



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIA SOCIAIS**

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Licenciatura em Administração Pública

Papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho no sector público:  
*análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da  
Administração Estatal e Função Pública (2015-2019)*

Licenciando: Aquelino Soares Ferreira

Supervisor: João Mangachaia, M.M

Maputo, Novembro de 2021

AQUELINO SOARES FERREIRA

Papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho no sector público:  
*análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da  
Administração Estatal e Função Pública (2015-2019)*

Trabalho de fim do curso a ser apresentado ao Departamento de Ciência Política e Administração Pública, Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito para obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública.

Maputo, Novembro de 2021

AQUELINO SOARES FERREIRA

Papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho no sector público:  
*análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da  
Administração Estatal e Função Pública (2015-2019)*

Trabalho de Fim do Curso apresentado ao Departamento de Ciência Política e  
Administração Pública em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção  
do grau académico de licenciatura em Administração Pública na Universidade Eduardo  
Mondlane.

**Data de Aprovação**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Júri:**

O Presidente

\_\_\_\_\_

O Supervisor

\_\_\_\_\_

O Oponente

\_\_\_\_\_

Maputo, Novembro de 2021

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro, que este trabalho de fim do curso nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau académico e que ele constitui o resultado da minha pesquisa pessoal, estando citadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas para a concepção do mesmo.

Maputo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

O Licenciando

---

Aquelino Soares Ferreira

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha mãe Maria Fátima e o meu pai Bernardo Ferreira, pelos cuidados que me deram desde eu nasci até a data. Dedico ainda ao meu país Timor Leste através da sua Unidade de Coordenação de Apoio aos Estudantes (UCAE).*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus que me concedeu a Graça de realizar um sonho e ao Espírito Santo que inspirou cada palavra aqui traçada.

À Universidade Eduardo Mondlane que por meio de seus dedicados e competentes gestores me deram a oportunidade de concluir os meus estudos.

Ao Mestre João Mangachaia por sua orientação, presteza e empenho em me ajudar na construção deste trabalho. Sem suas directrizes não teria conseguido cumprir minhas metas e meus objectivos.

À todos os professores que me conduziram nesta jornada e todos os funcionários da UEM pelo apoio prestado.

Aos servidores públicos que participaram da pesquisa e que entenderam o propósito da investigação e, apesar das inúmeras tarefas diárias, dedicaram um pouco do seu tempo para responder o questionário e as entrevistas.

Por fim, agradeço aos meus familiares, amigos, à minha namorada Mariazinha da Costa pelo apoio de forma directo e indirecto, pelo contributo nesta etapa da minha vida, por manter a motivação, em todas as fases do meu aprendizado e a determinação na realização deste trabalho.

## EPÍGRAFE

*Não há saber mais ou saber menos: há saberes diferentes.*

Paulo Freire

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BM** – Banco Mundial

**CI** – Comunicação interna

**CO** - Comunicação organizacional

**DARH** - Direcção da Administração de Recursos Humanos.

**DCI** - Departamento de Comunicação e Imagem

**DGRH** - Departamento de Gestão de Recursos Humanos

**FMI** - Fundo Monetário Internacional

**ISPO** - Instituto Superior Politécnica

**IWB** – International Business Wales

**MAEFP** – Ministério da Administração Estatal e Função Pública

**PAE** - Programa de Ajustamento Estrutural

**RAP** – Repartição de Aprovisionamento e Património

**RH** – Recursos humanos

**RP** – Repartição de Formação

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Gráficos

Gráfico 1 Sexo.....	35
Gráfico 2 Idade.....	35
Gráfico 3 Escolaridade.....	35
Gráfico 4 Nível do conhecimento da instituição .....	36
Gráfico 5 Relacionamento entre os funcionários.....	37
Gráfico 6 Nível de comunicação dos superiores para os subordinados.....	38
Gráfico 7 Nível de comunicação dos subordinados para os superiores.....	38
Gráfico 8 Meios de comunicação interna vigente no DGRH.....	39
Gráfico 9 Meios de comunicação interno ser melhoradas.....	39
Gráfico 10 Canais de comunicação interna no DGRH .....	40
Gráfico 11 Entendimento das informações recebidas.....	40
Gráfico 12 A importância da comunicação interna para o DGRH .....	41
Gráfico 13 Contribuição da comunicação interna para o alcance dos objectivos .....	42

### Lista de Figuras

Figura 1 Fluxo de comunicação.....	25
Figura 2 Cronograma do DGRH no MAEFP.....	33
Figura 3 Localização do DGRH MAEFP.....	34
Figura 4 Fluxo de comunicação no DGRH.....	43

## RESUMO

O presente estudo tem por objectivo analisar o papel da comunicação organizacional feita no Departamento de Gestão de Recursos Humanos no Ministério da Administração Estatal e Função Pública e o seu impacto no desempenho organizacional. A pesquisa é, predominantemente, de natureza qualitativa, utilizando-se um questionário como instrumento principal de recolha de dados. No âmbito da pesquisa, também se recorreu a entrevista-semiestrurado para completar a informação dos questionários. Foram inquiridos funcionários do corpo técnico administrativo e os funcionários que ocupam cargos da chefia. O estudo constatou que a comunicação exerce, de facto, um papel preponderante na prossecução dos objectivos organizacionais, e que a forma como os gestores lidam com os seus colaboradores traduz-se na melhoria do desempenho nas tarefas a serem realizadas. De igual modo notou a influência dos meios usados sobre a percepção da mensagem e concluiu que o recurso aos meios formais garante maior clareza da mensagem e sua compreensão o que leva ao desempenho mais favoráveis a organização.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional, comunicação interna, MAEFP

## **ABSTRACT**

This present study has to analyze the role of organizational communication played in the Department of Human Resources Management of the Ministry of State Administration and Public Service and its impact on organizational performance. The research is predominantly qualitative in nature, having a questionnaire as the main instrument for data collection. Within the scope of the research, interviews were also used to complete the information from the questionnaires. Employees from the administrative technical staff and employees who occupy management positions were questioned. The study found that communication plays, in fact, a preponderant role in the pursuit of organizational goals and that the way managers deal with their employees translates into better performance in the tasks to be performed. Likewise, it highlighted the influence of the means used in the perception of the message and concluded that the use of formal means ensures greater clarity of the message and its understanding, which leads to a more favorable performance for the organization.

**Keywords:** Organizational communication, internal communication, MAEFP

## SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE HONRA .....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
EPÍGRAFE .....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	v
LISTAS DE ILUSTRAÇÕES .....	vi
Lista de Gráficos .....	vi
Lista de Figuras .....	vi
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Contextualização.....	13
1.2. Problema .....	14
1.3. Hipótese .....	15
1.4. Justificativa .....	15
1.5. Objectivo.....	16
1.5.1. Geral .....	16
1.5.2. Específicos.....	16
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	17

2.1.	Definição de conceitos chaves .....	17
2.1.1.	Comunicação .....	17
2.1.2.	Organização .....	18
2.1.3.	Desempenho .....	18
2.2.	Revisão da literatura .....	19
2.2.1.	A comunicação organizacional.....	19
2.2.2.	Comunicação nas organizações: meios e formas .....	20
2.2.3.	Canais de comunicação interna .....	22
2.2.4.	Fluxos de comunicação nas organizações .....	23
2.2.5.	Tipos de comunicação nas organizações .....	26
2.2.6.	Comunicação interna e sua importância.....	27
2.2.7.	Comunicação interna no sector público .....	28
2.2.8.	Comunicação organizacional verso desempenho .....	29
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....		31
3.1.	Caracterização da pesquisa .....	31
3.2.	Delimitação do universo da população .....	31
3.3.	Tipo de amostragem.....	32
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....		33
4.1.	Breve Descrição do DGRH no MAEFP .....	33
4.2.	Localização geográfica do DGRH.....	34

4.3.	Caracterização dos participantes.....	34
4.4.	Características dos inqueridos em estudo .....	35
4.5.	Os níveis de relacionamento e os níveis de comunicação entre os superiores com os colaboradores e vice-versa e os colaboradores com os colaboradores.....	36
4.6.	Os meios e os canais de comunicação interna no DGRH.....	39
4.7.	A importância e o papel da comunicação interna para DGRH.....	41
4.8.	O fluxo de comunicação que ocorre dentro do DGRH.....	43
4.9.	Análise geral da pesquisa.....	45
CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....		47
5.1.	Conclusão.....	47
5.2.	Sugestões .....	49
6.	BIBLIOGRAFIA.....	50
ANEXOS.....		58
APÊNDICES .....		59

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

A matéria sobre a motivação dos colaboradores tem sido alvo de diversos estudos científicos e uma tendência prática pelos gestores dos recursos humanos, contudo é comum recorrer-se ao uso de incentivos como salários competitivos, regalias e benefícios, posições hierárquicas e outros, negligenciando, deste modo, o poder de uma saudável comunicação organizacional.

O presente trabalho é subordinado ao tema papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho no sector público: análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública no período de 2015 a 2019. Nele nos propomos a discutir acerca da comunicação que ocorre dentro das organizações e a sua relação com o desempenho organizacional.

Partimos do pressuposto de que a comunicação organizacional além de ser um elemento de vital relevância ela pode ser agregada como um dos componentes do rol estratégico das organizações para a garantia de maior produtividade. Isto apoiado à ideia de que segundo Turquato (2002, p. 54) a comunicação tem a função de contribuir para o desenvolvimento do sucesso da organização e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas actividade e serviços.

A comunicação organizacional é tida como um dos factores indispensáveis para o sucesso nas organizações, proporcionando maior motivação, colaboração e identidade dos colaboradores com os objectivos da organização. Tal como defende Robbins (2005), a comunicação, independente de ser no âmbito empresarial ou não, possui as funções básicas como: controle, expressão emocional, informação e motivação.

A comunicação no DGRH do MAEFP usa-se de diversos meios para atingir seus intentos, dos quais o telefone configura-se como recorrente, que embora, suscetível tem de certo modo, contribuído para o alcance dos objectivos da instituição e se mostra (a comunicação), um meio fundamental para estabelecimento de relacionamentos regulares entre funcionários da mesma.

Este trabalho está dividido em cinco partes, sendo que na primeira se apresenta a delimitação do tema, contextualização, problema, hipótese, justificativa, objectivos e

estrutura do trabalho. A segunda é apresentada uma revisão da literatura, com foco na comunicação interna, seus tipos, formas, meios, canais e fluxos. Abordando outros temas como comunicação, organizações e desempenho e ainda é apresentada a teoria de base para a pesquisa. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos que correspondem à abordagem metodológica e caracterização da pesquisa, método de abordagem, de procedimento e técnicas de recolha de dados, delimitação do universo da população, e operacionalização das variáveis. Na quarta parte fazemos a apresentação e análise dos dados e por último a conclusão e as recomendações.

### **1.1. Contextualização**

Após a proclamação da independência em 1975, a construção da administração pública moçambicana orientou-se por um modelo centralizado. Esta forma de ser e agir das instituições da Administração Pública não abria muito espaço de diálogo entre os dirigentes e o pessoal do nível inferior (BRITO, 2009).

Com a adesão de Moçambique às Instituições de Bretton Woods (BM e FMI) a situação mudou. O governo, com base no Programa de Ajustamento Estrutural (PAE) datado de 1987, teve que efectuar reformas de âmbito político, económico e social, como forma de obter apoio daquelas instituições para sair da crise resultante da guerra civil e factores de ordem natural. Essas reformas permitiram a abertura de economia moçambicana ao investimento privado, tanto nacional como estrangeiro, conseqüentemente várias empresas nacionais e estrangeiras foram implantadas em Moçambique e, algumas delas, ofereciam bom pacote remunerativo e bom ambiente de trabalho (ABRAHAMSSON & NILSSON, 1995).

Com essa nova realidade, a administração pública moçambicana deparou-se com a fuga massiva dos seus funcionários para o sector privado e foi confrontada com enormes dificuldades em manter o seu quadro de pessoal fiel a si. Na tentativa de reverter essa situação, os gestores públicos procuram por meios eficazes de manutenção dos seus funcionários. Assim sendo, eles têm recorrido aos meios e formas de comunicação para motivar os seus funcionários a continuar como seus colaboradores.

## 1.2. Problema

A pesquisa parte da constatação de que os indivíduos que compõem as organizações, sejam elas do sector público ou privado, necessitam de interacção uns com os outros no exercício das suas funções, pois, a interacção é vital na prossecução dos objectivos que a organização pretende alcançar, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenómeno comunicacional contínuo (KUNSCH, 2006).

Em meio a uma sociedade de informação, discussões relacionadas com formas de comunicação na relação hierárquica ou subordinar vem, demonstram-se fundamentais para perceber a produtividade, a qualidade da relação entre funcionários das organizações, não podem ser negligenciadas, pela importância que a comunicação vem ganhando no seio das organizações.

Portanto, a forma como a comunicação organizacional é feita constitui um factor determinante para a eficiência da execução das actividades por partes dos trabalhadores, desta feita, a melhoria da qualidade e eficiência das infraestruturas de comunicação (meios ou ferramentas que a comunicação pode ser transmitida), constitui, proporcionalmente a melhoria da eficiência dos colaboradores da organização.

A comunicação, independente de ser no âmbito empresarial ou não, possui as funções básicas, que podem ser utilizadas juntas ou separadamente, destacadamente: controle, expressão emocional, informação e motivação. Por meio da função controle o funcionário é orientado pelo superior a seguir as normas da organização. Outra função é a função expressão emocional, em que a comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. Por outro lado, a função informação, que representa uma das mais importantes, apresentando-se como facilitadora na tomada de decisões. E, a função da motivação, visto que a comunicação facilita motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo (ROBBINS, 2005).

A comunicação interna tem o papel de engajar os colaboradores de uma organização, direcionando a sua actuação para que se atinjam os objectivos organizacionais. Em

outras palavras, é papel da comunicação interna identificar e integrar os objectivos da organização aos objectivos dos indivíduos a ela vinculados.

Deste modo, o problema que se apresenta em estudo centra-se na comunicação organizacional e o seu papel na melhoria do desempenho. Sob este ponto de vista, a pergunta que dá origem à investigação prende-se em: *em que medida a comunicação organizacional interna do DGRH no MAEFP influencia na melhoria do desempenho dos colaboradores?*

### **1.3. Hipótese**

H0 - A forma de comunicação organizacional feita no DGRH influencia positivamente no desempenho dos colaboradores.

### **1.4. Justificativa**

O debate em torno da comunicação organizacional tem grande importância para a sobrevivência das organizações, não só, ela também tem forte influência sobre a motivação dos colaboradores. Neste estudo focaremos sobre a comunicação organizacional, olhando para o seu papel na melhoria do desempenho no sector público.

O estudo acerca da motivação, desempenho e comunicação organizacional são actuais, contudo poucos estudos se orientam a partir da conexão entre a comunicação organizacional e o desempenho dos colaboradores da organização, nesta vertente, o estudo se propõe a oferecer contributos não só para a literatura sobre a comunicação organizacional, mas também a proposta se estende a abordar um assunto pouco explorado em matéria da comunicação interna como método de motivação.

De certo que a pesquisa, contribuirá para formatação da compreensão do papel que a comunicação interna exerce dentro das organizações e perspectivamos que servirá como referência para outras pesquisas relacionadas a administração, gestão de recursos humanos e comunicação organizacional.

A proposta do estudo de caso para o Ministério da Administração Estatal e Função Pública concretamente no Departamento de Gestão de Recursos Humanos entre 2015-2019, deve-se ao facto de que em 2015 foi introduzido um novo governo, e

consequentemente uma nova administração ao nível do Ministério. E ainda foi neste período em que houve a fusão dos anteriores Ministério da Administração Estatal e Função Pública. O ano de 2019 constitui o limite superior do estudo, pois marca o fim do ciclo de governação iniciada em 2015.

## **1.5. Objectivo**

### **1.5.1. Geral**

Analisar o papel de comunicação organizacional feita no DGRH do MAEFP e o seu impacto no desempenho organizacional;

### **1.5.2. Específicos**

- Entender a importância da comunicação interna;
- Mostrar a relevância da comunicação no relacionamento dos colaboradores;
- Indicar os meios e canais de comunicação utilizados no DGRH;
- Abordar o fluxo de informação ao nível interno no DGRH;

## **CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL**

### **2.1. Definição de conceitos chaves**

Esta secção do trabalho tem como objectivo de definir os conceitos considerados chaves para a compreensão deste trabalho, nomeadamente: a comunicação, a organização e o desempenho.

#### **2.1.1. Comunicação**

Andrade (1996) define a comunicação como um processo pelo qual se conduz o pensamento de uma para outra pessoa, ou de um grupo ao outro. Por outro lado, Rabaça e Barbosa (1998, p. 33) vêem a comunicação com o significado de tornar comum, repartir, compartilhar, o que implica em participação e interacção.

No que diz respeito à partilha de informação, Serra (2004) aprofunda a noção da comunicação ao afirmar que essa é indispensável para a circulação da mensagem e torna condição da verdade, ou seja, a comunicação desempenha um papel de validação da mensagem, tornando-a confiável, sendo a única garantia mesmo que frágil, que a propagação de uma ideia permita que ela (a mensagem) destaca-se do seu criador e converta-se em um patrimônio comum, numa comunidade de iguais, faz parte do indivíduo ou da coletividade. Nesse sentido, a comunicação é entendida como um acto natural e inerente às pessoas.

Olhando numa perspectiva mais grupal, Fígaro (2010, p. 94), descreve a comunicação como um processo que se realiza pela interacção de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilha sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo renovar a sociedade.

Este ambiente contextual onde estão estabelecidos sistema de códigos, culturas entre outros elementos pode ser considerado próprio daquilo que se chama de organização. No contexto organizacional, de acordo com Kunsch (2006, p. 167) a comunicação é entendida como parte inerente à natureza destas. Na perspectiva da autora, as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interactivos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objectivos organizacionais.

### **2.1.2. Organização**

De acordo com Cunha e Cardoso (2007, p. 38) define as organizações como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns, envolvendo distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades.

Segundo Cardoso (2006), a organização é uma unidade colectiva de acção formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel de seus membros. Por sua vez, Teixeira (2013) define organização como um processo para estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a organização como um todo se propõe a atingir.

Na ideia do Chiavenatto (2005, p. 24), a organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente continua, com o intuito de atingir um objectivo comum. Para o referido autor, as pessoas ao trabalharem em conjunto atingem resultados com um nível de eficiência que individualmente não teriam, daí a importância de combinar esforços dentro das organizações para que estas não sejam meros instrumentos de produção de bens e serviços, mas sejam também, um local com um ambiente salutar em que as pessoas possam passar grande parte do seu tempo com sentimentos de bem-estar. Pretende-se, ao mesmo tempo, que estas desenvolvam o seu trabalho de modo articulado para atingir finalidades comuns.

### **2.1.3. Desempenho**

O conceito de desempenho possui várias definições em ciências sociais. Para Almeida (1996) desempenho representa o grau de realização de uma determinada actividade por um ou mais indivíduos, num determinado período de tempo com vista ao alcance dos objectivos da organização. Neste sentido, de acordo com o autor, o indivíduo para realizar determinada actividade, necessita de capacidades e meios adequados ao contexto organizacional em que se encontra.

Para Lucena (1992, p. 18) desempenho pode ser entendido como a actuação do colaborador em seu posto de trabalho, traduzida em projectos, actividades ou tarefas

que lhe foram atribuídos, assim como os resultados que dele se esperam, definidos pelos padrões de desempenho estabelecidos dentro da organização.

Para o trabalho foi usado o conceito de desempenho na perspectiva de Almeida (1996, p. 23), porque vai mais além da actuação ou realização de tarefas e requer capacidades e meios necessários num determinado contexto organizacional.

## **2.2.Revisão da literatura**

Nesta parte, tem por objectivo apresentar sobre o debate das teorias de alguns autores, as quais darão sustentação à pesquisa: comunicação organizacional, meios, formas e canais de comunicação organizacional, fluxo e tipos de comunicação nas organizações, comunicação interna e sua importância e comunicação interna no sector público.

### **2.2.1. A comunicação organizacional**

A comunicação organizacional é, segundo Ruão (1999), o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.

Segundo Ferreira (1986, p. 443) a comunicação é o acto de comunicar-se, emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionados, ou ainda, é a transmissão de uma mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo ou espaço, utilizando um código comum.

Para Santos (1992, p. 68) define a comunicação como facto de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas; capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma directa ou através de meios técnicos, que diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam a organização humana sendo esta de uma forma sintética, uma acção ou meio de entrar em relação com o outro, transmite-se através delas ideias, sentimentos e atitudes, possibilita uma dinâmica social e um estabelecimento de laços.

Na opinião de Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível em virtude da comunicação, ou seja, é a comunicação no ambiente organizacional que faz com o que os elementos se consigam organizar e façam com que a organização seja também organizada e estruturada.

Portanto, a comunicação organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e acções dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados (RIBEIRO, 2008, p. 8).

### **2.2.2. Comunicação nas organizações: meios e formas**

Conforme Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível em virtude da comunicação, ou seja, é a comunicação no ambiente organizacional que promove a conexão dos indivíduos entre si e individualmente com os objectivos da organização. Ribeiro (2008, p. 7), argumenta que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsabilmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados.

Portanto, a comunicação organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e acções dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados (RIBEIRO, 2008, p. 8).

A relação da comunicação na estrutura organizacional pode ser catalogada de acordo com os códigos utilizados, ou seja, as formas de comunicação podem ser classificadas em verbal e não-verbal, neste contexto pode-se aplicar tanto à comunicação interna quanto à externa.

Na comunicação verbal supõe-se o uso dos códigos da linguagem escrita e falada. De acordo com Frolidi e O'Neal (2002), a comunicação verbal é fundamental para que o processo de transmissão de uma ideia se efectivo com precisão, ou seja, que a

mensagem possa ser transmitida coerente e organizada. A comunicação verbal envolve transmissão e trocas de conhecimentos e experiências. Robbins (2004) afirma que a forma mais usada para transmitir uma mensagem é a comunicação verbal, essa forma de transmissão apresenta duas maneiras: escrita e oral.

Já na comunicação não-verbal das organizações é analisada sob o olhar de como é o ambiente físico, a cultura organizacional, a forma como são feitas as reuniões de trabalho, além de outros aspectos de contacto entre os membros da organização. Para Ruão (2016, p. 50) a comunicação não-verbal refere-se a todas as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos, e que são frequentemente negligenciados ou considerados insignificantes no processo de comunicação. A autora reconhece a importância da comunicação não-verbal no funcionamento das organizações ao afirmar que esta forma de comunicação compreende uma grande parte do comportamento humano.

Nogueira e Faria (2013, p. 119) entendem que o corpo fala e que no cotidiano das organizações a comunicação através das expressões corporais podem vir a contribuir com os objectivos de comunicação da organização: o corpo como linguagem não-verbal, comporta um mundo de significações. Ele não pode ser reduzido em suporte por onde trafegam as mensagens, mas sim produtor e produto de uma pluralidade de significações que fazem no contexto em que se apresentam.

Ruão (2016, p. 51), apresenta-nos as três categorias de códigos não-verbais: a aparência corporal (incluindo o corpo, a aparência física, a postura, os gestos, o toque, as expressões faciais, e o contacto visual dos membros da organização); a voz (que inclui a consideração dos elementos para linguísticos, como tom de voz ou entoação) e o ambiente (considerando territórios e espaços; edifícios, salas e decoração; artefactos e objectos).

De acordo com Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam de ser disponibilizados de forma eficaz e atractiva para que realmente exerçam sua missão de unir os funcionários da organização. Tavares (2007), afirma que saber utilizar as várias técnicas e os canais de comunicação dentro da organização é o factor fundamental para seu desenvolvimento, infelizmente muitas organizações apenas possuem algumas técnicas e canais, e ainda assim, não as utilizam de maneira

apropriada. Para facilitar o processo de comunicação interna, Tavares (2007), mostra alguns meios e de comunicação tais como: *publicações internas*: são publicações da organização para o público interno; *memorando*: é um tipo de comunicação utilizada entre os sectores; *rádio interna*: depende muito da estrutura da organização e das direcções, a rádio é um excelente canal de comunicação; *circular*: é uma correspondência, desenvolvida em mais de uma via, dirigida a vários destinatários; *relatório*: é um documento escrito, passa informações, etc. com o objectivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimentos de uma organização; *correio eletrónico*: pode ser usado tanto entre público interno quanto entre organizações e público externo; *newsletters*: é um boletim informativo, sua regra básica é a objetividade; *murais*: são meios de informações visuais dentro da organização; *intranet*: é uma rede interna com os mesmos princípios da internet; *entrevistas*: é uma conversa planeada e estruturada que tem como objectivo obter informações, sondar opiniões, sentimentos e atitudes dos funcionários, entrevista pode ser gravada ou escrita; *Palestras*: é uma maneira de passar o conhecimento ou informações que seja importante para o desenvolvimento profissional quanto para a motivação dos funcionários; *telefones*: são distribuídos aparelhos de telefones para todas as direcções da organização, onde os funcionários possam entrar em contacto directo com o lugar desejado.

### **2.2.3. Canais de comunicação interna**

Segundo Brian (2001) apud Melo (2006) além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagem, incluindo boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio electrónico e quadros de avisos.

Turquato (2002), ao tratar dos problemas na eficácia de comunicação das fontes, aborda as questões dos canais. Para o autor existem diferenças técnicas entre os canais de comunicação tais como tempestivos (e-mail via internet), rápidos (como os boletins noticiosos), e simultâneos (como conversas pessoais ou telefónicas); outros são mais lerdos e complexos (como os canais impressos, os jornais e as revistas). Alguns permitem ampla visibilidade difusão e sentido de atracção (reuniões gerais, eventos, convocações, comunicados oficiais de impacto, etc.); outros são selectivos, destina-se a receptores específicos e privilegiados (relatórios técnicos e confidenciais para determinada faixa do público).

Segundo Brian (2001) apud Melo (2006) as trocas de informações e disseminações de informações operacionais na organização passam por dois canais: canais formais e informais. Os canais formais são os caminhos ou instrumentos oficiais pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes, visando assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da organização. Enquanto os canais informais representam a rede de comunicação não oficial que complementam os canais formais. De acordo com Brian (2001) possuem dois canais informais de comunicação: rádio corredor e os encontros casuais. Portanto, os canais informais comportam todas as livres expressões e manifestações dos funcionários não controladas pela organização. Caracteriza-se, classicamente, pela rede de boatos e que segue caminhos diferentes ao da formal.

#### **2.2.4. Fluxos de comunicação nas organizações**

O fluxo de comunicação nas organizações, segundo Rego e Cunha (2005, p. 353) é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem. É através dos fluxos comunicativos que as informações se movimentam dentro de uma organização, a importância dos fluxos de comunicação é apresentada por Torquato (2010, p. 41) ao afirmar que são eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus pelos quais passa a comunicação. Conforme Rego e Cunha (2005, p. 354) dividem o fluxo da comunicação interna em quatro partes que são: descendente, ascendente, horizontal e diagonal.

Para Torquato (2015, p. 57) o fluxo comunicacional descendente realiza-se no fluxo de cima para baixo, ou seja, na posição hierárquica de uma organização representa o encaminhamento de mensagens dos dirigentes (topo decisório/cúpula directiva) para os subalternos (bases) para assegurar o desempenho correcto das metas e actividades organizacionais. Através desse fluxo de comunicação são transmitidas instruções, diretrizes, normas, princípios orientadores, metas, doutrinação e práticas organizacionais.

No entanto, Torquato (2015, p. 69) chama atenção que, as comunicações em excesso pelo fluxo descendente podem acarretar o entupimento dos canais, problemas relacionados às falhas no retro informação da cúpula dirigente para com as bases e

também indica o embaraço na quantidade de espaço organizacional que a informação abrangerá. Entretanto, o autor afirma que, a comunicação descendente é mais eficaz quando é realizada entre a cúpula e os níveis gerenciais intermediários do que quando se trata dos gerentes e as chefias subordinadas, isso em razão da linguagem ser mais homogénea e haver menos patamares de comunicação.

As comunicações ascendentes ocorrem de forma contrária da comunicação desce. Nesse fluxo as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e acções sobre assuntos importantes para o funcionamento das organizações. Conforme Stoner e Freeman (1994), a comunicação ascendente é a comunicação para, começa na produção e vai subir através de seus supervisores e gerente. Deste fluxo onde o funcionário informa ao superior sobre o sucesso obtida, segundo Carvalho (2004, p. 89) através dos relatórios transmitir os dados estatísticas (unidades produzidas ou vendidas, pessoal contratado ou demitida); relatórios (aumento do capital, nível de investimento, contas de pagar e receber, receitas e despesas etc.) opiniões, ideias, sugestões, reclamações, queixas e críticas, reclamações.

A comunicação ascendente é importante, porquê não é apenas os subordinadas que precisam de informações para desenvolver as suas tarefas, mas principalmente os superiores necessitam de informações que vem do nível intermediário e operacional para poderem tomar decisões. Outro fluxo de comunicação encontrado na organização é a horizontal. De acordo com Kunsch (1986, p. 36) a comunicação horizontal ou lateral ocorre quando a direcção do fluxo de informações pode movimentar-se entre iguais ou pares, no mesmo nível organizacional, isto é, a comunicação se processa entre direcções, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização. Quando bem conduzida este fluxo pode criar condições bastante favoráveis a uma optimização de recursos e do desempenho organizacional (KUNSCH, 2016, p. 85).

Torquato (2010, p. 84) defende que o fluxo horizontal ou lateral mostra-se estratégico para os programas e metas da organização, permite grande entrosamento e contribui para o aperfeiçoamento das coordenações, entretanto, o autor apresenta como queixa o esconderijo de informações sobre o que se passa no sector, cria-se redomas e feudos de compartimentalização das áreas e acobertamento de informações, o que tem a ver com a competição entre os níveis gerenciais. Existem dois canais internos de comunicação em

uma organização: as verticais e horizontais. Segundo Silva (2007) as verticais seriam os dirigentes para os subordinados ou os subordinados para os dirigentes, que se classificam em: de cima para baixo (descendente) ou de baixos para cima (ascendente) e os horizontais seriam entre as direcções.

Além dos três tipos mais comuns de fluxo descendente, ascendente, horizontal, Torquato (2010) apresenta o fluxo diagonal da comunicação. Para o autor a comunicação pelo fluxo diagonal acontece quando ocorre a troca de mensagens entre um superior e um subordinado de outra área/direcção. Essa forma de comunicação mostra-se mais propensa em organizações menos burocráticas e mais abertas.

Para Montana e Charnov (2003), as vantagens dessas formas de comunicação são: distribuem as informações rapidamente, servem para conectar as direcções que pouco contacto tem, permitem que os indivíduos que contem conhecimento diversificados, possam contribuir para soluções de problemas ou então adquirir mais conhecimento. Suas desvantagens seria a interferência na rotina normal da organização e pelo facto de que não podem ser controladas pela organização. Porém, Turquota (2010) apontar o ponto negativo como o ruído provocado pelo *by pass*<sup>1</sup>, quando ultrapassa-se a chefia imediata. Abaixo segue a representação gráfica dos fluxos comunicacionais e suas direcções.

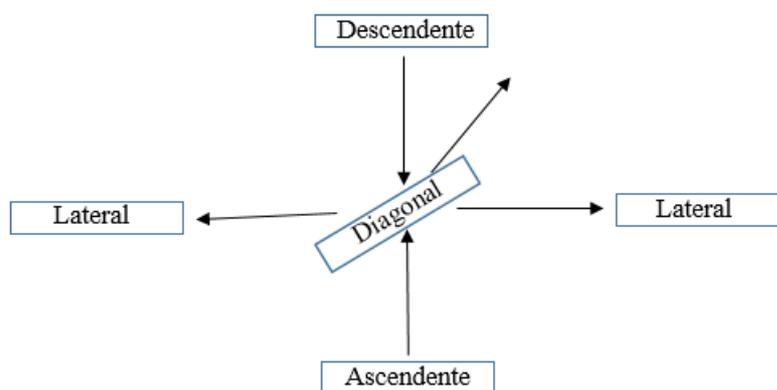


Figura 1: Fluxo de comunicação

Fontes: Torquato (2010, p. 41)

---

<sup>1</sup> O termo em inglês com o significado de passar por cima, no contexto do texto refere-se a passar por cima da chefia imediata, ultrapassá-la e ignorá-la.

Como podemos notar, o fluxo de comunicação pode influenciar diretamente ou indiretamente na eficácia da comunicação. Esses fluxos ajudam na transmissão de ideias, ordens, valores, objectivos, normas, metas, informações entre os colaboradores como um todo.

### **2.2.5. Tipos de comunicação nas organizações**

De acordo com Caldas (2009) existem dois tipos de comunicação dentro das organizações, entre elas são: formal e informal.

Segundo Tavares (2007, p. 49) citado por Kunsch (2003) define a comunicação formal como toda e qualquer forma de comunicação que é documentada, como a acta de reunião, memorando, circular, ofício, etc. por outro lado, a comunicação formal também é relacionada com o sistema de normas que regem o comportamento, os objectivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos participantes da organização. Caldas (2009) argumenta que, na comunicação mensagem é transmitida e recebida pelos canais formais estabelecidos no organograma da organização, na sua estrutura organizacional e deriva da alta administração. Em paralelo a esta forma de comunicação existe outra que ocorre dentro da organização com funções bem específicas e que foge do ambiente formal, chamada de comunicação informal.

Pires e Menezes (1978) definem a comunicação informal como uma forma de relacionamento não formalizado, isto é, aquele simples relacionamento entre os integrantes da organização, não se identificado com as obrigações e direitos inerentes ao cargo que se ocupa. Esta, segundo Tavares (2007, p. 49), tem como principal característica a informalidade e não-documentação, como por exemplo: conversas fora do ambiente de trabalho sem registros, conversas casuais entre os colaboradores, encontros, etc.

De acordo com Kunsch (2003, p. 83), uma das razões básicas para a existência do sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade dos membros obterem informações sobre as mudanças que ocorrem dentro da mesma e como estas afectarão suas vidas. Isso explica-se pelo facto dos funcionários precisarem de informações seguras e confiáveis, onde muitas vezes a forma de comunicação formal não proporciona informações suficientes para satisfazer as dúvidas destes.

### **2.2.6. Comunicação interna e sua importância**

A comunicação interna corre paralelamente a circulação normal da comunicação que perpassa os sectores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. Brandão (2014, p. 362) entende a comunicação interna como um sistema de interacção onde a partilha de significados em termos grupais, interpessoais e organizacionais reflectem o conceito e identidade de cada organização que serve de referência ao comportamento dos seus colaboradores.

A comunicação interna é voltada para todos os colaboradores da organização, incentiva a troca de informações e estimular as experiências e o dialogo, bem como a participação. Para Ruão (2016, p. 49) a comunicação interna corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo a necessidade de interacção humana, desenvolvimento de tarefas, e relacionada com a estrutura organizacional e suas unidades.

Conforme Marchiori (2008, p. 213), a comunicação interna e oportunizar a troca de informação via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento o qual é expresso nas atitudes das pessoas. Segundo Torquato (2002, p. 54), a comunicação interna tem a função de contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento contínuo de suas actividades e serviços. Desta forma, a comunicação interna tem a missão de motivar e integrar o corpo funcional, nas mudanças organizacionais, para que se crie mecanismos para informação na organização.

A comunicação interna trabalha em obter consenso sobre os sistemas e valores da organização, em alguns momentos, sendo vital para solucionar e atingir metas que a instituição deseja obter de acordo com seu programa de trabalho. Para que a comunicação interna ocorra com sucesso, é preciso os elementos que a compõe sejam percebidos de forma positiva pelos seus colaboradores.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direcção em abrir as informações pela autenticidade, usando a verdade como princípio pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela

utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p. 160).

Hoje em dia a comunicação interna é importante para todas as organizações. Segundo Leite (2006), actualmente os funcionários são parceiros da organização, quanto mais informados estiverem, mais envolvidos e comprometidos com a organização estarão, ampliar sua visão para a missão da organização, dar-lhe mais conhecimento dos processos de suas tarefas. As acções geradas na organização precisam fazer sentido para os funcionários, o que seu trabalho representa para a organização num todo, qual a importância de suas tarefas realizadas, isso na maioria das vezes será encontrado no processo de comunicação interna.

A comunicação interna mostra-se relevante pelo facto de, segundo Kunsch (2003, p. 154), ser uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da organização, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis. Argumenta ainda Marchiori, (2004) que a comunicação interna é considerada importante, porque as organizações buscam a melhorar seu desempenho do trabalho, com isso, a valorização dos funcionários torna-se intensa, para que sejam atingir os objectivos e principalmente na construção de relacionamentos harmoniosos e fortalecer as relações do público interno.

### **2.2.7. Comunicação interna no sector público**

A comunicação interna, ao nível do sector público, constitui-se um instrumento indispensável para a transmissão de informações entre os colaboradores internos. Além disso, ela é um elemento norteador para a melhoria do relacionamento entre as pessoas na medida em que a criação de um fluxo de comunicação contínuo no ambiente institucional tende a tornar o clima local mais harmonioso. Segundo Ramos (1997), a comunicação interna desempenha várias funções, entre as quais expor resultados, transmitir informações e explicar o projecto da instituição ou novas orientações. Por sua vez, Zémmer (1995, p. 13) refere que a primeira função da comunicação interna é ouvir. Para o autor, várias são as técnicas existentes para trabalhar com o público interno, como por exemplo, reuniões, debates alimentados por relatórios, etc.

A comunicação interna tem, também, por objectivo se preocupar em fazer com que os membros duma instituição sejam, na medida do possível, os primeiros informados e tomem conhecimento do que está a ocorrer dentro da instituição e não por fontes externas. Por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direcção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram.

Conforme Zémmer (1995, p. 21), afirma que para conduzir o objectivo de um serviço público, precisa mobilizar sua estrutura, a formação de pessoal, seu atendimento, o diálogo interno e assegurar a troca de informação. Para que a troca de informação dentro duma instituição seja boa, é necessário que a comunicação interna seja eficaz. Curvelo (2008) refere que, para que uma comunicação interna do sector público seja classificada como sendo eficaz, ela deve contribuir para atribuir sentido à vida organizacional, deve buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e de seus principais públicos e, também, deve mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação.

### **2.2.8 Comunicação organizacional verso desempenho**

Muitos autores concordam que a comunicação organizacional e o sucesso organizacional positivamente relacionados, isto é melhorar a comunicação organizacional significa melhorar também o desempenho organizacional, porque, em princípio, quase todas actividades dentro da organização é um processo de comunicação Kunsch (2003). A autora afirma que o desempenho organizacional fornece uma compreensão do desempenho organizacional como uma ilustração de como alguém (tanto gestores quanto colaboradores) faz tudo que relacionado a um cargo, posição ou função na organização. Desempenho organizacional é o desempenho das pessoas na organização (a maioria das quais são funcionários), portanto, as medidas de desempenho entre uma pessoa e outra podem ser diferentes.

Além disso, Lacombe (2006) afirma que, em essência, o padrão de desempenho dos funcionários na organização pode ser mostra através das seguintes:

- A tarefas funcionais, quão bem uma pessoa completa aspectos do trabalho pelo qual são responsáveis. Se os funcionário está apto a exercer as funções de

acordo com suas responsabilidades, pode-se dizer que o desempenho da pessoa é classificado como bom;

- A tarefas comportamentais, quão bem uma pessoa se comunica e interações interpessoais com outras pessoas na organização: como ele capaz de resolver conflitos de maneira saudável e justa, como ele é capaz de capacitar os outros e como eles são capazes de trabalhar juntos em uma equipe para atingir as metas organizacionais. Portanto, o tamanho desempenho não é uma tarefa, mas em outro aspecto, ou seja, o comportamento social no nessa organização; e
- A tarefa da ética é o quão bem uma pessoa é capaz de trabalhar de forma eficaz profissional, respeitando as normas éticas, o código de ética profissional e as regras e regulamentos adotados por uma organização.

Assim, o desempenho do funcionário pode ser medido a partir do desempenho das três tarefas. O desempenho dos funcionários pode ser interpretado como baixo se o desempenho das três tarefas não estiver de acordo com as expectativas da organização.

A administração precisa perceber que o mau desempenho dos funcionários terá um efeito negativo sobre os funcionários e outras divisões, bem como os objetivos da própria organização.

Para reverter essa situação o gestor precisa melhorar a comunicação entre os gestores e os colaboradores. Um estudo sobre os principais programas de comunicação organizacional interna, mostra que o fator mais importante em um programa da comunicação bem-sucedida do funcionário é consciência e compromisso a liderança do gestor principal que a comunicação com os funcionários é absoluta necessário para atingir os objetivos organizacionais (ROBBINS, 2001 p. 325).

Com uma boa comunicação entre os gestores e os colaboradores, espera-se que os colaboradores entendem totalmente as políticas e expectativas da organização, e os gestores entendem o que é os colaboradores desejam, para solucionar os problemas que os colaboradores enfrentam.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

No presente capítulo descrevemos a metodologia e os métodos usados para estudar e compreender o objecto da presente pesquisa.

### **3.1. Caracterização da pesquisa**

Pela natureza do objecto esta pesquisa é de carácter essencialmente qualitativa, visto que, pretende produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, que envolve verdades e interesses locais, neste caso, a comunicação interna das organizações (PRODANOV & FREITAS, 2013).

A explicação das características do nosso objecto de estudo foi feita baseando-se numa logica descritiva, a partir levantamento de uma hipótese especulativas.

O processo de colheita de dados foi apoiado através de técnicas como: *pesquisa documental, entrevista semiestrutura e o questionário*. Os principais documentos visitados são os relatórios de avaliação de desempenho dos funcionários do DGRH, estatuto orgânico. A entrevista foi realizada junto de funcionários que ocupam cargos de direcção e chefia do MAEFP, e o questionário aplicado a 46 funcionários do MAEFP.

Optou-se por uma abordagem hipotético-dedutivo que pode ser explicado a partir do esquema a baixo:

*Problema → Hipóteses → Dedução de consequências observadas → Tentativa de falseamento → Corroboração/confirmação.*

No presente estudo, concebeu-se hipóteses relativas ao problema em estudo e considerando os pressupostos desta abordagem foram desenvolvidas investigações no terreno que auxiliaram o pesquisador a trazer a verdade à tona, e assim confrontadas as deduções sobre o problema, enquanto para o método de procedimento recorreu-se à Estudo de Caso que é monográfico.

### **3.2. Delimitação do universo da população**

De acordo com Almeida e Freire (2008), na impossibilidade de aceder à totalidade da população, é necessário proceder à selecção de elementos pertencentes a esse conjunto.

Para a recolha eficaz de informações, recorreu-se a uma amostra de 55 funcionários, dos quais 3 pessoas são representantes dos níveis superiores do MAEFP, 28 são funcionários do DGRH, 10 são funcionários do DCI e 14 funcionários foram da DARH, totalizando 55 o que perfaz 100% dos abrangidos.

### **3.3. Tipo de amostragem**

De acordo com Reis (2010) amostra é parte da população-alvo seleccionada que tem as mesmas características que essa população-alvo e que reproduz correctamente a mesma. Na pesquisa social são utilizados diversos tipos de amostragem, que podem ser classificados em dois grandes grupos. Segundo Gil (2008, p. 90) as amostras classificam-se em: amostragem probabilística e não-probabilística.

Na presente pesquisa adoptou-se a amostragem não-probabilística que, segundo Vergara (1997), fundamenta-se em critérios de acessibilidade e de tipicidade, ou seja, dada pela facilidade de acesso ao público-alvo da pesquisa e sem uso de técnica e procedimentos estatísticas para encontra-lo e também pelo conhecimento apurado da população a ser pesquisado, no qual o pesquisador deve considerar representativos os elementos da população-alvo.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo são apresentados e analisados os dados recolhidos na pesquisa por meio de dos questionários e entrevistas aplicados aos colaboradores do DGRH no MAEFP, com seus respectivos gráficos e análise dos dados tendo como objectivo de verificar as hipóteses e responder às perguntas de pesquisa.

### 4.1. Breve Descrição do DGRH no MAEFP

O DGRH é o órgão responsável pela gestão dos recursos humanos próprios do MAEFP. O MAEFP localiza-se na Avenida 10 de Novembro n° 110, Parcela n°1196<sup>a</sup>, Cidade de Maputo.

Segundo o Estatuto Orgânico do MAEFP do artº 1 define que o MAEFP como órgão central do aparelho do Estado que, de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidos pelo Governo, é responsável pela organização, funcionamento e inspecção da Administração pública, prevenção e gestão de calamidades, bem como pela gestão estratégica dos recursos humanos do Estado.

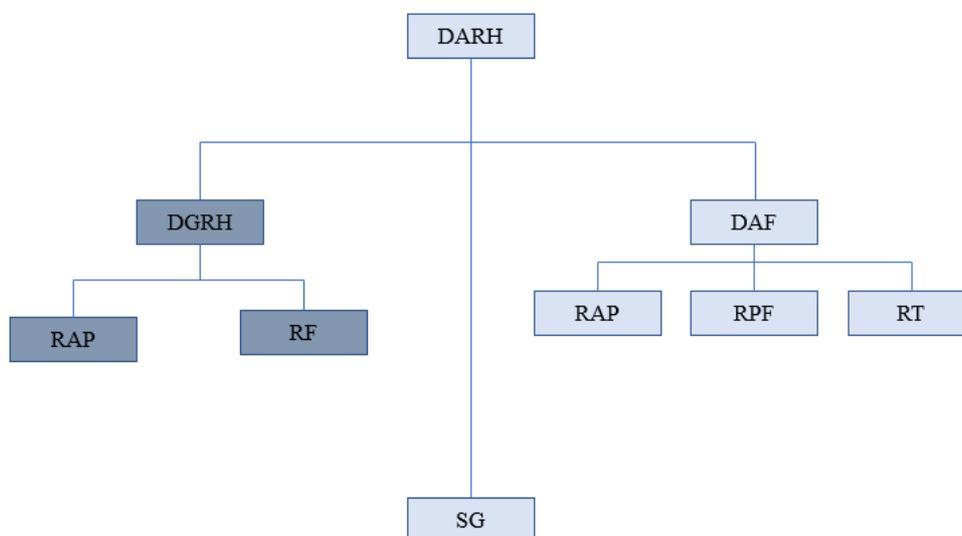


Figura 2: Organograma do DGRH no MAEFP

Fontes: Ministério da Administração Estatal e Função Pública

## 4.2. Localização geográfica do DGRH



Figura 3: Localização do DGRH

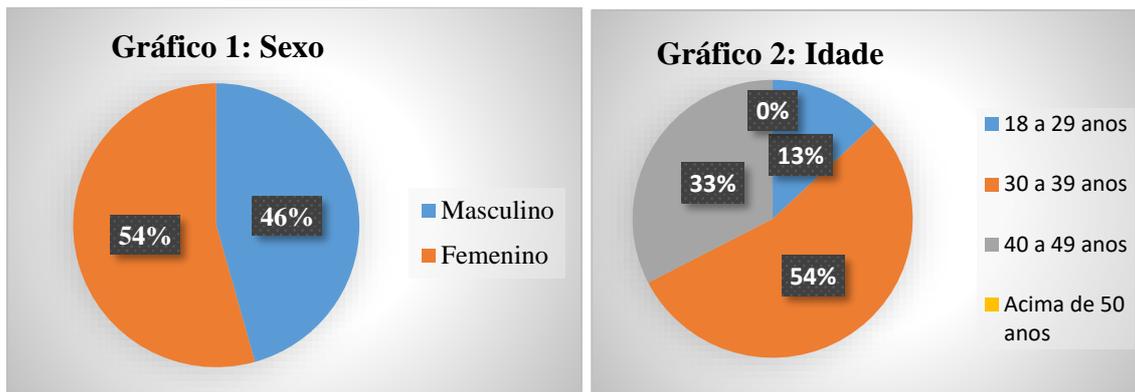
Fontes: <https://mapcarta.com/pt/W253732778>

O Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública localizada na cidade de Maputo (Moçambique) no distrito de Kampfumo. A sede localiza-se na Rua da Rádio nº 112, C. Postal 4116, Cidade de Maputo Tel: 21304037 / 21325982 | Fax: 21427574 | Cell: 823037765;

## 4.3. Caracterização dos participantes

O presente estudo envolveu um total de 55 participantes, entre chefes e membros do corpo técnico administrativo do MAEFP. Neste caso, participaram na pesquisa 25 sendo do sexo feminino e 21 do sexo masculino. A faixa etária encontrar no intervalo de 20 a 60 anos de idade. Deste universo de participantes, 46 pessoas foram inqueridas e 9 pessoas foram entrevistadas, sendo que 5 foram tanto inqueridas como entrevistadas.

#### 4.4. Características dos inqueridos em estudo

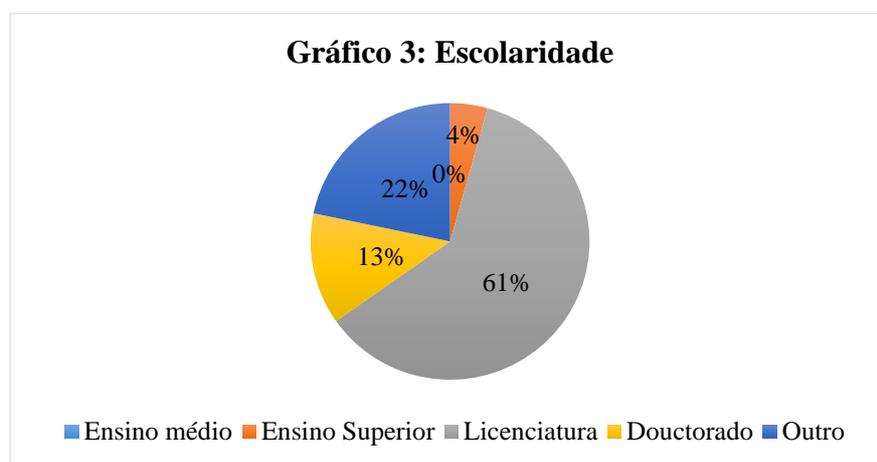


Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

De acordo com os dados apresentados no gráfico 1, em termos de género, dos 100% dos nossos inqueridos, a maioria dos entrevistados é composto por 54% do sexo feminino e 46% do sexo masculino.

A partir no gráfico 2, pode-se identificar a idade dos funcionários, os resultados mostram que 54% dos pesquisados atingem a idade de 30 a 39 anos, 33% de 40 a 49 anos, 13% de 18 a 29 anos, 0% de acima de 50 anos.



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

Em conformidade com o gráfico 3, relativamente ao nível de escolaridade, a maioria 61% tinha o nível de licenciatura, 13% possui o nível douctorado, 4% possui o nível do ensino superior, 22% não o definiu e não possui o nível do ensino médio. Os dados

apresentam que em termos de formação os funcionários estão em um nível satisfatório na medida em que privilegiam o desenvolvimento do capital humano.

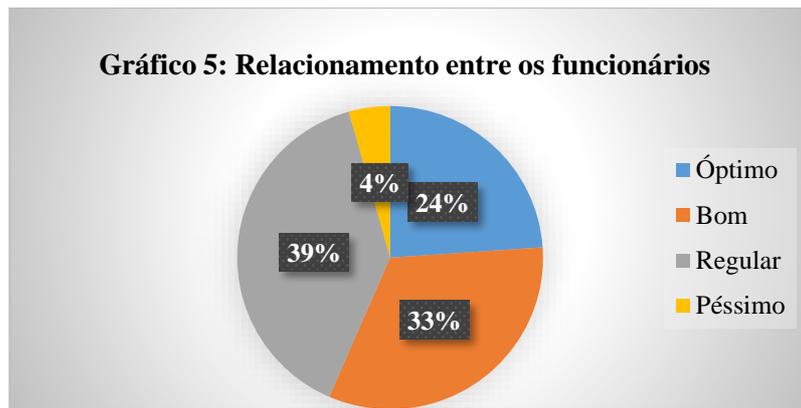


Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

Por sua vez, procurou-se entender o nível de conhecimento dos funcionários sobre a sua instituição em termos da comunicação dentro organização. No que diz respeito a essa questão, o gráfico 4 mostra que 57% tem o bom conhecimento, 26% tem um ótimo conhecimento, 17% tem conhecimento regular e nenhuma têm o conhecimento péssimo sobre a instituição. Esses dados tornam-se relevante na medida em que o conhecimento institucional proporciona aos funcionários a cultura organizacional, clima organizacional e entre outros com objectivo de aumentar a credibilidade da instituição perante aos outros.

#### **4.5. Os níveis de relacionamento e os níveis de comunicação entre os superiores com os colaboradores e vice-versa e os colaboradores com os colaboradores**

Manter-se relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho é um factor importante para a motivação e desempenho de cada funcionário. Cada vez mais o relacionamento entre os funcionários se torna importante no ambiente organizacional. Não só porque a organização tem este tipo de obrigação de cuidar de seus colaboradores, mas porque eles entenderam que mantendo um bom relacionamento com seus funcionários, eles trabalham melhor e mais comprometidos com os objectivos da organização. A seguir podemos observar os dados abaixo no gráfico 5 que mostra o nível do relacionamento entre os funcionários do DGRH.



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

No esforço de reunir as informações sobre o grau de relacionamento entre os funcionários, o gráfico 5 ilustra que os resultados da pesquisa 4% afirma que o relacionamento é péssimo, entretanto os restantes 96% encontram-se subdivididos entre os que afirmam o relacionamento entre os colaboradores é de razoável ao ótimo sendo que, distribuem-se da seguinte forma: 39% afirmam que relacionamento é regular, 33% afirmam que é bom e por fim os 24% afirmam que o relacionamento entre os colaboradores é ótimo.

Para Silva (2007) em uma organização existem vários fluxos de comunicação, estes fluxos transmitem as informações dentro das organizações, dos superiores para subordinados, dos subordinados para os superiores, superiores para os superiores assim como os colaboradores com os colaboradores. Para que as informações fluem bem dentro da organização, exige o bom relacionamento entre os funcionários dentro da organização. Neste caso os dados mostram que no Departamento de Gestão de Recursos Humanos tem o bom relacionamento e isso vai aumentar a produtividade do trabalho em equipe.



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

A comunicação é o processo por meio do qual uma mensagem é transmitida do emissor para o receptor através de um determinado fluxo ou canal. Quando a comunicação entre chefe e subordinado, ou seja, segue a cadeia de autoridade, ela é denominada vertical (VASCONCELLOS & HAMSLEY, 1986).

Para que a comunicação interna atinja os resultados esperados, ela deve fluir de forma clara, pois isso resulta numa melhor motivação e entendimento geral de quais são os caminhos conhecidos e desejados pela organização. No DGRH, com a relação do nível de comunicação dos superiores com os seus subalternos é considerado bom. Observa-se o seguinte: 41% considerado bom, 37% considerada regular, 18% considerado ótimo, 4% considerada péssima.

Por outro lado, o gráfico 7 mostra que o nível de comunicação entre os subordinados para o superior é também considerado bom. Observa-se o seguinte: 41% considerado bom, 35% considerada regular, 24% considerado ótimo, e nenhum considera péssima. Conclui-se o nível de comunicação dos subordinados para superiores é considerada positiva.

O bom nível de comunicação entre os subordinados com os superiores assim como os superiores com os subordinados é importante, porque através disso, os gestores podem transmitir as instruções, diretrizes, normas, princípios orientadores, metas, doutrinação e práticas organizacionais aos seus colaboradores da mesma maneira que os superiores necessitam de informações que vem do nível intermediário e operacional para poderem tomar decisões.

#### 4.6. Os meios e os canais de comunicação interna no DGRH



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador



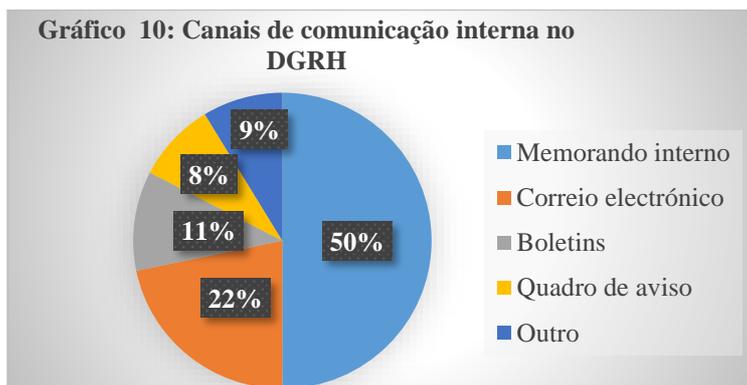
Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

Quando perguntamos sobre os meios de comunicação usados no DGRH, conforme o gráfico 8 mostra que, 33% afirma o meio de comunicação mais usados é telefone, 24% afirma circulares, 17% afirma reuniões mensais, 17% não definiu e 9% afirma da intranet.

Com base das informações do gráfico 8, o meio mais utilizado é o telefone. Contudo, é de salientar que apesar de o DGRH não especificar os meios de comunicação que irá usar dentro do departamento, constatamos que, o departamento em estudo usa frequentemente o telefone para transmitir as informações.

Esta realidade constitui uma desvantagem para a comunicação uma vez que o telefone é considerado como a comunicação oral. Esta forma não é muito conveniente para o DGRH, pois corre o risco de sofrer alterações e mal-entendidos na mensagem com algum ruído como foi visto nas formas de comunicação. Conforme Hampton (1990), o ruído interfere na transmissão da comunicação do emissor para o receptor, alterar ou modificar a mensagem.

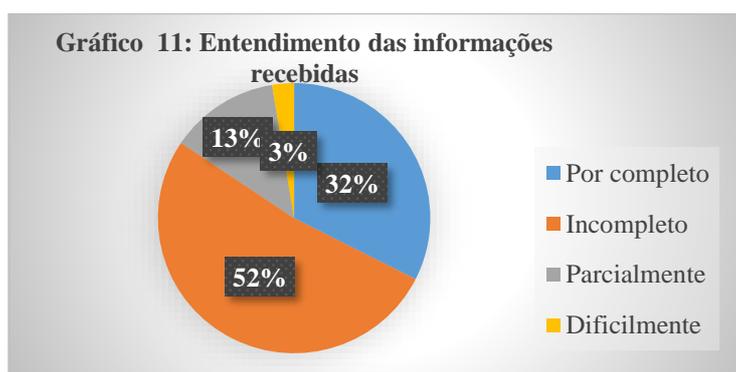
A seguinte questão procuramos saber como foi o nível do funcionamento dos meios de comunicação existente. O resultado no gráfico 9 mostra que 57% afirma tem que melhorar os meios de comunicação interna, 30% afirma que os meios que estão utilizados estão bons e 13% afirma que tem que mudar.



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

Segundo Brian (2001) apud Melo (2006), além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens, incluindo boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos.

O DGRH, como qualquer sector, dispõe de canais de comunicação interna para a efectivação do trabalho, como memorando interno, correio electrónico, boletins, quadro de avisos, conforme ilustrado no gráfico 10. A pesquisa mostra que os canais mais utilizados no DGRH, foram obtidos os seguintes resultados: memorando interno 50%, quadro de aviso 8%, correio eletrónica 22%, boletins de 11%, e os que não afirmaram 9%. Tendo debruçado sobre os meios e canais de comunicação dentro do departamento, a seguir procuramos verificar o nível do entendimento dos funcionários sobre as informações que foram recebidos.



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

De acordo com o resultado da pesquisa ilustra 52% afirma que entendem as informações por incompleto, 32% afirma que por completo, 13% afirma que parcialmente e 3% afirma que dificilmente. Com base dos resultados apresentado,

concluimos que a maioria por não entender as informações por completo, isto vai prejudicar na execução dos objectivos, as mestas, as políticas, os programas que irá traçadas pelo próprio ministério. Locke e Latham (2007) afirma que para atingir os objectivos e as metas, os colaboradores devem entender completamente as informações sobre os objectivos que foram traçados. A demais na tentativa de ir mais ao fundo com a mesma questão, constatamos que ainda existem desafios para os funcionários de alto nível para entender por completo as informações, isto ocorre por conta dos meios de comunicação estabelecidos, neste caso os ruídos que visto na tabela 8. O ruído além de interfere na comunicação, ele também até um certo ponto modifica o sentido da mensagem.

#### 4.7. A importância e o papel da comunicação interna para DGRH

Para ter uma ideia do quanto a comunicação é importante no cenário organizacional, mesmo quando os funcionários demonstram o interesse em cumprir suas tarefas, se não estiverem bem informados sobre os objectivos da organização, a vontade de dar o máximo de si é reduzida.

A comunicação dentre das organizações é uma forma mais eficaz da sobrevivência da organização. Essa ferramenta estabelece um relacionamento entre a organização e os seus funcionários, permitindo que eles acompanhem as suas principais acções e verifiquem o impacto de suas tarefas no alcance dos resultados traçados. Com isso, os colaboradores ficam mais motivados a contribuir para o sucesso da organização. Em seguida procuramos saber a comunicação interna é importante ou não para o DGRH.

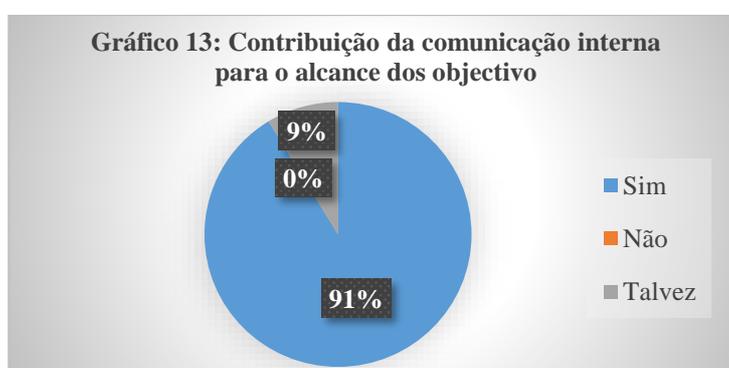


Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

Quando procuramos saber será que a comunicação interna é importante para o DGRH, os dados mostram que 100% dos pesquisados consideram a comunicação interna é

importante para o DGRH, porquê segundo estes, ela é fundamental para o sucesso da instituição pelo facto dela informar aos colaboradores dos acontecimentos diários, e é com ela que conseguimos fazer um bom trabalho de equipe, visando ter os mesmos objectivos, entender a visão e a missão da instituição. Por esse facto é necessário comunicar a todos os colaboradores quais os objectivos e resultados alcançados na instituição. O relacionamento entre os colaboradores fica mais harmonioso e um ambiente melhor para conviver.

Victor Manhiça <sup>2</sup>e Crimildo Fernando <sup>3</sup>são unânimes em afirmar que esta é de vital importância nos seus sectores de trabalho. Esta importância manifesta-se quer como processo individual de clarificação sobre as prioridades, os sinais emitidos, o impacto comunicacional que se consegue, quer como processo colectivo que permite aos vários elementos trocarem ideias, gerirem conflitos e emoções, tomarem e informarem as decisões, e os aspectos motivacionais e de responsabilidade que possam existir. Em concordância com isso Torquato (2002, p. 54), afirma que a missão básica da comunicação é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas actividades.



Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador

Os dados acima ilustram 91 % dos funcionários inqueridos afirma que a comunicação interna contribui para o alcance dos objectivos definidos e 9% foram indecisos a respeito essa questão e nenhum afirma que a comunicação interna não ajuda no alcance

---

<sup>2</sup> Entrevista com Victor Manhiça, chefe do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do MAEFP.

<sup>3</sup> Entrevista com Crimildo Fernando, chefe do Departamento de Comunicação e Imagem do MAEFP.

dos objectivos. Dentro este contexto, alguns dos benefícios identificados pelos entrevistados como Victor Manhiça <sup>4</sup>e Wilson Cossa <sup>5</sup>foram: fluidez, agilidade, efetividade no trabalho, facilidade na implementação das metas, facilitação da execução das metas, elevação do desempenho, valorização da instituição, troca de ideias com os colegas e ter maior união.

#### 4.8. O fluxo de comunicação que ocorre dentro do DGRH

Além dos canais formais e informais devemos estar atentos para os tipos dos fluxos da informação utilizados na comunicação interna das organizações. A comunicação flui em vários sentidos. De acordo com Torquato (2015) as organizações possuem três fluxos de comunicação, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal). A seguir podemos observar a imagem abaixo que ilustra sobre fluxo de comunicação que ocorre dentro do DGRH:

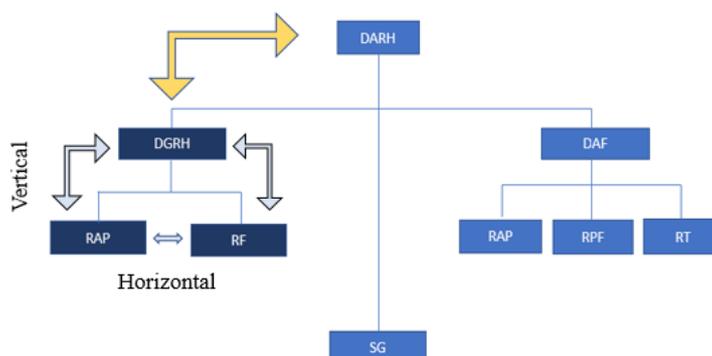


Figura 4: Fluxo de comunicação no DGRH

Fontes: elaborado pelo pesquisador

Conforme Victor Manhiça <sup>6</sup>o fluxo de comunicação que utiliza no DGRH são fluxo vertical (descendente e ascendente) onde esse fluxo que transmite as informações de cima para baixo assim como de baixo para cima e o fluxo horizontal e aquele que

<sup>4</sup> Entrevista com Victor Manhiça, chefe do Departamento de Gestão de Recursos Humano do MAEFP.

<sup>5</sup> Entrevista com Wilson Cossa, chefe da Direcção de Administração de Recursos Humanos do MAEFP.

<sup>6</sup> Entrevista com Victor Manhiça, chefe do Departamento de Gestão de Recursos Humano do MAEFP

transmite as informações entre o mesmo nível como os departamentos para departamento ou sectores para os sectores.

Segundo os entrevistados (Victor Manhiça<sup>7</sup>, Wilson Cossa <sup>8</sup>e Crimildo Fernando)<sup>9</sup> afirmam que no DGRH há predominância do fluxo descendente, por volta de 80%; para 90% a comunicação flui de cima para baixo e com vista deste, podemos afirmar que apenas 10% a 20% de informação que flui de baixo para cima (ascendente).

---

<sup>7</sup> Entrevista com Victor Manhiça, chefe do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do MAEFP.

<sup>8</sup> Entrevista com Wilson Cossa, chefe da Direcção de Administração de Recursos Humanos do MAEFP.

<sup>9</sup> Entrevista com Crimildo Fernando, chefe do Departamento de Comunicação e Imagem do MAEFP.

#### **4.9. Análise geral da pesquisa**

Em relação a comunicação percebeu-se que o DGRH não disponibiliza muitos meios de comunicação, como visto na fundamentação teórica. Os mais usados pelos colaboradores são telefones, cartas circulares, internet e reuniões. Na visão de Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente exerçam sua missão de unir os colaboradores.

O telefone continua a ser um dos meios de comunicação mais utilizados na vida das pessoas assim como na organização, além de ser um eficiente meio de trabalho. Deste modo, o meio mais utilizado pelo DGRH para transmitir as informações desejadas para os colaboradores assim como os colaboradores para os gestores é o telefone. Com isso, pode perceber-se que o tipo de comunicação mais patente entre os colaboradores do DGRH é a comunicação oral, na qual utilizada de forma correcta pode solucionar rapidamente qualquer problema ou situação, além da particular importância que assumem no cumprimento de objetivos organizacionais, acrescenta Robbins (2004), que a comunicação oral tem como vantagens de esclarecimento de dúvidas e um feedback imediato.

Por outro lado, esta forma (comunicação) tem outras implicações não positivas para o DGRH pois, corre o risco de sofrer alterações e mal-entendidos na mensagem com algum ruído. Conforme Hampton (1990), o ruído interfere na transmissão da comunicação do emissor para o receptor, alterar ou modificar a mensagem. Isto funciona também quando se tratamos sobre os colaboradores que encontram as informações através dos seus encargados de forma oral. No âmbito do DGRH as informações não chegam aos colaboradores do nível de base com mesmo rigor que foi transmitido pelos gestores, e há sempre necessidades da mesma ser repetidas ou confirmada.

Conforme Silva (2007), em uma organização existem vários fluxos ou canais de comunicação, estes fluxos transmitem as informações dentro da organização, dos superiores para os subordinados, dos subordinados para os superiores e também ocorrem entre os sectores, funcionário para funcionário. Constatou-se na pesquisa que os níveis de comunicação de baixo para cima, de cima para baixo e entre os sectores

foram apreciados positivamente pelos colaboradores. Esse resultado favorece o DGRH, pois demonstra que há relacionamento entre os sectores, que tanto os superiores quanto os subordinados estão a receber as informações desejadas sobre o andamento do DGRH.

Segundo os entrevistados como Victor Manhiça<sup>10</sup>, Wilson Cossa<sup>11</sup> e Crimildo Fernando<sup>12</sup> afirmam que há predominância do fluxo descendente, ou seja, a comunicação no DGRH é mais veiculada de cima para baixo ou entre superior hierárquico e subordinado, somando 80%; para 90% a comunicação é mais veiculada de cima para baixo. Olhamos nesta perspectiva, mostra-se a existência da comunicação unilateral e do exercício de poder por parte dos superiores.

Portanto, fica evidente que a função de chefe tem sido de dizer aos seus colaboradores o que devem fazer e a estes, ouvir e executar. A comunicação interna do DGRH, junto com o entendimento das informações recebidas teve um nível bom de aprovação dos colaboradores. Mesmo assim, existem motivos para o descontentamento de alguns colaboradores do DGRH, onde acreditam que os meios de comunicação precisam ser melhorados ou ainda mudados.

A pesquisa pode confirmar então, que a comunicação interna é realmente importante e que o trabalho em equipa precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação elimina-se assim, os afastamentos e as falhas na comunicação. O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional é condição imprescindível ao bom andamento da organização, pois por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente dos superiores com os seus subordinados e entre os próprios subordinados.

---

<sup>10</sup> Entrevista com Victor Manhiça, chefe do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do MAEFP.

<sup>11</sup> Entrevista com Wilson Cossa, chefe da Direcção de Administração de Recursos Humanos do MAEFP.

<sup>12</sup> Entrevista com Crimildo Fernando, chefe do Departamento de Comunicação e Imagem do MAEFP.

## CONCLUSÃO E SUGESTÕES

### 5.1. Conclusão

Conclui-se com este trabalho que, a comunicação é uma peça necessária para o desenvolvimento da organização, ou seja, uma boa comunicação reflecte no bom relacionamento entre os membros da organização, assim sendo o garante de um clima mais harmonioso e de fácil convívio, contribuindo para aumentar o desempenho dos funcionários e, em última instância, a qualidade dos serviços realizados.

Além da qualidade da mensagem, existe uma forte dependência entre o meio usado e a percepção integral da informação, por isso, para que se atinja a eficácia na comunicação é necessário que os responsáveis pela transmissão da mensagem tenham consciência e compreendam a necessidade da utilização adequada dos meios e processos de comunicação.

A garantia da fluidez na comunicação não é tarefa exclusiva dos gestores, é preciso que haja um empenho por parte dos colaboradores em medida que todos passam a se preocupar com a forma como se comunicam, buscando o aperfeiçoamento, evitando equívocos e isso impulsionará o trabalho. É importante que a comunicação seja autêntica e clara e, sempre que possível, com recurso aos canais formais evitamos assim fofocas e mal-entendidos.

Em termos gerais, a comunicação interna em uma organização é tarefa de solução árdua e os relacionamentos interpessoais e grupal um desafio diário. A distribuição do saber é caminho privilegiado para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, transformar a organização, o local de trabalho num ambiente em que o aprendizado não se dissocia dos desejos de crescimento individual e da própria organização.

Para o caso do MAEFP, a pesquisa concluiu que a comunicação através do Telefone tem contribuído no fluxo de informação dentro da organização, e o que por sua vez, contribui para manter um relacionamento regular entre os superiores e colaboradores e colaboradores com colaboradores. Com base em uma Comunicação Oral por Telefone, os funcionários do DGRH do MAEFP, reconhecem sobremaneira a importância da Comunicação para o sucesso na realização das suas funções.

Portanto, é correcto afirmar que a forma de comunicação organizacional feita no DGRH influencia positivamente no desempenho dos colaboradores.

## **5.2. Sugestões**

Tendo em conta os resultados apresentados na presente pesquisa e, chegando-se à conclusão de que uma comunicação eficaz leva à satisfação no trabalho e, conseqüentemente, eleva a motivação, recomenda-se aos actores responsáveis pela gestão institucional e aos demais colaboradores a:

Potenciarem o trabalho em equipa, a colaboração e a partilha de informação adequada e em carta circulares para não criar o ruído;

Realizar reuniões mensais com toda a instituição, informar as suas metas e objectivos do mês para que todos possam estar por dentro do alcance dos objectivos da instituição.

Realizar reuniões periódicas com os subordinados e o encarregado do sector, para que assim todos possam expressar suas idéias e opiniões, trocar informações.

Colocar mais encarregados para que possam estar presentes em seus sectores quando solicitamos.

Organizar palestras motivacionais para todos os colaboradores da instituição, para que assim se sintam mais relevantes e reconhecidos para e pela instituição.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABRAHAMSSON, Hans; NILSSON, Anders. **Mozambique: the troubled transition. From socialist construction to free market capitalism.** London: Zed Books, 1995;

ALMEIDA, Luís A. S. **A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores.** 1996;

ALMEIDA, V. **A Comunicação Interna na Empresa.** Lisboa: Práxis, 2008;

ANDRADE, J. G. **As organizações e a relação com os media.** *Relações públicas e comunicação organizacional. Desafios da globalização.* Lisboa: Escolar Editora, 2007;

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** São Paulo: Atlas, 1996;

BECKER, F. **Ensino e construção do conhecimento: o processo de abstração reflexionante.** Porto Alegre: UFRGS, Faculdade de Educação, v. 18, n. 1, 1992;

BERLO, David. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática.** São Paulo: Martins Fontes, 2003;

BRANDÃO, N. **A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas.** In M, Artur (org). *Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa, Portugal:Escolar Editora, 2014;

BRITO, Luís. **Uma dimensão crítica da representação política em Moçambique.** In: BRITO, etal. (Orgs). *Desafios para Moçambique 2010.* Maputo: IESE, 2009;

CALDAS, Priscyla. **Comunicação formal e informal.** São Paulo, 2009;

CARDOSO, O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Rio de Janeiro, 2006;

CARVALHO, A. V., SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson, v.2, 2004;

CARVALHO, Eronilda Maria Góis. **Educação arte e comunicação: percurso, dilemas e perspectivas.** Ilhéus: Editus, 2004;

CAVALCANTE, J. F. **Educação superior: conceitos, definições e classificações.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2005;

CAVALCANTI, Lana de Souza. **Ensino de Geografia e Diversidade: construção de conhecimentos geográficos escolares e atribuição de significados pelos diversos sujeitos do processo de ensino.** In CASTELLAR, Sônia (org.). Educação Geográfica, São Paulo: Ed. Contexto. 2005;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia completo para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** 5ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsever, 2005;

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ªed. São Paulo, 1983;

CUNHA, Helenice Rêgo dos Santos. **Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos.** 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2014;

CUNHA, M., Rego, A., Cunha, R. & CABRAL, Cardoso C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (6ª edição). Lisboa, 2007;

CURVELLO, João J. A. **A Dimensão Interna da Comunicação Pública.** Brasília, 2008;

FERREIRA, R. da S. **A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do estado.** *Revista Ciência da informação*, v. 3, n. 1, Brasília, 2006;

FERREIRA, Thamine Almeida. **A comunicação interna como estratégia para o desenvolvimento organizacional.** Paço do Lumiar, 1986;

FÍGARO, R. **Relações de comunicação no mundo trabalho e a comunicação das organizações.** In M.M.K. Kunsch. (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2010;

FROLDI, Albertina Silva, O'NEAL, Helen Froidi. **Comunicação verbal: um guia prático para você falar em público.** São Paulo: Pioneira, 2002;

GIL, António Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2008;

GIL, António Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002;

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999;

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: McGrawHill, 1990;

HIRANO, Sedi. **“Marxismo heroico e a questão da consciência de classe nas obras de juventude de Jorge Amado”.** In: Hernández, 1988;

KUNSCH, M. M. K. **Planeamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 1986;

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas,** in Heloiza Matos (org.). *Comunicação Pública Interlocuções, Interlocutores e Perspectivas.* São Paulo, 2016;

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planeamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003;

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional.*São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006;

KUNSCH. M. M. K. **Planeamento de relações públicas na comunicação integrada.** (3ª ed.) São Paulo, 1986;

LACATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** Editora Atlas. 2004;

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991;

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991;

LATHAM, G. e LOCKE, E. **New developments in and directions for goal-setting research**. *European Psychologist*, 2007;

Latham, G. P. e Locke, E. A. **Goal setting - a motivational technique that works** *Organizational Dynamics*, Academy of Management Journal, 2004;

LEITE, S. A. da S., & Colombo, F. A. **A voz do sujeito como fonte primária na pesquisa qualitativa**: a autoscopia e as entrevistas recorrentes. In S. G. Pimenta, E. Ghedin, & M. A. R. S. Franco (Orgs.), *Pesquisa em Educação: alternativas investigativas com objetos*, São Paulo: Edições Loyola, (2006);

LOCKE, E. A. e LATHAM G. P. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990;

LUCENA M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São paul: Atlas, 1992;

MARCHIORI, M. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo, Brasil: Difusão editora 2008;

MARCHIORI, Marlene Regina. **Mudança cultural e responsabilidade das Relações Públicas**. Orgânico: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Publicas. São Paulo, 2004;

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. (6 a ed.). São Paulo: Atlas, 2004;

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999;

- MARQUES, R. M. et al. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. 2. ed. Campo Grande, 2006;
- MENEZES, R. A. **Difíceis decisões: etnografia de um Centro de Tratamento Intensivo**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1978;
- MONTANA, Patrick e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva, 2003;
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**. Rio de Janeiro: Brasil, 2011;
- NOGUEIRA, M. Alice. **Favorecimento comunicação e excelência escolar: um mito em questão**. Rev. Bras. Educ., nº 26. Rio de Janeiro, 2013;
- PIRES, Jovelino; MENEZES, Diana. **Introdução à administração: uma abordagem na forma de instrução programada**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1978;
- PORTER, M. e Boulian E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1974;
- PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição, Rio Grande do Sul – Brasil: 2013;
- QUIVY, Rymond e CHAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação de ciências sociais**. Lisboa: Portugal, 2003;
- RABAÇA, C. A., & Barbosa, G. G. **Dicionário de comunicação**. (3a ed.). São Paulo: Ática, 1998;
- RAMOS, I. G. **O messianismo acadêmico para arte e comunicação**. São Paulo, 1997;
- REGO, A. e CUNHA. **Comunicação pessoal e organizacional. Manual de exercício**. Lisboa: silabo, 2005;
- REGO, F.G.T. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005;

REIS, L. G. **Produção de Monografia. Da teoria à prática.** (3a ed.). Brasília: Senac, 2010;

REIS, P. **Análise e discussão de situações de docência.** Coleção Situações de formação. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2010;

RIBEIRO, Hugo L. **Guia de estilo e referências bibliográficas:** para trabalhos acadêmicos escritos do departamento de música da universidade de Brasília. 2ed Brasília, 2008;

ROBBINS, S. P. et al. **Comportamento Organizacional.** Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall, 2005;

Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional, Conceitos, Controvérsia, Aplicações,** Volume I, São Paulo, 2001;

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2004;

RUÃO, Teresa. **A Organização Comunicativa - teoria e prática em Comunicação Organizacional.** Editor: CECS, Braga, Portugal, 2016;

RUÃO, Teresa. **Comunicação organizacional e a Gestão dos recursos humanos: evolução e actualidade.** Braga, Portugal: 1999;

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro, 1999;

SANTOS, R. **O que é comunicação.** Lisboa: Difusão Cultural, 1992;

SANTOS, Renato. **Análise da percepção dos académicos de graduação em enfermagem sobre pesquisa científica.** Lisboa, 2017;

SERRA, J. P. **Proximidade e comunicação.** Covilhã. Universidade da Beira Interior, 2004.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007;

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003;

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ªed. Rio de Janeiro: JC editora, 1994;

STONER, James e FREEMAN, A. **Administração** 2.ed. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, 1994;

STREET, Bian. **Literacy in theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001;

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica**. São Paulo; Atlas, 2007;

TAYLOR, James; CASALI, Adriana. **Comunicação Organizacional**. São Paulo, 2010;

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. 3. ed. Lisboa: Escolar editora, 2013;

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo; Atlas, 2007;

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2002;

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2015;

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015;

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010;

VASCONCELOS, A. M. e Hamsley A. **prática do Serviço Social: cotidiano, formação e alternativas na área da saúde**. São Paulo: Cortez, 1986;

VERGARA, Sylvia C. **Projectos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000;

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997;

ZÉMMOR, Pierre. **La Communication Publique**. Paris: Tradução livre de Elizabeth Brandão. Brasília, 1995;

### **Correios eletrónicos**

<https://mapcarta.com/pt/W253732778>, a cessado no dia 05 de novembro de 2021 às 17h25;

Estatuto Orgânico do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP), Imprensa Nacional - Maputo 2015.

## **ANEXOS**

## **APÊNDICES**



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIA SOCIAIS**

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

**APÊNDICE A - Questionário para os Funcionários do Ministério da Administração Estatal e Função Público**

Prezado(a) Senhor(a), para sistematização do meu Trabalho de Conclusão de Curso no curso da Administração Pública, necessito de sua colaboração ao responder o presente questionário, que dará subsídios para que eu conclua minha pesquisa, que tem como tema **Papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho do sector público: análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos no Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2015-2019)**.

Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objectivos do estudo sejam alcançados.

**Coloque X na opção que considera que reflete o seu ponto de vista, e argumente nos casos em que é pedido.**

1. Sexo:  Masculino       Feminino
2. Idade:  20 a 29 anos       30 a 39 anos       40 a 49 anos  
 Acima de 50 anos
3. Escolaridade:  Ensino Médio       Ensino superior       Licenciatura  
 Douctorado       Outro
4. Qual é o nível de conhecimento da instituição ?       Óptimo       Bom  
 Regular       Ruim       Péssimo

5. Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da instituição?

- Ótimo             Bom             Regular  
 Ruim             Péssimo

6. Como é o nível de comunicação dos superiores para os colaboradores?

- Ótimo     Bom     Regular     Ruim  
 Péssimo

7. Como é o nível de comunicação dos colaboradores com os superiores?

- Ótimo     Bom     Regular     Ruim  
 Péssimo

8. Quais os meios de comunicação da instituição que você utiliza?

- Reuniões mensais             Telefone             Circulares  
 Intranet             Jornais/revistas  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

9. O que você acha sobre os meios de comunicação interna vigente no DGRH?

- Tem que Melhorar             Tem que mudar  
 Está bom assim

10. Quais os canais de comunicação que utiliza no DGRH?

- Memorando escritos     Correio eletrônico  
 Quadro de aviso             Boletins e Jornais             Reuniões  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

11. Você entende as informações que recebe do ministério?

- Por completo     Incompleta             Parcialmente

Dificilmente

12. Você considera a comunicação interna é importante para a instituição e para os funcionários? Por que?  Sim  Não  As vezes

---

---

---

13. Papel da comunicação interna contribui no alcance dos objectivos das actividades definidas nos sectores?  Sim  Não

As vezes

**Fim!**

**Muito obrigada pela atenção dispensada**

## **APÊNDICE B - Guião de Entrevista para o Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública**

### **Perfil do entrevistado**

Nome:

Cargo:

E-mail:

Contato:

1. A comunicação interna é um dos principais mecanismos dos quais uma organização dispõe para orientar as acções dos seus colaboradores:

Como é feita a comunicação no MAEFP concretamente no Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH)?

2. A comunicação interna pressupõe a existência de canais próprios de partilha de informação entre os colaboradores de uma determinada organização, o que por sua vez, dependendo do tempo de uso poderá ser avaliado como uma cultura organizacional:

Quais são os canais/mecanismo usado pelo DGRH no processo de comunicação interna?

3. A comunicação interna, é feita em um código conhecido pelos colaboradores e em canais pré-definidos, essa comunicação representa elementos de gestão de recursos humanos e por esta, projecta-se o desempenho dos indivíduos nas organizações:

Ate que ponto a comunicação no Departamento da Gestão de Recursos Humanos tem melhorado o desempenho dos indivíduos?

4. A comunicação interna é um dos principais mecanismos dos quais uma organização dispõe para orientar as acções dos seus colaboradores, fazendo-os actuar em função da realização dos objectivos das organizações:

Quais são os empecilhos que de alguma forma tem dificultado a comunicação no DGHR e quais são as consequências verificadas?

5. Tem-se dito que os factores externos de alguma forma influenciam o ambiente da organização:

Ao nível do DGRH, esses factores externos têm influenciado positivamente ou negativamente para o desempenho da organização?

Quais são os principais desafios que o Departamento de Gestão de Recursos Humanos tem enfrentado quando se trata sobre a comunicação?

6. Quais as formas de comunicação mais utilizadas no Departamento de Gestão de Recursos Humanos?
7. Como é que feita pelo Departamento de Gestão de Recursos Humanos para melhorar o desempenho dos seus colaboradores?
8. Quais as formas de comunicação mais utilizadas no Departamento de Gestão de Recursos Humanos?

**Fim!**

**Muito obrigada pela atenção dispensada**

**APÊNDICE C - Tabela dos entrevistados**

<b>Nome</b>	<b>Instituição</b>	<b>Cargo ou função</b>	<b>Data da entrevista</b>
<b>Virgina Niate</b>	Direcção da Administração de Recursos Humanos do MAEF	Tecnica Administrativa	27 de Setembro de 2021
<b>Evanilson chicote</b>	Direcção da Administração de Recursos Humanos do MAEF	Tecnico Administrativo	28 de Setembro de 2021
<b>Cremildo Fernando</b>	Departamento de Comunicação e Imagem do MAEF	Chefe do DCI	30 de Setembro de 2021
<b>Victor Manhiça</b>	Departamento de Gestão de Recursos Humanos do MAEF	Chefe do DGRH	22 de Setembro de 2021
<b>Wilson Cossa</b>	Direcção da Administração de Recursos Humanos do MAEF	Chefe do DARH	2 de novembro de 2021
<b>Laura Tamele</b>	Departamento de Comunicação e Imagem do MAEF	Tecnica Administrativa	4 de novembro de 2021
<b>Ercilia Macamo</b>	Departamento de Comunicação e Imagem do MAEF	Tecnica Administrativa	5 de novembro de 2021
<b>Queila Macaba</b>	Departamento de Comunicação e Imagem do MAEF	Tecnica Administrativa	9 de novembro de 2021
<b>Abílio Muchave</b>	Departamento de tecnologia de informação	Tecnico informático	10 de novembro de 2021