fim, atingir o conhecimento e uma meta previamente estabelecida. Todo o trabalho científico traça passos, tem regras e procedimentos, tanto gerais como particulares, para alcançar um objetivo.

Prodanov e Freitas (2009, p.63) definem a metodologia como um elemento facilitador da produção de conhecimento, capaz de auxiliar, entender a busca de respostas e o próprio processo de posicionarmos, adequadamente, perguntas pertinentes, bem como atribuir à produção científica um alto grau de veracidade.

Para a realização deste trabalho científico optou-se pelo método qualitativo, visto que é uma das formas de alcançar os objetivos propostos com esta investigação. Aplicamos, então, as técnicas da pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e análise das entrevistas, pois pretendeu-se realizar uma investigação em profundidade sobre o tema, com base na revisão da literatura e comparação das opiniões dos profissionais da Agência Cabo-verdiana de Notícias, com o intuito de perceber melhor a problemática da pesquisa. Uma vez que o método qualitativo permite que a investigação revele aspetos menos imediatos, mais enraizados de acordo com a realidade da comunidade ou equipa em análise, acreditamos que ele permitir-nos-á uma interpretação, clara e concisa.

O método que iremos utilizar para esta investigação é a entrevista, pois este possibilita apurar as informações teóricas levantadas no decorrer da pesquisa. De sublinhar que também fazemos o uso bibliográfico, para reforçar as afirmações e informações recolhidas durante a revisão da literatura.

Esta pesquisa leva em conta o estudo de caso e o levantamento dos dados através das entrevistas realizadas. Para Yin (2001, p. 23), a entrevista é “a modalidade de pesquisa, que permite maior compreensão de fenómenos sociais, políticos, organizacionais e, também, individuais”.

Em relação ao método de pesquisa, opta-se pela qualitativa, descritiva consoante o objeto de estudo em causa a fim de apurar melhor os dados recolhidos. Para Prodanov e Freitas (2009, p.63), tal pesquisa “observa, regista, analisa e ordena os dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador.” Ainda para MC Daniel e Gates (2003, p.33), “os estudos descritivos são conduzidos para responder às perguntas quem, o quê, quando, onde e como” de modo a dar sustentabilidade a investigação.

Neste sentido, utilizamos para esta pesquisa o referencial teórico com auxílio da revisão da literatura, com vista a dar sustentabilidade às perguntas elaboradas para o guião da entrevista aos profissionais de comunicação da Agência Inforpress. Adaptamos a técnica

da entrevista semiestruturada porque esta facilita a análise e compreensão entre o entrevistado e o entrevistador de modo a estabelecer a confiança entre ambas as partes, nomeadamente, sobre como a comunicação interna influencia a criação da cultura organizacional da Agência, conhecendo os parâmetros que podem estar na base da projeção da própria identidade da Agência de Notícias e conhecer as relações existentes entre os colaboradores da Inforpress.

A realidade é construída socialmente com base no que é entendida e interpretada. Sendo assim, teremos como linha condutora as teses de Gil (2000) e Triviños (1992), segundo as quais, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações uma vez que, sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento.

4.1. A agência cabo-verdiana de notícias

As primeiras ações desencadeadas rumo à criação da primeira e até hoje única agência de notícias de Cabo Verde, Cabopress, datam de 1981, um ano após a criação da delegação da ANOP em Cabo Verde. Os relatos sobre a matéria em estudo são ainda pouco analisados. Muitas são as fases intermédias que causaram ligeiros constrangimentos, sobretudo no processo de implementação e de afirmação da agência. Um processo longo que foi ultrapassado paulatinamente, através das ajudas aos vários parceiros, nacionais e internacionais (Correia, 2011, p.19).

Correia (2011, p.19) salienta o mérito de Corsino Fortes, Secretário de Estado Adjunto do Primeiro-ministro, na altura Pedro Verona Rodrigues Pires, como idealizador de todo o processo da sua implementação. A Agência panafricana de Informação, PANA foi condutor para a renovação da adesão em dezembro de 1981. Com Senegal, foram elaborados um projeto e um acordo de cooperação em matéria de informação e de imprensa. No ano seguinte, 1982, a cidade da Praia foi palco para assinatura de um acordo de cooperação, entre Cabo Verde e Moçambique, que abrangia todos os domínios da comunicação social (Correia, 2011, p.21).

A busca de parcerias mais concretas foi feita junto daquela que até hoje tem sido uma das maiores aliadas da Agência Cabo-Verdiana de Notícias- Inforpress, a Lusa, Agência Portuguesa de Notícias. O modelo textual jornalístico foi adotado pelos profissionais da Cabopress e manteve-se na mesma linha de *hardware* e *software* até os tempos atuais, (Correia, 2011, pp.21-22).

Assim, a primeira agência cabo-verdiana de notícias foi formalmente criada, nove anos após a independência nacional em 1974, em dezembro de 1984. Em articulação com a atual Agência Lusa, realizou-se a seleção dos primeiros profissionais habilitados com o curso básico de jornalismo, que escasseavam em Cabo Verde. Segundo Correia, diante do quadro de escassez de jornalistas qualificados para levar adiante a agência, David Hopffer Almada, então Ministro de Informação, Cultura e Desporto, referiu que seria motivo de nova aposta na educação: a formação de profissionais da comunicação e da informação. (Correia, 2011).

Um total de 20 jovens oriundos de diversos pontos do arquipélago foram os primeiros participantes do processo de ensino-aprendizagem jornalística, num período de quase dois meses de estudo, iniciado a 23 de junho de 1988. Após a conclusão da formação, nove deles viriam a iniciar a profissão, na sede da Cabopress, na Praia, a 4 de outubro de 1988.

(p. 33).

Após treze anos da sua criação, a história da Cabopress foi extinta para dar lugar à Inforpress EP. A mudança não se restringiu aos nomes, mas também a uma transformação empresarial (p. 60). Correia (2011) caracteriza o processo de transição da Cabopress até à chegada da Inforpress como penoso, marcado por atritos permanentes. Com adaptação desses mesmos estatutos, em 2000 - Inforpress EP para Inforpress SA - manteve-se as marcas do modelo desenvolvimento de jornalismo, modelo esse sempre reforçado nas sucessivas atualizações das leis de Imprensa e da Comunicação.

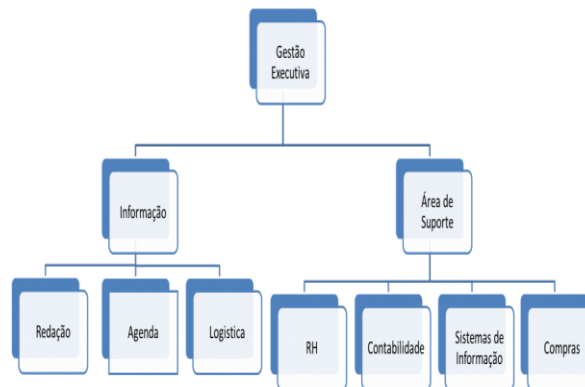
Apesar dos tumultos, a agência conquista credibilidade na prestação dos serviços de qualidade, a nível nacional e internacional.

Assim sendo, como refere Almeida (2013), a Agência de Notícias de Cabo Verde não está apenas obrigada a criação noticiosa, tem de ir além disso: mostrar a essência do arquipélago e da sua diáspora (pp.13-14). A criação de uma agência deveu-se, então, à necessidade de pôr à disposição dos órgãos de comunicação social a voz do povo e da Televisão Experimental de Cabo Verde, TEVEC, assim como os cabo-verdianos espalhados pelo mundo, informações das localidades mais recônditas e isoladas do país na altura recém-independente. (Correia, 2011, p.19).

4.2. Inforpress: análise estrutural

Em 1986, a agência era constituída por um diretor, treze jornalistas, quatro técnicos, um chefe de seção e três oficiais para assegurar a parte administrativa, enquadra Correia (2011, p. 26):

O primeiro diretor da Cabopress, Jorge Guimarães Santos (1988-1991) e os



seus colaboradores diretos perfilavam-se como executivo de uma Secretaria de Estado, uma espécie de tutela, exercida por um Secretário de Estado, na altura Corsino Fortes. Este por sua vez quem mandava efetivamente na empresa e a ele tinha a direção da Cabopress de submeter a aprovação de quase tudo. (Correia, 2011, p.28)

A Cabopress necessitava de um corpo diretivo forte e profissionais competentes, capazes de elaborar textos jornalísticos objetivos, fatuais, sérios, de fotojornalistas capazes de fazer fotografias, que concentrassem em si todo o potencial informativo, assim como de gente que soubesse cuidar dos arquivos e da documentação. A empresa precisava, pois, da tal base de pesquisa, um arquivo, que concentrasse em si a memória de que qualquer empresa jornalística precisa.

Esta necessidade de criar uma equipa e um corpo diretivo forte com características específicas, voltadas para os sectores importantes da Cabopress, fez com que o Governo cabo-verdiano solicitasse, em 1987, a Portugal estágios para três futuros quadros da empresa. (Correia, 2011, 29).

A estrutura orgânica da Inforpress é, atualmente, constituída da seguinte forma:

Figura 1 – A estrutura orgânica da Infopress. Fonte: Site da Infopress

- O Gestor Executivo, a quem compete tomar medidas ajustadas para o avanço da organização, que centra o poder de coordenação de todas as partes organizacionais.
- A Direção de Informação, que se responsabiliza pela produção das notícias.
- A área suporte financeiro, contabilístico, TIC e recursos humanos, que tem como responsabilidade essencial colmatar as necessidades dos outros pares integrantes da organização.

Segundo ex-Gestor executivo da Agência Inforpress, Carlos Santos, entrevistado 1, a agência Inforpress

tem uma sede, depois tem as delegações em São Vicente, na ilha do Sal e também na ilha do Fogo. Estas delegações recolhem e produzem informações na ilha onde se encontram e nas outras ilhas onde não há delegações há correspondentes da Inforpress, por exemplo, na ilha do Maio, em São Nicolau, na Brava, na Boa Vista e em todas as ilhas do arquipélago, a agência tem de manter a sua presença efetiva de modo a dar respostas às demandas da sociedade¹.

A Inforpress é, segundo o entrevistado, a única agência de notícias em Cabo Verde com trinta anos de experiência, reconhecida pela objetividade e credibilidade, servindo de elo entre Cabo Verde e a sua diáspora e o mundo. Os seus valores estão assentes na clareza, rigor, pluralidade, rapidez, valorização do colaborador, inovação e foco na excelência.

Segundo Dulcineia Ramos:

A redação da Inforpress sediada na Praia funciona das 08:00 às 21:00, mas com turnos que vão das 08:00 às 15:00 e das 14:00 às 21:00 para jornalistas. Há, entretanto, jornalistas da sede e das delegações ou concelhos que enviam textos durante a madrugada e, por isso, a edição continua ininterrupta das 06:00 às 24:00, dispondo a Agência, neste momento, de um total de cinco editores, para cobrir os diferentes turnos. Na redação, todos os dias, a partir das 08:30, a chefia de informação e os jornalistas reúnem-se para a análise e distribuição da agenda do dia, já que a recolha diária da informação acontece normalmente a partir das 09:00.²

¹ Entrevista realizada online, a (20 de setembro às 11 horas), ex-diretor, que ocupa o lugar de jornalista na Rádio Televisão de Cabo Verde (RTC), atualmente.

² Entrevista realizada online, a (16 de maio pelas 16: 50 minutos), que ocupa a função de jornalista correspondente de Cabo verde.

4.4. Formas de Comunicação Interna na Agência cabo-verdiana de Notícias

Esta análise será desenvolvida com base em utilização dos instrumentos da comunicação interna na agência cabo verdiana de notícias. A comunicação interna é vista como um dos elementos fundamentais para a projeção da imagem de uma entidade ou empresa, visto que pode ser tratada de forma interna ou comunicação externa, etc., mas, no que se refere aos instrumentos de comunicação propriamente ditos, cada organização adapta uma forma mais acessível de se fazer conhecer os membros da organização com vista a salvaguarda a identidade ou imagem da mesma. Desta forma, pode dizer-se que não existem formas concretas de ou referências para fazer o uso da comunicação interna. Sendo que durante a pesquisa realizada não há biografia específica que diz qual é o meio de comunicação mais adequado para o ambiente corporativo. Sendo que cada organização escolhe o forma que mais se adapta ao seu ambiente de trabalho.

(Torquato 2004 *apud* Neves, 2007), afirma (Faria, 2009, p.10) que, os responsáveis pela comunicação devem identificar primeiramente os recursos disponíveis, porque muitas vezes elas possuem formidáveis recursos de comunicação, que são frequentemente esquecidos ou mesmo desconhecidos pelos colaboradores e até mesmo por fontes gerenciais. Portanto, cabe aos responsáveis da empresa tomar iniciativa de que instrumento de comunicação lhe torna mais coerente e eficaz estabelecer a comunicação entre os colaboradores da empresa. Para identificar os tais recursos é necessário em primeiro lugar ser estipulado pelos gestores da organização/ empresas, conhecer os mecanismos de comunicação que melhor se adapta ao ambiente profissional e o que facilita mais o diálogo entre os colaboradores a fim de atingirem o mesmo objetivo determinado.

É fundamental ressaltar que, quando melhor for os instrumentos de comunicação para estabelecer a comunicação interna melhor é a produtividade da empresa e mais projetada fica a sua identidade e quando há falhas na escolha dos instrumentos para a tal realização dentro da empresa menos é sua eficácia em relação a produtividade e sua reputação social ou seja, produzem os efeitos desejados e mencionados como consequências da comunicação interna. Para tal, não aconteça é necessário articular bem as partes superiores da empresa para fazer o diagnóstico da utilização dos instrumentos que vão ser do uso coletivo tanto da parte hierárquica como também entre os subordinados da própria empresa.

Segundo (Brum *apud* Neves, 2007 citada por, Faria, 2009: 11), essas são alguns elementos da comunicação interna que por vezes serve de base para as análises e outras

formas de discursos nomeadamente textos, vídeos, jornais, rádio interna, folhetos, cartazes, memórias históricas e conversa internas.

4.3. Análise das Entrevistas sobre Comunicação Interna na Inforpress Realizadas no Trabalho

Há um certo grau de complexidade entre ambos os conceitos principalmente quando se trata de uma agência de notícias em que o papel de comunicação é essencial no pluralismo e proliferação de informações transmitidas pelo – e para – público, tanto interno, como externo. Daí, que ambos desempenhem papéis essenciais para o sucesso da organização e da coesão da empresa, projetando a sua identidade através da imagem criada pela própria comunicação interna. Numa agência de comunicação social, onde a disseminação eficaz de informação é o pilar mais fundamental, pode-se verificar que a comunicação profissional tem um papel vital na vida dos colaboradores da agência cabo-verdiana de notícias: ela garante que todos os membros da equipa estejam a par das últimas notícias, atualizações de projetos, reuniões, convocatórias e outras informações relevantes para a organização. Aqui entra a comunicação interna estabelecida pelo uso dos e-mails a que todos os membros têm acesso, sendo este o principal meio de partilha entre colaboradores e entre colaboradores e chefias. E é através desta ferramenta, pelo resultado das entrevistas, que os participantes percebem os propósitos e objetivos comuns estipulados pela – e para – a Inforpress.

De acordo com Luiz Carvalho³, jornalista da Agência Inforpress, a comunicação interna tem uma importância fundamental dentro das organizações, principalmente, quando se fala de cultura organizacional. Torna-se mais evidente quando os profissionais se sentem mais comprometidos em estabelecer uma comunicação o mais eficiente possível, de forma a atingir uma produção de qualidade, salvaguardando a imagem e a credibilidade da própria agência.

Para Carvalho, a comunicação interna tem um “papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho mais dinâmico e criativo entre os colaboradores”, uma vez que o alinhamento organizacional permite que todos na equipa acedam e partilhem a mesma linguagem comunicacional durante o seu trabalho. Este facto é tanto mais determinante quando se está em momento de transmissão das informações, nas reuniões e nos emails, visto ser essencial que a informação venha a ser decodificada a partir de conhecimento comum: entre colegas de redação e superiores hierárquicos.

³ Entrevistado online a 02 de maio de 2023, às 10:30.

Para Luís Carvalho, este alinhamento organizacional faz com que “a empresa acabe por projetar os seus valores, missão e visão” em todos os níveis, “garantindo o engajamento dos colaboradores”, salvaguardando a identidade da organização.

Carvalho salienta que o engajamento dos colaboradores “é um fator crucial para o sucesso” e eficácia no que se refere à produtividade de uma organização. “A dedicação, o entusiasmo e o comprometimento dos funcionários da empresa faz com que a mesma crie a sua própria cultura organizacional, trabalhando sempre pelos melhores progressos e benefícios da agência”.

Para Hamilton Jair Fernandes⁴, atual Gestor da Agência Inforpress, indica que a agência “não tem uma estratégia de comunicação interna emanada a partir de uma planificação organizacional”. As comunicações entre as pessoas da agência “são pontuais e via email”, excluindo automaticamente os que não utilizam este meio de comunicação, principalmente, quando se fala dos condutores, pessoal da limpeza e segurança. O mesmo salientou, pois, que este tipo de comunicação “não abrange a totalidade dos colaboradores da Agência Inforpress”, frisando que esta “não é uma comunicação eficaz”, sendo necessário “criar um projeto de comunicação interna, que abranja a totalidade dos profissionais e colaboradores”.

De acordo com J. Fernandes, “a legislação nacional em matéria da comunicação social é extremamente omissa, relegando a comunicação apenas ao *core business* da agência, que é considerada a fonte primária da notícia conforme a linha editorial”. Contudo, Fernandes afirma também que, “conforme as indicações do plano de negócio, podem e devem rever a organização da Agência, possibilitando a criação de uma orgânica mais funcional e adaptada à área de negócio da Inforpress, algo a ser materializado no segundo semestre do ano em curso”. Assim, para Fernandes, a comunicação interna é o processo de troca de informações, ideias, conhecimentos e mensagens dentro de uma organização, com o propósito de engajar, alinhar, informar e motivar seus colaboradores.

De igual modo, pensa ele que, na Inforpress, a comunicação interna é feita com base nos emails. Daí que, o uso desta ferramenta de comunicação interna dentro da organização “é visto como tendo um papel significativo, oferecendo diversos benefícios, que criam uma operação eficiente e uma equipa bem projetada a nível do seu engajamento e da sua própria estrutura no trabalho”. O mesmo acrescentou ainda, que “o email é uma ferramenta ideal para enviar comunicados de empresa, atualizações importantes, agenda das reuniões e outros conteúdos formais, pois este canal envolve a transmissão de mensagens entre todos os níveis

⁴ Entrevista realizada a 02 de maio de 2023 as 13: 13 minutos

hierárquicos, desde a alta gerência até os funcionários de linha de frente”. A comunicação interna visa criar um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros da equipa se sintam valorizados, informados e conectados aos objetivos e valores da empresa.

É fundamental frisar que o trabalho de comunicação interna deve ser um instrumento que produz constante mudança no ambiente do trabalho, que pode ser materializado e acentuado a cada momento dentro da organização. Com a evolução dos tempos, assim como o avanço das novas tendências de informar e comunicar, muitas organizações vão sentindo a necessidade de se adaptar à nova realidade, tanto a nível dos meios de comunicação interna, como das formas em que os colaboradores se manifestam entre si no ambiente de trabalho, cuja finalidade é de atingir maior número de consumidores. No caso da agência em análise: de modo a garantir o mercado, oferecendo produtos com maior rapidez e qualidade, tanto para o público nacional como para a diáspora.

No mundo globalizado é incontornável falar na preponderância que a internet tem no nosso quotidiano, e na forma como a sua evolução tem vindo a marcar indubitavelmente as vivências, práticas e experiências dos humanos e das empresas.

Conforme a literatura sobre a comunicação interna, pode-se dizer que, para se estabelecer uma comunicação interna viável entre os colaboradores de uma entidade, a era das novas tecnologias e da Internet tem facilitado a materialização no processo da criação de uma cultura organizacional, o que, percebemos, não se tem verificado na Infopress.

Entre essas inúmeras formas de os colaboradores interagirem, há que saber se posicionar perante cada uma dessas formas de comunicar estabelecida pela era digital, uma vez que existe uma grande diferença entre comunicação e informação, principalmente, no âmbito do trabalho jornalístico. Sendo assim, há que se distinguir a utilidade dessas duas palavras no campo jornalístico principalmente entre os jornalistas e todos que compõem a organização.

Sabemos que muitas informações veiculadas dentro da organização não chegam aos destinatários com o mesmo efeito e, por esta razão, causam impacto negativo entre os funcionários. O problema: a informação não foi decodificada da mesma forma e pode não gerar qualquer mudança de atitudes ou comportamentos. Isto significa que o gestor não usou o modelo de comunicação adequado para determinado fim pretendido. Torna-se visível o poder a comunicação interna dentro da organização.

No entender de Franklim Palma⁵, um dos fundadores da Agência Cabo-verdiana de Notícias, “as empresas jornalisticamente tradicionais foram forçadas a entrar no novo campo de ação, que está em constante desenvolvimento, com esta obrigatoriedade de marcar presença na rede”. Deste então, segundo Palma, os jornalistas “passaram a estar a maior parte do tempo ligados à rede por meio de terminais e o seu trabalho começou a ser visto com maior frequência”. Desta forma, a direção da agência “sentiu a necessidade de apostar em profissionais com características adequadas à nova realidade que se tornou um facto”. Ora, a comunicação interna entre os seus membros passou a ser vista como uma forma de engajamento de todos com esta proliferação da comunicação feita com base nas mudanças tecnológicas.

Como já descrevemos, as agências de notícias começaram a dar os seus primeiros passos no século XIX, mas era digital trouxe grandes desafios aos jornalistas na forma como fazer os seus trabalhos e propagá-los. Agora, no século XXI, os média enfrentam uma nova revolução, com a era do conhecimento e da informação, permitida pela internet. É neste sentido que se toram crucial o valor da comunicação interna nesta área, sendo que qualquer entidade sente a necessidade de aprimorar a sua comunicação interna e externa para melhor projetar a sua imagem e garantir o seu objetivo no mercado global atual.

De acordo com Carlos Santos⁶, ex-gestor da Agência Inforpress, a comunicação interna “desempenha um papel crucial em qualquer organização e principalmente no campo jornalístico onde a disseminação das informações deve ser assimilada com rigor e manter sempre a credibilidade”, garantindo “rigor e imparcialidade”.

Simão Rodrigues⁷, jornalista da Agência Cabo Verdiana de Notícias, assegurou, durante a sua entrevista realizada em 18 de abril de 2023, que, “internamente, a Inforpress tem um sistema bem implantado que facilita a comunicação não só dos jornalistas e pessoal da redação, mas de todo os seus colaboradores, quer através de redes de contacto por telefones móveis, quer através de telefone fixos, Voice over Internet Protocol (VOIP), instalados em cada uma das secretarias/mesas de trabalho dos trabalhadores”. Contudo, dado que a redação tem ainda falhas de usabilidade, “muita da comunicação é feita feito através da secretaria da redação, cujo objetivo primordial é de facilitar e agilizar os contactos entre os colaboradores”, sendo que, “nem sempre aconteça da melhor maneira e com a rapidez necessária”.

⁵ Entrevista realizada por videochamada, a 04 de marco de 2023, às 20:45 minutos.

⁶ Entrevista realizada por videochamada, no dia 13 de junho de 2023, às 13:25.

⁷ Entrevista realizada por videochamada, a 18 de abril de 2023.

Em termos de planeamento, segundo Simão Rodrigues, “as ações de comunicação internas são articuladas, habitualmente, logo no início de cada turno de trabalho, nas tradicionais reuniões de pautas”. Normalmente, “cada jornalista/repórter apresenta a sua agenda, a secretária partilha a agenda institucional e a direção da Informação fará a distribuição dos trabalhos”.

Para Rodrigues, a comunicação interna da agência Inforpress influencia na criação da própria cultura organizacional, porque deste jeito o jornalista, bem como o pessoal da imagem, “fica sempre por dentro de praticamente todos os acontecimentos da sua agenda, mesmo estando fora do seu turno, o que faz com que o pessoal tenha conhecimento das suas missões mesmo antes de iniciar os trabalhos”. Acredita que, o fluxo de comunicação tende a ser bidirecional, mas que “depende do assunto”. A produção jornalística é direcionada exclusivamente ao pessoal da redação, mas “quando é assunto geral é partilhado para todos os colaboradores, quer seja recursos humanos, secretaria, arquivo, redação”. Salientou que existe também uma “diferenciação a nível das informações veiculadas com a hierarquia”, porque, afirma, “existe um grupo de comunicação exclusivo apenas para editores e um ou outro jornalista e uma outra via que engloba todos os colaboradores”.

O mesmo confirmou ainda que “existe interface tecnológico” entre a comunicação interna e cultura organizacional, que se concretiza nos telefones instalados pelo Núcleo Operacional da Sociedade de Informação, NOSI, instituição que suporta e orienta a rede do Estado. É ligado através da internet.

Quanto aos meios utilizados para estabelecer a comunicação interna, Rodrigues considera que “os jornalistas enviam as suas peças aos editores através do email corporativo da empresa, e estes, após a apreciação, publicam as peças na Inforpress, sempre acompanhadas das fotos ilustrativas, e por vezes de áudio e vídeos”.

Simão Rodrigues avalia de forma positiva “a relevância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade na agência Inforpress”, contudo, confirma que “não tem sido a melhor”. Por esta razão, continua, “está-se a envidar esforços para que brevemente os textos sejam diretamente publicados pelos jornalistas”. Uma vez que a qualidade tem sido a imagem de marca, até porque, “como agência de notícias e como jornalistas primamos pela notoriedade, isenção e clareza, baseando-nos nos princípios do contraditório e da imparcialidade”.

Sendo assim, Rodrigues considera que “a Inforpress goza de uma boa imagem de credibilidade e notoriedade tanto junto do grande público, como nos diversos meios de

comunicação social, quase sempre dependente da Agência, enquanto uma fonte credível, com jornalistas em todas as ilhas e que consegue dar cobertura a todos os temas institucionais, para além das peças exclusivas da mesma”.

Conclusão

Após apuramento da relevância e da aplicabilidade dos conceitos abordados no âmbito da pesquisa, podemos responder à questão que serviu de base ao nosso estudo, que implicou o uso do método qualitativo e a técnica da entrevista.

Como resultados principais das nossas entrevistas, passamos a ter melhor entendimento do tema abordado no que tange à sua profundidade derivada do referencial teórico sobre a comunicação interna e o seu processo de construção da cultura organizacional, mais precisamente do nosso objeto de estudo que é a Inforpress.

Ficamos com uma visão mais ampla quando se fala da comunicação interna e a cultura organizacional de uma determinada empresa, entidades ou organizações. De acordo com a literatura consultada, entendemos que cada organização ou empresa constrói a sua própria forma de estabelecer a comunicação interna entre os seus colaboradores, pautando sempre pela visão, missão e valores da própria organização, mantendo o equilíbrio relativamente ao canal escolhido para transmitir a informação entre os demais colaboradores.

Sendo assim, pode-se concluir que, no caso da Agência Cabo-verdiana de Notícias Inforpress, a comunicação interna é um instrumento fundamental na materialização e construção organizacional em todos os aspetos, quer a nível administrativo, quer estratégico, e nos engajamentos dos seus colaboradores. Nota-se ainda que, apesar da agência ainda não dispor de um gabinete próprio da comunicação interna, a Inforpress vê a comunicação interna em várias dimensões organizacionais, porque considera que o seu processo de crescimento envolve a criação da cultura organizacional e o engajamento dos profissionais ou *stakeholders* internos, mas também todos os *stakeholders* externos da agência no seu todo.

É ainda extremamente importante salientar que, ao longo das três décadas de funcionamento da Agência de Notícias de Cabo Verde, registaram-se mudanças significativas. A atual Inforpress passou por várias fases e etapas, que foram sendo superadas de acordo com os meios disponíveis e especificidades de cada época. A história do jornalismo de agência em Cabo Verde tem como protagonistas os sucessivos dirigentes, administradores e trabalhadores, que hoje recordam com orgulho todo o percurso que fizeram e da sua participação no processo de crescimento e desenvolvimento da empresa.

Foram várias as fases intermédias que vão desde a mobilização de esforços para a sua criação, à formação dos profissionais e parcerias feitas com os outros órgãos, à

informatização do modo de produção, à primeira página web e codificação do sinal entre outros.

Para os profissionais da Agência de Notícia Inforpress, a comunicação interna é vista como estratégia para criação, execução de canais, que reforcem a cultura corporativa, como ferramenta eficaz no processo da criação da cultura organizacional, como a motivação na realização das tarefas diárias, no alinhamento interno e a capacidade de atração e retenção.

O aumento da demanda do mercado nacional e os desafios da nova era digital trouxeram, contudo, à tona as fragilidades da Agência Cabo-verdiana de Notícias, assim como a necessidade de se consolidar no mercado como líder na produção e distribuição de conteúdos. E a comunicação interna é uma das áreas que claramente carece de maior desenvolvimento.

Após a abertura do sinal da agência, os clientes e os internautas de uma forma geral passaram a ter acesso gratuito aos conteúdos produzidos. Apesar de ter sido uma estratégia de marketing do anterior Conselho de Administração, este é um facto insólito, tendo em conta aquilo que é a essência de uma agência de notícias. A produção e venda de conteúdos são as principais fontes de rendimentos de qualquer agência, seja ela estatal ou não, generalista ou especializada, e disso depende em parte o futuro da Inforpress, pois é através do negócio que as agências conseguem rendimentos necessários para se autossustentarem, adquirirem novos equipamentos, contratarem e manterem mão-de-obra suficiente para o seu funcionamento eficaz, arcando com as suas despesas e honrando os seus compromissos.

Quando tal não acontece, o sistema torna-se deficitário e começam a surgir vários problemas, que põem em causa o normal funcionamento da empresa e, muitas vezes, põe-se em causa alguns investimentos futuros, como é o caso da Agência Cabo-verdiana de Notícias. O mercado mediático cabo-verdiano é relativamente pequeno, tendo em conta a condição de Cabo Verde. A separação geográfica faz com que constantemente haja esforço acrescido para termos alguma informação em comum, e isto é o que propriamente se designa de comunicação. Quanto ao valor da comunicação interna, percebemos que esta é ela a condição da eficácia e da eficiência da comunicação externa. Mas que, como no caso estudado, é ainda muito descurada, confundida e menorizada na prática.

Referências

- ALVES, J.C.C. (2012). *A Importância da Comunicação Interna e das Atividades de Team Building*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social na vertente de Comunicação Estratégica. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Consulta a 02 de dezembro de 2022 em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/5131>.
- ALMEIDA, S. L. (2013) Número 8 de 2013 – *Comunicação e Ciências Empresariais Dossier Temático – A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores* www.exedrajournal.com Dialnet-AImportanciaDaComunicacaoInternaParaAMotivacaoDosC-4729802.pdf a cessada em [15 de novembro.2022].
- BARROS, DM, & MATOS, N. (2015). *A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais*. *Revista de Administração*, 23 , 3–20.
- BERTOLI, Annie. *Necessidade na Comunicação Interna*. São Paulo: 1997. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg002200.htm>; Acesso em 24 abril 2009
- Fráguas. Carolina, Sales: (2011). Título: *A comunicação Interna na Portugália Airlines Católica Portuguesa*. Consulta a 7 de dezembro de 2022 em: <http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/8256>.
- COSTA, A. S. (2022). *A Importância dos Canis Digitais para a Escola Superior de Educação Politécnico de Coimbra*.
- CORREIA, J.M.M. (2011). *Da Cabopress À Inforpress SSA 1988-2011. Duas décadas de Jornalismo*. 1ª Edição: Novembro 2011, Avenida Infante Santo, 23-5C
- Cf. Denis Mcquail, Sven Windahl, (1989). “Models of communication”, in Erik Barnow et al. (eds.), *International Encyclopedia of Communication, Volume 3*, Nova Iorque, Oxford, Oxford University Press, 1989, p. 36. Sobre este mesmo tema cf., dos mesmos autores, *Modelos de Comunicação para o Estudo da Comunicação de Massas*, Lisboa, Editorial Notícias, 2003.
- Estrutura orgânica da Inforpress*. Disponível em: <https://www.inforpr22ess.publ.cv/estrutura-organica-da-inforpress/> 20.Maio de 2023 às 10H35 minutos.
- FARA, P. S. (2009). *Comunicação Interna nas Organizações*.
- GOMES, D. R., A., V., & RIBEIRO, N. (2013). *A Motivação de Colaboradores em Contextos Adversos: comparando a importância de preditores de relação indivíduo-organização e indivíduo-trabalho*. Coimbra: Business and management research.

GOMES, R.M, (janeiro de 2009). *Importância da Internet para o Jornalista e Fontes*, Editora Livros Horizonte, LDA, Cidade Lisboa, Rua das Chagas.

JÚNIOR, AJR (2013). *A Comunicação Interna e a Construção da Cultura Organizacional em times esportivos vencedores: o caso do FC Barcelona*. *Organicom* , 10 (19), 106–117.

KUNCH, M. M. K. (2009). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*- Editora 2009.

KUNCH, M. M. K. (2008). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*- Editora 2008.Sao Caetano do Sul,SP. *Gestao da Comunicacao Organizacional*- Texto do artigo-270114-1-10-20171004.pdf

KUNSCH, M. M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

MARG... (2007.). *Considerando o diagrama da comunicação integrada, de Marg...* *Comunicação Social - Relações Públicas, Imagem e Assessoria de imprensa* - Centro de Seleção e de Promoção de Eventos UnB (CESPE- TCU - Analista de Controle Externo ACE, Considerando o diagrama da comunicação integrada, de Marg..., <https://www.estudegratis.com.br/questao-de-concurso/165636>.

MARCHIORI, M. (03/10/2012). *Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Consultado a 8 dedezembro de 2022 em <http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/backup-03-10->

MATIAS, A. (2000). *As Relações Públicas Internas como Factor Potenciador da Comunicação Institucional* (Dissertação de mestrado). Universidade da Beira Interior, Departamento de Sociologia e Comunicação Social, Covilhã, Portugal.

MARCHIORI, M. (03/10/2012). *Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Consultado a 8 de Março de 2022 em <http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/backup-03-10->

MAPANZENE, S. N. (2013). *As Relações Públicas Internas Como Factor Potenciador Da Comunicação Institucional* (Dissertação de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Departamento de Sociologia e Comunicação Social, Covilhã, Portugal. Consultado a 9 de dezembro de 2022: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-stelia-mapanzene.pdf>

MARQUES, R. (27/01/2004). *Comunicação Interna*. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. A cessada em 10 de dezembro.2022.

NASCIMENTO, V. Dos S. (2012). *A Comunicação Interna como Estratégia de Visibilidade para a Educação Profissional no Interior: cessada em*

<https://www.bocc.ubi.pt/pag/nascimento-valeria-a-comunicacao-interna-como-estrategia.pdf>, no dia 29 de maio de 2023.

NEIVA, (2018). *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna*: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. 1069-061 Lisboa, Portugal... consultada em: <file:///C:/Users/nozin/Downloads/5223-Texto%20do%20Artigo-23135-1-10-20181109.pdf>, no dia 16 de julho de 2023.

PIMENTA, M. A. (2009). *Comunicação Empresarial*. 4.ed. Campinas: Alínea.

RUGGIERO, A. P. (08/10/2002). *Qualidade da Comunicação Interna*. 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>.

Rodrigues (2007). *Manual da Teoria de Comunicação*. Série: Estudos em Comunicação Direção: António Fidalgo Design da Capa: João Sardinha Paginação: Catarina Rodrigues Covilhã. A cessada em 11 de 12 de 2022 http://www.labcom Serra_paulo_manual_teorias_comunicacao.pdf Livros Labcom <http://www.labcom.ubi.pt/livroslabcom/> 2007 Depósito Legal: 268620/07 ISBN: 978-972-8790-87-5

REGO, F. G. T. Do (1986). *Comunicação Empresarial e Comunicação Institucional*: Editora São Paulo, Summus, 1986, V.11.

SCHEIN, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas. (1ª edição original em inglês 2004).

SÁ, C. M. (2008). *A comunicação Interna na Empresa Faurecia*. Minho: Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação - apresentada na Universidade do Minho (V. Digital) <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9615>.

SANTO, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo

SALES, C.F. (2011). *A Comunicação Interna na Portugal Airlines*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Organização e Novas Tecnologias. Lisboa: Universidade

VILLAFANE, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Lisboa: Edições Sílabo.

ZULATO, G. F., (2015). *Cultura Organizacional e Comunicação Interna, na ótica do consultor de comunicação*. em: [03. dezembro.2022]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11504/3/>

Dissertacao_Giovana_Zulato_final.pdf

Anexos da Entrevista

Questionário aplicado aos funcionários da INFOPRESS

1. Como é a estrutura de comunicação interna da agência cabo-verdiana de notícias?
2. Qual é a missão da comunicação interna?
3. Como são planeadas as ações de comunicação interna na agência Inforpress?
4. Quais são os processos e veículos utilizados para se fazer comunicação interna na empresa?
5. A comunicação Interna da agência Inforpress influencia na criação da cultura organizacional?
6. Existem ações de comunicação interna diferenciadas para segmentos distintos do público interno da organização?
7. Os fluxos de comunicação são bidirecionais ou ocorrem apenas de forma descendente (das lideranças para os funcionários em geral)?
8. Existe interface entre o departamento de comunicação interna e cultura
9. organizacional? Como ela acontece?
10. Quais são os processos e veículos utilizados para a transmissão de mensagens que se encaixam no momento da gestão da redação das peças noticiosas?
11. Como pode ser descrito o processo de comunicação interna quando utilizado para promover a qualidade dos serviços prestados e entre os funcionários da organização?
12. Existem canais para *feedback* dos funcionários em relação às mensagens da gestão durante a produção dos conteúdos noticiosos?
13. Existe diferenciação a nível das informações veiculadas com a hierarquia?
14. Como pode ser avaliada a relevância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade na agência Inforpress?
15. Como a qualidade da produção tem sido promovida como parte da cultura organizacional da agência cabo Verdiana de notícias?

16. Que evidências revelam que os funcionários se tornam mais comprometidos em relação à qualidade quando são implementadas ações de comunicação interna nesse sentido?

17. Como vê a imagem da agência cabo Verdiana de notícias tendo em conta a sua cultura organizacional?