



**XII ASSEMBLEIA GERAL DA OISC CPLP**  
**BISSAU 6-10 NOV 2023**

***COMUNICAR E PROMOVER OS VALORES E BENEFÍCIOS DAS ISC***  
***COMUNICAÇÃO EFICAZ E RELAÇÃO COM AS PARTES***  
***INTERESSADAS***

## Resumo

À luz dos princípios universalmente estabelecidos e conforme normas emanadas pela INTOSAI, concernentes à restituição da transparência às contas do Estado e a correta fiscalização da aplicação dos bens e dinheiros públicos, como é apanágio de um Estado moderno e de direito, as autoridades santomenses desencadearam em 1999 o processo conducente à autonomização do controlo externo jurisdicional das finanças públicas, que culminou em junho de 2003, com a entrada em funcionamento do TCSTP - Órgão Supremo e Independente de Fiscalização das Contas Públicas, inserido no poder judicial.

Ao longo de todo o processo de instalação e funcionamento desta ISC, a comunicação com as entidades sujeitas ao seu controlo, bem como a sociedade em geral, foi tida como instrumento de extrema importância para a realização do seu objeto, contribuído inquestionavelmente para os êxitos até então conseguidos.

Entretanto, a complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenómeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações, como é o Tribunal de Contas, uma linha de atuação muito mais abrangente em matéria de comunicação e relação com os stakeholders, compreendendo a definição do seu ambiente interno, a avaliação da envolvente externa, os recursos disponíveis e metas tangíveis. Esta abordagem se funde no conceito de comunicação organizacional integrada, ou seja, uma comunicação estrategicamente planeada.

O conceito de comunicação integrada consiste, igualmente, na faculdade de estabelecer uma interligação entre as diversas modalidades comunicacionais em busca da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício do público e da sociedade como um todo.

A necessidade de interação com os diversos interessados nos serviços produzidos pelo TCSTP determina que a relação se estabeleça com base numa visão mais ampla e holística, construindo ações comunicativas orientadas para as demandas, os interesses e as expectativas dos sujeitos envolvidos e da sociedade em geral.

O presente trabalho preconiza a abordagem das perspetivas de retoma das *démarches* já iniciadas em 2018, todavia interrompidas, por razões diversas, para enfrentar os desafios inerentes ao estabelecimento de uma comunicação estrategicamente planeada, suscetível de assegurar um eficaz relacionamento com as partes interessadas, promovendo os valores e benefícios desta ISC para a sociedade.

## Palavras Chaves

**Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional, Estratégia, Comunicação Integrada, Público Alvo, Valores, Eficácia, Valores, Benefício**

## Índice Geral

I.	Introdução .....	1
I.1.	Considerais gerais.....	1
I.2.	Contexto e conceito-chaves.....	1
I.1.2.	Contexto .....	1
I.1.2.	Conceitos-chave .....	4
II.	TCSTP – Por Uma Comunicação Alinhada Com Boas Práticas .....	6
II.1.	Práticas Comunicativas no TCSTP .....	6
A)	Apresentação Pública do Relatório de Atividades e Contas.....	7
B)	Marcha Pela Prestação de Contas .....	8
C)	Programa do Tribunal de Contas – Audiovisual .....	9
III.	Considerações Finais .....	10
III.1.	Perspetivas .....	10
III.2.	Conclusões .....	11
III.3.	Recomendações.....	12

## Índice de Quadros

Quadro n.º 1- Funções da Comunicação Organizacional .....	6
Quadro n.º 2-Projetos Implementados em Matéria de Relacionamento com os Stakeholders .....	7

## I. Introdução

### I.1. Considerais gerais

A comunicação constitui na atualidade um tema que desperta muito interesse, tanto no âmbito académico, como no quotidiano das organizações em geral. A importância do agendamento da sua abordagem durante as sessões da XII AG da OISC CPLP<sup>1</sup> se funda precisamente nesse pressuposto, sendo certo que a implementação de uma estratégia de comunicação e relacionamento com as partes interessadas corretamente definida, concorre para a eficácia da atuação das ISC associadas.

O principal objetivo do presente trabalho é partilhar com os ilustres delegados à esta augusta assembleia e demais atores interessados, reflexões sobre o caminho percorrido pelo Tribunal de Contas no domínio da comunicação, trazendo à colação os pontos críticos inerentes aos desafios a enfrentar no âmbito da formulação de uma comunicação organizacional estrategicamente planeada.

### I.2. Contexto e conceito-chaves

#### I.1.2. Contexto

A boa governação, indissociavelmente ligada à otimização de resultados e responsabilização na administração dos recursos públicos, é a grande procura social de momento, para a qual o concurso das ISC<sup>2</sup> assume um papel determinante. Para o TCSTP<sup>3</sup> a grande questão que se coloca é *como responder com eficácia aos desafios inerentes a tão complexa missão*.

Enquanto órgão supremo de controlo externo das finanças públicas, o TCSTP, apesar de inserido no poder judicial, é um tribunal especializado com identidade organizacional própria, na perspetiva de construção de uma imagem corporativa de credibilidade e confiança, condição necessária para a eficácia da sua atuação.

---

<sup>1</sup> XII Assembleia Geral da Organização das Instituições Superiores de Controlo da Comunidade de Países da Língua Portuguesa

<sup>2</sup> Instituição Superior de Controlo

<sup>3</sup> Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe

A importância dada à comunicação e o relacionamento com o público interessado desde os primeiros dias da sua existência que o TCSTP tem a ver com o destaque que lhe é dado no âmbito do processo de planeamento das atividades projetadas por este Tribunal, com a inclusão de atividades concernentes à esta temática nos planos anuais de atividades.

Porém, a partir de 2013 mudou-se o paradigma de programação no TCSTP<sup>4</sup>, passando-se a projetar ações numa perspetiva plurianual, condensadas em planos estratégicos de desenvolvimento institucional. A questão da comunicação passou a ter, conseqüentemente, uma abordagem mais abrangente, a partir da definição de objetivos estratégicos de médio e longo prazos. Portanto, de uma perspetiva de planeamento operacional, passou-se ao modelo de planeamento estratégico, com abrangência temporal mais alargada, suscetível de garantir a consolidação de objetivos gerais projetados, através da conjugação de vários objetivos específicos.

O TCSTP, alinhado com as iniciativas promovidas pelo CREFIAF<sup>5</sup> e o apoio da IDI<sup>6</sup>, empenhou-se nos eventos levados a cabo conjuntamente com as ISC regionais de língua francesa, que culminaram com a elaboração e aprovação em abril de 2019 do **Relatório Sobre a Conceção da Estratégia de Relacionamento com as Partes Interessadas**. O processo de elaboração do Relatório Sobre a Conceção da Estratégia de Relacionamento com as Partes Interessadas observou todas as etapas e démarches inerentes ao planeamento estratégico

Entretanto, os tempos que se seguiram foram fortemente abalados pela pandemia da COVID 19, o que não permitiu que as recomendações do relatório acima referido fossem implementadas, urgindo assim a necessidade da retoma da sua abordagem e efetiva aplicação.

Os fenómenos sucedem-se à escala universal, com uma velocidade jamais sentida, o que exige, em resposta, uma abordagem mais dinâmica do setor da comunicação, face ao

---

<sup>4</sup> Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe

<sup>5</sup> Conselho Regional de Formação das Instituições Superiores de Contro de África Francófona

<sup>6</sup> Iniciativa de desenvolvimento da INTOSAI

nível de imprevisibilidade de tais fenómenos. *Dominique Wolton*, eminente sociólogo francês, especialista em ciências de comunicação, escreveu abundantemente sobre o tema, tendo considerado, *a comunicação uma das maiores questões do século XXI: em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global.*<sup>7</sup>

As organizações, de todo o tipo, descobrem permanentemente que os seus relacionamentos não podem ser apenas com os públicos alvos do negócio, por meio da comunicação clássica ou do tipo operacional. Com os Tribunais de Contas, a equação se coloca da mesma forma, implicando que estas ISC se posicionem institucionalmente, mediante ações comunicativas planeadas estrategicamente.

Tal como em diversas outras organizações, a atividade comunicativa do Tribunal de Contas deve ser orientada numa perspetiva de comunicação integrada que leve em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos sujeitos envolvidos, designadamente os funcionários e colaboradores, o público diretamente interessado nos produtos que a organização oferece, isto é, os stakeholders e de toda a sociedade.

O bom conhecimento da instituição, a apropriação da sua missão e dos desígnios alinhados com as suas necessidades de comunicação são fatores determinantes para a construção de uma estratégia ampla de comunicação que assegure a promoção dos valores e benefícios, ajudando as entidades e as pessoas a realizarem os seus objetivos.

A comunicação tem um poder incomensurável, assumindo-se cada dia que passa, como ferramenta indispensável para a afirmação das organizações e, no caso concreto do Tribunal de Contas, nos seus desígnios de liderança pelo exemplo. A perspetiva de exploração dos poderes de uma comunicação ampla, para além de buscar resultados, preconiza igualmente que o impacto de tais resultados responda aos apelos da

---

<sup>7</sup> *Wolton, in "É preciso salvar a comunicação 2006, p. 9"*



responsabilidade social pública, da preservação do ambiente e do ecossistema por meio de um desenvolvimento sustentável, de uma sociedade em constante mudança, de uma opinião pública cada vez mais vigilante e cidadãos cada vez mais exigentes.

Estes são os imperativos que devem nortear o comportamento institucional do TCSTP, que ao invés de uma comunicação meramente clássica, exclusivamente técnica e predominante operacional, exigem, inexoravelmente, o estabelecimento de uma comunicação organizacional muito mais alinhada com os fundamentos do planeamento estratégico e suscetível de estabelecer um profícuo relacionamento com as partes interessadas e promover os valores e benefícios em prol de toda a sociedade.

### I.1.2. Conceitos-chave

Para melhor apropriação dos objetivos do presente trabalho importa definir três principais conceitos, nomeadamente *STAKEHOLDERS*, *COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL* e *COMUNICAÇÃO INTEGRADA*.

**Stakeholders** é um conceito muito utilizado nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação para designar as partes interessadas no âmbito de um planeamento estratégico.

No dia a dia de uma organização todos são stakeholders, por sua vez, considerados de peça chave na governança corporativa, uma vez que a maior parte deles estão muito próximos das discussões sobre a transparência, eficiência e sustentabilidade do negócio, competindo-lhes também avaliar se a organização está agregando valor para o grupo que representa.

A abrangência dos stakeholders vai desde os gestores e funcionários, aos clientes, aos credores, ao Estado, sindicatos e demais entidades e pessoas que estejam relacionados com a instituição.

Tendo em vista à satisfação dos interesses das diversas partes interessadas, conjugados com os da própria organização, procura-se estabelecer um eficaz modelo de *COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL*, conceito que importa aqui esmiuçar.

A **comunicação organizacional** é uma área que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, económico e social. Como fenómeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos.

O contexto globalmente prevalente, intimamente marcado pela velocidade da evolução das tecnologias digitais e de informação, demanda uma comunicação organizacional vista numa perspetiva holística, superando a visão de uma comunicação instrumental, por uma visão muito mais complexa e abrangente. Outro aspeto a considerar na abrangência da comunicação organizacional é como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua conceção e as suas práticas, o que *Margarida Kunsch*<sup>8</sup>, na obra coletiva *Comunicação Organizacional - Histórico, Fundamentos e Processos, Vol.1 2009*, denominou de **comunicação organizacional integrada**, compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Ao estabelecer-se uma comunicação integral, ela deixa de ter uma função apenas tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa de levar em conta a questão humana e agregar valor à organização, ajudando-a a valorizar as pessoas, a atingir seus objetivos globais, a contribuir para a fixação pública dos seus valores e realização da sua missão.

Para a definição de conceitos, importa enfatizar que a comunicação organizacional, por outras palavras, abarca o conhecimento, o estudo dos grupos de interesse de uma instituição, o planeamento de práticas de comunicação nos âmbitos *interno* (comunicação interna) e *externo* (comunicação externa), a escolha e os usos de *médias* empregues, sua implementação e sua contínua avaliação. Entendendo o que é comunicação organizacional, torna-se fácil compreender as suas funções, conforme abaixo se discrimina:

---

<sup>8</sup> **Margarida Kunsh – Pesquisadora e professora universitária, pioneira nos estudos de comunicação organizacional no Brasil.**



Quadro n.º 1- Funções da Comunicação Organizacional

Função	Nível/Abrangência	
	Interno	Externo
Promover o entendimento dos objetivos organizacionais	✓	✓
Mobilizar e integrar o público interno;	✓	
Fortalecer as relações com os stakeholders	✓	✓
Facilitar os processos de negociação interna e externa	✓	✓
Dar mais visibilidade à organização		✓
Gerir crises, facilitar mudanças internas	✓	
Otimizar a tomada de decisões	✓	
Prestar informações à sociedade		✓
Melhorar as relações com os <i>mídias</i>		✓

## II. TCSTP – Por Uma Comunicação Alinhada Com Boas Práticas

### II.1. Práticas Comunicativas no TCSTP

A importância da comunicação no TCSTP esteve desde sempre alinhada com a preocupação de uma gestão planeada das atividades desta instituição. Não obstante à necessidade de intervenções pontuais, em resposta à eventualidades e imprevistos, as ações inseridas no domínio da comunicação foram sempre concebidas numa lógica de planeamento, desde os primeiros planos anuais de atividades, passando pelos sucessivos planos estratégicos até ao Relatório Sobre a Conceção da Estratégia de Relacionamento com as Partes Interessadas.

O relatório faz referencia a melhorias significativas, decorrentes da mudança do paradigma de planeamento anual para a matriz de planeamento estratégico, associada às iniciativas desencadeadas no âmbito do uso das TIC.

O relatório enumerou as atividades que mais contribuíram para a realização dos objetivos preconizados no domínio da comunicação, conforme o quadro abaixo:

Quadro n.º 2-Projetos Implementados em Matéria de Relacionamento com os Stakeholders

Item	Projeto/Atividade	Nível/Abrangência	
		Interno	Externo
01	Publicitação das ações de formação	✓	✓
02	Apresentação pública do relatório anual de atividades e contas	✓	✓
03	Marcha de apelo à prestação de contas	✓	✓
04	“Programa do Tribunal de Contas” – em português e em fôro (audiovisual)	✓	✓
05	Publicação de relatório de auditoria no sítio Web		✓
06	Seminários com- os responsáveis dos serviços públicos		✓
07	Auditorias de acompanhamento		✓
08	Disseminação das instruções da VIC	✓	✓
09	Semana nacional dedicada ao Tribunal de Contas por ocasião da inauguração da sede	✓	✓
10	Vídeo institucional do TCSTP	✓	✓
11	Intercâmbios com ISC congéneres	✓	✓
13	Eventos desportivos e culturais	✓	✓
14	Livro de reclamações		✓
15	Retiros	✓	
16	Socialização sobre o relatório e o parecer CGE	✓	
17	Validação de Planos estratégicos	✓	✓

Segue-se a apresentação de três exemplos que podem constituir boas práticas seguidas pelo TCSTP, designadamente:

A) Apresentação Pública do Relatório de Atividades e Contas

Trata-se de um ato, durante o qual o TCSTP presta contas das suas atividades e gestão, relativamente a cada exercício económico.

Trata-se de um ato público em presença do representante do Presidente da República, dos membros do Governo, dos deputados da I e II Comissões Parlamentares, das entidades sujeitas ao controlo do Tribunal, da IGF<sup>9</sup> e demais órgãos de controlo interno, da ordem dos Advogados, da ordem dos técnicos oficiais de contas e auditores, da

<sup>9</sup> Inspeção Geral de Finanças

federação das ONGs e sociedade civil organizada, dos estudantes da área de direito, economia e gestão, os jornalistas e o público em geral.

Ao longo dos dias que antecedem a apresentação do relatório o evento é largamente publicitado.

O conteúdo do relatório abarca minuciosamente o elenco das atividades programadas e correspondente nível de realização, a estatística processual, as contas de gestão consolidadas e perspectivas para o futuro. As contas de gestão são previamente submetidas à auditoria externa para certificação por parte de gabinetes especializados, selecionados em concurso.

Durante a apresentação o TCSTP aproveita a oportunidade para divulgar os seus símbolos, o vídeo institucional, os valores que professa, a sua visão e missão, um momento propício para promoção da imagem e marca **TCSTP**.

Portanto, a referência neste trabalho à Apresentação Pública do Relatório de Atividades, enquanto estratégia de comunicação praticada no TCSTP, tem como objetivo a partilha com os distintos colegas das ISC presentes, da visão projetada em construir uma instituição de excelência, primando pelo fortalecimento das capacidades profissionais dos seus membros, da eficácia do seu modelo organizacional, no estabelecimento de um relacionamento proativo em benefício dos stakeholders.

A Apresentação Pública do Relatório de Atividades e Contas do TCSTP é um exercício aberto e de autoavaliação, com foco nos objetivos e perspectivas da instituição.

## B) Marcha Pela Prestação de Contas

A Marcha de Apelo à Prestação de Contas realizou-se em junho de 2013 e foi um ato de massas direcionado para a população em geral, através da disseminação de mensagens de sensibilização sobre os desígnios da transparência, da prestação de contas e da responsabilização na gestão das finanças públicas.

O objetivo principal era alertar para a necessidade da prestação de contas, sobretudo por via da CGE<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Conta Geral do Estado

A marcha percorreu as principais artérias da cidade São Tomé, inicialmente com os magistrados e funcionários do TCSTP, estudantes do ensino secundários, desportistas e dirigentes do comité olímpico nacional, ilustres Presidentes e membros das delegações das ISC dos CPLP, entoando canções temáticas, slogans e mensagens veiculadas em português e línguas nacionais, mobilizando ao longo do percurso, feirantes, candongueiros, aglutinando uma moldura humana, muito para além das expectativas. O TCSTP considera que se tratou de um momento memorável, onde se pode veicular respostas à questões como:

- O que é o Tribunal de Contas?
- O que faz o Tribunal de Contas?
- Como funciona?
- O que é a prestação de contas?
- O que é o bem público?
- À quem interessa o controlo das contas do estado?

Contribuiu igualmente para o êxito da iniciativa a distribuição de brindes, T-Shirts, prémios, etc.

Tal iniciativa pode ser replicada em determinados contextos, no sentido de despertar os cidadãos sobre certas temáticas ou situações que a ISC pretende fazer chegar ao público alvo. Talvez não seja recomendável para países de grande dimensão territorial, mas neste caso, a ação se mostrou sumamente eficaz, atendendo que algum tempo depois o Governo depositou no TCSTP a primeira CGE para emissão do parecer.

Recorde-se que a primeira CGE reportava ao ano de 2010, vinte anos depois da interrupção desse mecanismo de prestação de contas.

### C) Programa do Tribunal de Contas – Audiovisual

O TCSTP editou em 2017 compacto de dez programas audiovisuais, à que se atribui o nome de PROGRAMA DO TRIBUNAL DE CONTAS, em português e três edições em fôrro, o crioulo mais falado pela população santomense.

O objetivo do programa era a divulgação de informação sobre as atividades do Tribunal, bem como proceder à uma abordagem transversal sobre as atribuições e competências deste órgão. O programa era transmitido semanalmente em cerca de dez minutos de

antena televisiva, durante os quais o apresentador, depois de anunciado o assunto do dia, conduzia as entrevistas com especialistas do Tribunal. O programa exibia igualmente, imagens, textos e slogans meticulosamente escolhidos para a consecução do objetivo visado.

A missão do Tribunal de Contas, quais as entidades sujeitas ao seu controlo, a natureza jurisdicional desta ISC, que mecanismos de fiscalização pratica, sua relação com os demais órgãos do Estado, foram de entre outras, as questões profundamente abordadas no programa.

Os custos inerentes à montagem e edição do programa foram suportados como o apoio do Pro-PALOP<sup>11</sup>, destacando-se daí, a importância deste parceiro de cooperação, sem o qual, a implementação de muitas ações inscritas nos planos estratégicos teria sido impossível.

Neste caso a reação do público se fazia à posteriori, mas, o TCSTP recebeu por via de cartas ou interpelação direta dos seus dirigentes, muitas sugestões, denúncias, manifestação de apoio, pedidos de reposição, etc.

### **III. Considerações Finais**

#### **III.1. Perspetivas**

Os responsáveis do TCSTP reconhecem a necessidade de se imprimir maior profundidade no trabalho que se vem realizando em matéria de comunicação e do relacionamento com as partes interessadas.

A avaliação da situação recomenda que sejam retidas as lições do passado, capitalizando os seus aspetos positivos, perspetivando uma política de comunicação que propicie a inclusão dos stakeholders, independentemente da sua origem, em tornos dos objetivos que estão definidos estrategicamente.

O Relatório Sobre a Conceção da Estratégia de Relacionamento com as Partes Interessadas, constitui uma importante base de partida, pois o seu conteúdo inclui uma caracterização do ambiente envolvente, identifica os stakeholders e o papel de cada um,

---

<sup>11</sup> Projeto de Apoio aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor Leste, no domínio da reforma da gestão e fiscalização da administração financeira do Estado

fixa as expectativas dos mesmos, relativamente ao desempenho do TCSTP. Resta, porém, desencadear um processo de reavaliação e adequação das ações projetadas no referido relatório face às rápidas mutações ocorridas nos últimos anos no ambiente envolvente e colocando como expoente de todas as variáveis a considerar, sobretudo a questão da chamada *sociedade -rede*, que caracteriza o mundo no início do século XXI, construída ao redor das redes digitais de comunicação.

### III.2. Conclusões

As reflexões suscitadas ao longo da elaboração do presente trabalho remetem para as seguintes conclusões:

1. Que o processo de comunicação conduzido pelo TCSTP comporta aspetos positivos a ter em conta no desenvolvimento das estratégias para o futuro, sobretudo no que diz respeito ao seu alinhamento com os objetivos estratégicos projetados;
2. Que os desafios atinentes ao estabelecimento de uma comunicação que assegure a promoção dos valores e benefícios, ajudando as entidades e as pessoas a realizarem os seus objetivos determinam a necessidade de adaptação da estrutura organizacional, assim como da reavaliação de alguns objetivos específicos de definidos no planeamento estratégico;
3. Que tais desafios, tal como descritos no ponto anterior, não se compadecem com as limitações orçamentais com que se depara o TCSTP atualmente;
4. Que há, igualmente, necessidade de indigitação e treinamento de uma pequena equipa que se dedica sobre a matéria de comunicação;
5. Que a comunicação abrangente, tal como se pretende, deve visar todas as faixas etárias e que a fiscalização do TCSTP promova a sustentabilidade, a equidade, a preservação do meio ambiente e do ecossistema;
6. Que se proceda ao reforço das ações iniciadas em matéria de comunicação da ISC visando sinergias para o melhor desempenho rumo aos ODS<sup>12</sup>.
7. A estratégia de comunicação, face à missão acometida ao TCSTP, deve obedecer aos fundamentos de uma comunicação organizacional integrada para assegurar

---

<sup>12</sup> **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**



a disseminação de uma identidade organizacional própria e promoção de valores que propiciem uma cultura de excelência e a confiança do cidadão.

### III.3. Recomendações

Inferindo-se dos principais sinais do contexto atualmente prevalecente, da necessidade de reagir de forma a assegurar os pressupostos de uma comunicação baseada em fundamentos de planeamento estratégico e direcionada para a universalidade das partes interessadas, recomenda-se:

1. O redesenho da estrutura organizacional de forma a dotar o Departamento de Sistema de Informação Arquivo e Documentação de uma célula que se dedique à comunicação e imagem;
2. A atualização, socialização, tanto interna como externa, e revalidação do Relatório Sobre a Concessão da Estratégia Sobre a Comunicação e a sua conversão em Plano Estratégico de Comunicação;
3. A alocação de recursos orçamentais suficientes para a implementação da estratégia de envolvimento das partes interessadas;
4. A intensificação de esforços no processo de digitalização, bem como dos canais de comunicação interna;
5. A avaliação sistemática das ações conducentes ao envolvimento das partes interessadas.



Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional, Estratégia, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia, Valores, Benefício, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Estratégia, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional,, Valores, Benefício, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Estratégia, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional,, Valores, Benefício, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação

Estratégia, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional, , Valores, Benefício, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Integrada, Público-

Integrada, Público- Partes Interessada

Estratégia, Comunica

Estratégia, Comunicação

Estratégia, Comunicação

Integrada, Público- Partes Interessada

Estratégia, Comunicação

Estratégia, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional, Valores, Benefício, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação

Estratégia, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional, Valores, Benefício, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação

Estratégia, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional, Valores, Benefício, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação

Integrada, Público-alvo, Valores, Estratégia, Comunicação, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação Organizacional,, Valores, Benefício, , Comunicação Integrada, Público-alvo, Valores, Eficácia Partes Interessadas/Steakeholders, Comunicação