



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E

Escola de Comunicação e Artes
Departamento de Comunicação
Curso de Licenciatura em Marketing e Relações-Públicas

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O
FORTALECIMENTO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO DA
EMPRESA JOSSEFA CONSULTORIA E SERVIÇOS**

Candidata: Cátia Ângela Henrique Chiau

Supervisor: Dr. Pascal Kande Nkula

Maputo, Setembro de 2024

Escola de Comunicação e Artes
Departamento de Comunicação
Curso de Licenciatura em Marketing e Relações-Públicas

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O
FORTALECIMENTO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO DA
EMPRESA JOSSEFA CONSULTORIA E SERVIÇOS**

Monografia apresentada na Escola de Comunicação e Artes,
como requisito parcial para obtenção de grau de Licenciatura
em Marketing e Relações-Públicas na Universidade Eduardo
Mondlane

Candidata: Cátia Ângela Henrique Chiau

Supervisor: Dr. Pascal Kande Nkula

Maputo, Setembro de 2024

Escola de Comunicação e Artes
Departamento de Comunicação
Curso de Licenciatura em Marketing e Relações-Públicas

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O FORTALECIMENTO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO DA EMPRESA JOSSEFA CONSULTORIA E SERVIÇOS

Candidata: Cátia Ângela Henrique Chiau

JÚRI

Presidente:
Escola de Comunicação e Artes

Supervisor: Dr. Pascal Kande Nkula
Escola de Comunicação e Artes

Oponente:
Escola de Comunicação e Artes

Maputo, Setembro de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus!!

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus pelo seu amor incondicional que me sustentou em meio a muitas batalhas e me conduziu até aqui! Por ter mantido a chama acesa e não permitir que este grande sonho morresse dentro de mim, pois um homem sem sonhos é um homem vazio. Agradeço pelas pessoas que permitiu que cruzassem meu caminho e por tudo quanto viví ao seu lado.

Aos meus pais Henrique Chiau (*em memória*) e Angelina Novela por desde cedo me fazerem perceber a importância da escola, por serem a minha grande inspiração. Aos meus irmãos Edmundo, Edney e Delvan, ao pastor Antônio Nhambe (*em memória*) por todas suas orações e amor.

Aos amigos, colegas do curso, pelo companheirismo nesta jornada em busca de aprendizado em especial aqueles que formaram laços que vão muito além dos muros da universidade: Anastácia dos Santos, Clara Maluleque, agradeço imensamente pelo suporte, apoio e amor sempre que precisei.

Aos docentes que desde o meu ingresso tive a honra de poder aprender, pela dedicação, empenho, paciência, em especial ao Dr. Paskal Nkande Nkula.

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração”, **Nelson Mandela**

RESUMO

Esta pesquisa investiga o papel fundamental da comunicação interna como uma ferramenta estratégica para fortalecer a imagem organizacional, com foco no estudo de caso da Jossefa Consultoria e Serviços. O objetivo principal foi compreender como a comunicação interna contribui para aprimorar a imagem organizacional. Os objetivos específicos incluíram investigar as percepções dos colaboradores, avaliar as práticas de comunicação interna e examinar a relação entre comunicação interna e a percepção da imagem organizacional. A fundamentação teórica está ancorada nos trabalhos de estudiosos como Argenti (1998), Argenti e Druckenmiller (2004) e Riel e Fombrun (2007), destacando o papel crucial da comunicação interna eficaz na moldagem de uma imagem organizacional positiva. A metodologia emprega uma abordagem de pesquisa quantitativa. A coleta de dados envolve pesquisas e inquéritos com colaboradores. Análise estatística descritiva foi aplicada para interpretar os dados quantitativos. Os resultados indicam que o investimento contínuo em estratégias de comunicação interna alinhadas aos valores organizacionais é essencial. A análise estatística revela áreas específicas, como a clareza das mensagens, que necessitam de aprimoramento. Recomenda-se uma abordagem holística, incorporando as conclusões desta pesquisa à gestão da comunicação interna, para melhorar áreas específicas identificadas. O envolvimento ativo e contínuo dos colaboradores é crucial para construir conjuntamente uma imagem organizacional robusta e positiva.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Imagem Organizacional,

ABSTRACT

This research investigates the fundamental role of internal communication as a strategic tool to strengthen organizational image, focusing on the case study of Jossefa Consultoria e Serviços. The main objective was to comprehend how internal communication contributes to enhancing the organizational image. Specific objectives included investigating employees' perceptions, evaluating internal communication practices, and examining the relationship between internal communication and the perception of organizational image. The theoretical foundation is anchored in the works of scholars such as Argenti (1998), Argenti and Druckenmiller (2004), and Riel and Fombrun (2007), highlighting the crucial role of effective internal communication in shaping a positive organizational image. The methodology employs a quantitative research approach. Data collection involves surveys and inquiries with employees. Descriptive statistical analysis was applied to interpret quantitative data. The results indicate that continuous investment in internal communication strategies aligned with organizational values is essential. Statistical analysis reveals specific areas, such as message clarity, requiring improvement. A holistic approach is recommended, incorporating the conclusions of this research into internal communication management, to enhance identified specific areas. Active and continuous employee engagement is crucial for jointly building a robust and positive organizational image.

Keywords: Internal Communication, Organizational Image,

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Idade.....	16
Gráfico 2- Género.....	16
Gráfico 3- Estado civil.....	17
Gráfico 4- Nível de educação.....	18
Gráfico 5- Tempo de Serviço na Empresa.....	18
Gráfico 6- Frequência de Recebimento de Informações.....	19
Gráfico 7- Classificação da Clareza das Mensagens.....	20
Gráfico 8- Meio de Comunicação Interna.....	21
Gráfico 9- Feedback a empresa.....	22
Gráfico 10- Contribuição da Comunicação Interna para o Entendimento das Metas e Objetivos da Empresa.....	23
Gráfico 11- Frequência de Participação em Treinamentos ou Atualizações.....	24
Gráfico 12- Valorização como Colaborador(a) pela Comunicação da Empresa.....	25
Gráfico 13- Tipo de Informações Relevantes.....	26
Gráfico 14- Você acredita que a comunicação interna afeta seu nível de engajamento e satisfação no trabalho?.....	26
Gráfico 15- Acessibilidade das Informações.....	27
Gráfico 16- Percepção sobre Valorização da Contribuição.....	28

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
CAPÍTULO I.....	1
1.0. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problematização.....	2
1.2. Justificativa	2
1.3. Objectivos	3
1.3.1. Geral	3
1.3.2. Específicos.....	3
CAPÍTULO II.....	4
2.0. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	4
2.1. Quadro Teórico	4
2.2. Quadro Conceptual	5
2.2.1. Comunicação	5
2.2.2. Comunicação Interna.....	5
2.2.3. Imagem Organizacional.....	6
2.2.4. Gestão da Imagem Organizacional.....	6
2.2.5. Engajamento dos Colaboradores	6
2.3. Surgimento da comunicação nas organizações.....	8
2.3.1. Fluxos de Comunicação	9
2.3.2. Redes de Comunicação.....	11
2.3.3. Barreiras da Comunicação.....	12

2.3.4.	Meios de Comunicação Interna	14
CAPÍTULO III		17
3.0.	METODOLOGIA.....	17
3.1.	Abordagem da Pesquisa.....	17
3.2.	População, Amostra e Amostragem.....	17
3.3.	Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados	17
3.4.	Técnicas de Análise e Interpretação de Dados	18
3.5.	Considerações Éticas	19
CAPÍTULO IV		20
4.0.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	20
4.1.	Historial da empresa	20
4.2.	Apresentação dos dados sociodemográficos dos inquiridos.....	21
4.2.1.	Idade	21
4.2.2.	Gênero	21
4.2.3.	Estado civil	22
4.2.4.	Grau de instrução.....	23
4.2.5.	Tempo de serviço na empresa	24
4.3.	Comunicação interna como ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional.....	25
CAPÍTULO V		36
5.0.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
4.1.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
4.2.	Anexos e Apêndices.....	39

CAPÍTULO I

1.0. INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um componente vital no cenário empresarial contemporâneo, desempenhando um papel estratégico no fortalecimento da imagem organizacional. Esta pesquisa tem como objetivo explorar o impacto da comunicação interna como ferramenta estratégica na construção e consolidação da imagem corporativa, através de um estudo de caso realizado na empresa Jossefa Consultoria e Serviços. Esta investigação se insere no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas da Universidade Eduardo Mondlane.

A comunicação interna, definida como o fluxo de informações e interações dentro de uma organização, desempenha um papel fundamental na maneira como os colaboradores percebem a empresa e como a empresa é percebida pelo público externo. Neste contexto, a pesquisa busca analisar como a comunicação interna pode ser estrategicamente planejada e executada para otimizar a imagem organizacional, promovendo uma maior coesão entre os membros da equipe e fortalecendo os valores, missão e visão da empresa.

Esta monografia está organizada em cinco capítulos. O Capítulo I, a presente introdução, abrange a problematização, os objetivos, as hipóteses e a justificativa da pesquisa, fornecendo um panorama geral do trabalho. O Capítulo II se concentra no embasamento teórico e conceitual, explorando as principais teorias e modelos relacionados à comunicação interna e à gestão da imagem organizacional. Este capítulo oferece uma base sólida para a compreensão dos conceitos subjacentes à pesquisa. O Capítulo III descreve a metodologia adotada para a realização deste estudo de caso, detalhando os métodos de coleta e análise de dados, bem como os critérios de seleção das empresas estudadas. O Capítulo IV apresenta a análise e interpretação dos dados coletados, destacando os principais resultados obtidos no estudo de caso e sua relação com a comunicação interna e a imagem organizacional e por fim, o Capítulo V traz as considerações finais, sintetizando os principais insights da pesquisa, discutindo suas implicações práticas e sugerindo possíveis direções para pesquisas futuras. Esta estrutura visa proporcionar uma visão abrangente e organizada do estudo que se segue.

1.1. Problematização

A comunicação interna, no contexto empresarial atual, é um elemento crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A forma como as informações fluem dentro da empresa e como os colaboradores se relacionam com essas informações desempenha um papel fundamental na construção e manutenção da imagem organizacional. Segundo Seltzer e Mitroff (1983), "a imagem de uma organização é formada e moldada pela maneira como ela comunica e interage com seus diversos públicos, internos e externos."

Autores renomados como Kaplan e Norton (1996) destacaram a importância da comunicação interna como um dos principais pilares da gestão estratégica, enfatizando que as organizações bem-sucedidas investem na construção de uma cultura de comunicação eficaz. Da mesma forma, Kotler e Keller (2016) salientaram que a gestão da imagem organizacional é fundamental para a construção de marcas fortes e duradouras. No entanto, apesar da ampla literatura sobre o tema, ainda existem lacunas a serem preenchidas no entendimento de como a comunicação interna pode ser efetivamente utilizada como ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional. É neste contexto que se insere a presente pesquisa.

A problemática identificada que motiva esta pesquisa reside na observação de que muitas organizações subestimam o potencial da comunicação interna como um recurso estratégico para aprimorar sua imagem. Em muitos casos, a comunicação interna é relegada a um papel secundário, vista apenas como uma função operacional que se limita a transmitir informações rotineiras, sem uma estratégia clara que considere o impacto na percepção dos colaboradores e, conseqüentemente, na imagem da empresa.

Com as ilações acima citadas, surge a seguinte questão de partida: *Como a comunicação interna pode ser utilizada como ferramenta estratégica para fortalecer a imagem da organização perante seus colaboradores?*

1.2. Justificativa

A escolha deste tema, "Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica para o Fortalecimento da Imagem Organizacional," para a realização desta pesquisa se fundamenta em diversos elementos que conferem significativa importância e relevância ao estudo proposto.

A atualidade deste tema é indiscutível, uma vez que vivemos em uma era de constante evolução tecnológica e transformação digital. Nesse contexto, a comunicação interna tornou-se um fator

crítico para o sucesso das organizações, que precisam se adaptar às mudanças rápidas e à crescente demanda por transparência e engajamento dos colaboradores. A pandemia de COVID-19, que impulsionou o trabalho remoto, tornou ainda mais evidente a necessidade de uma comunicação interna eficaz para manter a coesão e a cultura organizacional em ambientes virtuais. Este estudo se destaca pelo seu ineditismo, uma vez que busca ir além da mera descrição de práticas de comunicação interna, explorando como essa comunicação pode ser estrategicamente planejada e executada para fortalecer a imagem organizacional. Poucos estudos têm abordado essa conexão de maneira aprofundada, tornando esta pesquisa uma contribuição original para o campo das Relações Públicas e do Marketing.

A autora desta pesquisa é uma estudante de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas, o que confere um vínculo direto e pessoal com o tema. Ao longo de sua formação, a autora teve a oportunidade de estudar os princípios fundamentais da comunicação e da gestão de imagem, despertando um interesse genuíno pela área. Isso a motivou a aprofundar sua compreensão sobre como a comunicação interna pode ser uma ferramenta estratégica para as organizações, tanto do ponto de vista acadêmico quanto profissional.

1.3. Objectivos

1.3.1. Geral

Compreender o papel da comunicação interna como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional na empresa Jossefa Consultoria e Serviços

1.3.2. Específicos

- Avaliar a percepção dos colaboradores das empresas Jossefa Consultoria e Serviços em relação à comunicação interna e à imagem organizacional.
- Aferir as práticas de comunicação interna adotadas pela empresa, identificando pontos fortes e áreas de melhoria.
- Estabelecer a relação entre a comunicação interna e a percepção da imagem organizacional pelos colaboradores.

CAPÍTULO II

2.0. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1. Quadro Teórico

A teoria que servirá de base explicativa para esta pesquisa está ancorada na interseção entre a comunicação interna e a gestão da imagem organizacional. Os precursores dessa teoria incluem autores notáveis como Argenti (1998), Argenti e Druckemiller (2004), e Riel e Fombrun (2007).

Argenti (1998) argumenta que a imagem de uma organização é moldada pela forma como ela se comunica com seus diversos públicos. Segundo ele, a comunicação interna desempenha um papel central na construção de uma imagem positiva, uma vez que os colaboradores desempenham um papel fundamental como embaixadores da empresa. Ele ressalta que a comunicação interna eficaz promove a compreensão da missão, visão e valores da organização entre os funcionários, influenciando diretamente sua atitude em relação à empresa.

Riel e Fombrun (2007) avançam essa teoria ao enfatizar que a imagem organizacional não é apenas uma percepção externa, mas também uma percepção interna. Eles argumentam que a comunicação interna não só afeta a forma como os colaboradores veem a empresa, mas também influencia como eles comunicam essa percepção aos stakeholders externos. Essa perspectiva ampliada destaca a importância da coesão interna e da consistência na comunicação.

O pressuposto central dessa teoria é que a comunicação interna eficaz é um fator determinante na formação da imagem organizacional, tanto interna quanto externamente. A coesão entre a mensagem transmitida internamente e a percebida pelos stakeholders externos é fundamental para a construção de uma imagem organizacional sólida e positiva.

Esta teoria será fundamental para nossa pesquisa, pois nos permitirá explorar como as práticas de comunicação interna na empresa Jossefa Consultoria e Serviços estão alinhadas com os pressupostos teóricos. Ao identificar lacunas ou discrepâncias entre a teoria e a prática, poderemos oferecer insights valiosos sobre como essas organizações podem melhorar sua comunicação interna para fortalecer sua imagem organizacional, contribuindo assim para o avanço do conhecimento na área de Marketing e Relações Públicas.

2.2. Quadro Conceptual

2.2.1. Comunicação

A comunicação é um conceito intrinsecamente ligado à experiência humana, desempenhando um papel fundamental em todas as esferas da vida. Sua origem etimológica remonta ao latim "communicare", que significa "compartilhar", refletindo a essência de tornar comum a troca de informações, pensamentos e significados entre indivíduos e grupos (Ribeiro, 2005).

Diversas perspectivas teóricas e conceituais enriqueceram nossa compreensão da comunicação ao longo do tempo. O modelo de comunicação proposto por Shannon e Weaver (1949) é um dos mais conhecidos. Esse modelo, embora simplificado, estabelece a base para entender a comunicação como um processo de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, através de um canal, com potenciais ruídos ou interferências no meio do caminho (Berlo, 1960).

No entanto, a comunicação vai além dessa perspectiva linear. Autores como Lasswell (1948) enfatizam o "quem diz o quê, através de qual canal, para quem e com que efeito", destacando a importância da compreensão das intenções e impactos da comunicação.

Além disso, a teoria da comunicação interpessoal, desenvolvida por Irwin Altman e Dalmas Taylor (1973), concentra-se na comunicação face a face e nas interações entre indivíduos, explorando conceitos como proximidade física e psicológica, influência social e comportamento comunicativo.

Para entender a comunicação em contextos organizacionais, a teoria das organizações de Herbert Simon (1957) e a teoria da contingência de Joan Woodward (1965) oferecem insights sobre como a comunicação é vital para o funcionamento eficaz das organizações, influenciando estruturas e processos internos.

2.2.2. Comunicação Interna

A comunicação interna refere-se ao processo de planejar, implementar e gerenciar a troca de informações e mensagens dentro de uma organização, visando promover o entendimento, a coesão e o engajamento dos colaboradores. De acordo com Kunsch (2003), "a comunicação interna é uma disciplina de gestão que visa ao estabelecimento de diálogo entre a direção de uma organização e seus públicos internos, com vistas à promoção do entendimento dos colaboradores em relação às metas e objetivos organizacionais."

2.2.3. Imagem Organizacional

A imagem organizacional representa a percepção que os stakeholders têm de uma organização, incluindo seus colaboradores, clientes, investidores e a sociedade em geral. Ela é influenciada pelas ações, valores, comunicações e reputação da empresa. Segundo Balmer (2001), "a imagem organizacional é uma construção mental que se forma a partir de múltiplos estímulos percebidos pelos públicos de interesse de uma organização, e essa imagem influencia diretamente as atitudes e comportamentos em relação à empresa."

2.2.4. Gestão da Imagem Organizacional

A gestão da imagem organizacional é o conjunto de estratégias e práticas adotadas pela organização para moldar, manter e fortalecer a percepção positiva de sua imagem junto aos stakeholders, internos e externos. De acordo com Cornelissen (2008), "a gestão da imagem organizacional envolve ações deliberadas para garantir que a imagem percebida pela audiência seja consistente com os valores e objetivos da organização, por meio da comunicação estratégica e do gerenciamento da reputação."

2.2.5. Engajamento dos Colaboradores

O engajamento dos colaboradores é um conceito que vai além da simples satisfação no trabalho; ele envolve o grau de envolvimento, comprometimento e entusiasmo que os funcionários têm em relação ao seu trabalho e à organização em que atuam. O engajamento reflete a disposição dos colaboradores em contribuir de maneira proativa para o sucesso da empresa, indo além do cumprimento das tarefas básicas e assumindo uma postura mais ativa e participativa. Segundo Macey e Schneider (2008), o engajamento pode ser entendido como a energia que os colaboradores investem em suas atividades, combinando esforços físicos, emocionais e cognitivos.

A importância do engajamento dos colaboradores tem sido amplamente discutida na literatura de gestão e recursos humanos. Para Kahn (1990), o engajamento é um estado em que os colaboradores se sentem energizados, vigorosos e dedicados ao seu trabalho. Esse estado de envolvimento pleno é crucial para a produtividade e a inovação dentro das organizações, pois colaboradores engajados tendem a ser mais criativos, eficientes e comprometidos com os objetivos organizacionais. O autor sugere que o ambiente de trabalho deve permitir que os colaboradores se sintam seguros e valorize suas contribuições, promovendo assim o engajamento.

De acordo com Schaufeli et al. (2002), o engajamento no trabalho pode ser dividido em três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção. Vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental ao trabalhar; dedicação envolve um forte envolvimento no trabalho e a experiência de um sentido de importância, inspiração e desafio; e absorção é caracterizada por estar totalmente concentrado e alegremente imerso no trabalho, a ponto de o tempo parecer passar rapidamente. Essas dimensões foram desenvolvidas para medir o engajamento como um constructo positivo, distinto do burnout, que é caracterizado pelo esgotamento emocional.

Bakker e Demerouti (2008) propõem o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources Model), que sugere que o engajamento dos colaboradores é influenciado por dois fatores principais: as demandas do trabalho e os recursos disponíveis. As demandas do trabalho são os aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que exigem esforço contínuo e podem resultar em estresse. Por outro lado, os recursos de trabalho são aqueles aspectos que ajudam a atingir objetivos, reduzem demandas associadas a custos fisiológicos e psicológicos, e estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal. Quando os recursos de trabalho são elevados, os colaboradores tendem a apresentar maiores níveis de engajamento. Como indicam os autores, o equilíbrio entre demandas e recursos é essencial para manter o engajamento e prevenir o esgotamento.

O estudo de Harter, Schmidt e Hayes (2002) reforça que organizações com altos níveis de engajamento entre seus colaboradores apresentam maior lucratividade, produtividade e satisfação dos clientes, além de taxas mais baixas de rotatividade de funcionários e acidentes de trabalho. Isso evidencia que o engajamento não apenas beneficia os colaboradores individualmente, mas também gera resultados positivos para a organização como um todo. Os autores argumentam que o engajamento atua como um catalisador para o desempenho organizacional, destacando a importância de estratégias que promovam o envolvimento ativo dos funcionários.

Entretanto, a construção de um ambiente de trabalho que favoreça o engajamento dos colaboradores não é uma tarefa simples. Segundo MacLeod e Clarke (2009), a liderança desempenha um papel fundamental na promoção do engajamento. Líderes que são capazes de comunicar claramente a visão e os objetivos da organização, que reconhecem e valorizam as contribuições dos funcionários, e que criam um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso são mais propensos a ter colaboradores engajados. O estudo destaca a importância da comunicação eficaz e do reconhecimento no fortalecimento do vínculo entre colaboradores e a organização.

Além disso, a cultura organizacional também tem um papel significativo. Uma cultura que promove a transparência, a comunicação aberta e a colaboração tende a fomentar maior engajamento. Para Schein (2010), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Quando essa cultura está alinhada com os valores dos colaboradores, o engajamento tende a ser mais elevado. Schein argumenta que a congruência entre os valores pessoais e os da organização é crucial para manter altos níveis de engajamento, pois ela influencia diretamente a motivação e o comprometimento dos funcionários.

Portanto, o engajamento dos colaboradores é um aspecto crucial para o sucesso organizacional, pois influencia diretamente a produtividade, a inovação e a retenção de talentos. As organizações que investem em estratégias para promover o engajamento, como o desenvolvimento de uma cultura positiva, a liderança eficaz e o equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho, tendem a colher benefícios substanciais em termos de desempenho e competitividade no mercado. De acordo com Robinson, Perryman e Hayday (2004), o engajamento deve ser visto como uma responsabilidade mútua entre organização e colaborador, onde ambos têm um papel a desempenhar na criação de um ambiente que favoreça o envolvimento e o compromisso.

2.3. Surgimento da comunicação nas organizações

Segundo Pimenta (2002) a comunicação interna surge em 1975 com o saul Faingus Bekin ao notar que na sua empresa as faltas e atrasos dos seus funcionários eram constantes, não havia motivação, tinha baixa produtividade e qualidades de produtos, baixa integração dos diversos departamentos e nem todos tinha conhecimentos das suas funções dentro da organização. Os problemas citados anteriormente mostram a necessidade de haver comunicação dentro da organização visto que Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas. Desde a simples compra e venda, até a regência de uma orquestra (PIMENTA 2002, p.19).

Segundo Marchiori (2006), um ambiente interno produtivo compreende não apenas a qualidade dos produtos, serviços e tecnologia, mas também a qualidade dos relacionamentos que a organização desenvolve para com seus públicos. A comunicação interna visa criar um ambiente no qual informação, conhecimento e competência sejam valorizados, estimulando o comprometimento, confiança e orgulho. Para Torquato (2002), a missão básica da comunicação

interna é criar e manter um clima favorável à realização das metas estratégicas da instituição, ao crescimento de suas atividades, serviços e linhas de produtos. Para cumprir essa missão é necessário primeiramente estimular o público interno por meio de mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.

Uma vez que os objetivos da empresa seria o de fazer com que seus colaboradores se sintam comprometidos com o trabalho que desempenham, buscar promover a integração dos funcionários de todos os níveis e departamentos e manter a qualidade de seus e serviços. E diante destes objetivos surge a necessidade da implantação de uma comunicação interna que seja capaz de promover a integração de todos os envolvidos da empresa, para que juntos busquem obter os objetivos propostos pela empresa através de um ambiente favorável que colabore com o desenvolvimento e o aumento da produtividade da empresa.

2.3.1. Fluxos de Comunicação

Os fluxos de comunicação desempenham um papel crucial na dinâmica organizacional, moldando a forma como as informações são compartilhadas e assimiladas dentro de uma empresa. De acordo com Clegg (2004), existem três fluxos de comunicação interna que são essenciais para o funcionamento e a coesão da organização: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo horizontal.

2.3.1.1. Fluxo Descendente

O fluxo de comunicação descendente ocorre quando as informações fluem do nível superior da hierarquia organizacional para os níveis subordinados. Guerra et al. (2005) destacam que esse tipo de comunicação é predominantemente normativo e funcional. Isso significa que ele é frequentemente usado para transmitir diretrizes, políticas, missão, valores e padrões de comportamento da empresa. Os superiores hierárquicos desempenham um papel central nesse fluxo, uma vez que são os principais emissores de informações. Eles servem como exemplos e referências a serem seguidas, desempenhando um papel fundamental na construção e consolidação da identidade da empresa. O fluxo descendente é vital para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos e valores organizacionais.

2.3.1.2. Fluxo Ascendente

O fluxo de comunicação ascendente ocorre quando as informações são transmitidas do nível subordinado para o nível superior da hierarquia organizacional. Segundo Guerra et al. (2005), esse tipo de comunicação desempenha um papel crucial no ajustamento da eficácia funcional e

na manutenção do equilíbrio e flexibilidade normativa dentro da empresa. A comunicação ascendente permite que as chefias conheçam as necessidades, desejos, reações e sentimentos dos subordinados. Isso é de extrema importância, pois fornece às lideranças insights valiosos sobre o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores. Além disso, essa comunicação permite que os funcionários se sintam ouvidos e valorizados, contribuindo para a avaliação da eficácia da organização.

2.3.1.3. Fluxo Horizontal

O fluxo de comunicação horizontal ocorre entre indivíduos ou departamentos que estão no mesmo nível hierárquico. Guerra et al. (2005) ressaltam que esse tipo de comunicação é não hierárquico, ou seja, é descentralizado e ocorre de forma mais igualitária. O fluxo horizontal desempenha um papel fundamental na manutenção da identidade da empresa, pois permite o desenvolvimento de um conhecimento mútuo entre os diversos departamentos e seções. Isso possibilita a criação de um quadro de referência compartilhado e a construção de uma identidade organizacional coesa e unificada. A comunicação horizontal facilita a colaboração entre pares, a resolução de problemas e o compartilhamento de melhores práticas dentro da organização.

2.3.1.4. Fluxo Diagonal

O fluxo diagonal ocorre entre indivíduos ou departamentos em diferentes níveis hierárquicos, mas que não estão estritamente em uma relação de superior-subordinado. Esse tipo de comunicação é frequentemente utilizado para promover a colaboração interdepartamental e a troca de informações entre diferentes níveis da organização, permitindo uma maior integração e coesão entre as diversas áreas. Segundo Robbins e Judge (2013), o fluxo diagonal é uma forma eficaz de comunicação organizacional, pois permite que informações cruciais sejam compartilhadas rapidamente entre departamentos que, de outra forma, poderiam operar de forma isolada.

Esse fluxo de comunicação é particularmente valioso em ambientes organizacionais complexos, onde a colaboração entre departamentos é essencial para o sucesso. Por exemplo, um colaborador de um departamento de marketing pode se comunicar diagonalmente com um membro do departamento de vendas para compartilhar insights do mercado. Tal interação pode resultar em uma melhor compreensão das necessidades dos clientes e na criação de estratégias mais alinhadas com as expectativas do mercado. De acordo com McShane e Von Glinow

(2010), a comunicação diagonal pode reduzir a ocorrência de silos organizacionais, que são barreiras à colaboração eficaz e à inovação.

2.3.2. Redes de Comunicação

Dentro de uma organização, coexistem duas redes de comunicação distintas e complementares: a rede formal e a rede informal. Essas redes desempenham papéis cruciais na transmissão de informações, influenciam a dinâmica organizacional de maneira única e afectam directamente o fluxo de trabalho e a cultura corporativa.

A rede de comunicação formal é aquela que segue as hierarquias e estruturas estabelecidas na organização. É organizada, estruturada e geralmente documentada, refletindo os canais oficiais pelos quais as informações devem fluir. De acordo com Robbins e Judge (2013), a rede formal é projectada para garantir que a comunicação seja clara, controlada e direccionada de acordo com as necessidades e objectivos organizacionais. Através dela, as instruções, políticas, e outras informações essenciais são transmitidas de cima para baixo ou, em alguns casos, lateralmente entre os departamentos. Por exemplo, um memorando ou e-mail enviado pela alta gestão a todos os funcionários é um exemplo típico de comunicação formal.

Por outro lado, a rede de comunicação informal emerge de maneira espontânea, baseada em relacionamentos interpessoais e sociais dentro da organização. Não é estruturada nem oficialmente reconhecida, mas desempenha um papel igualmente importante na disseminação de informações. Conforme destacado por Barnard (1938), a comunicação informal pode complementar a formal ao preencher as lacunas que muitas vezes existem nos canais formais. Essa rede inclui conversas de corredor, chats informais, e outras formas de interação não documentadas que podem influenciar o ambiente de trabalho e a cultura organizacional.

2.3.2.1. Rede Formal

A rede formal de comunicação tem sua origem na estrutura organizacional, sendo responsável por veicular manifestações oficiais. Ela está relacionada à comunicação administrativa e se baseia no sistema normativo institucional para reger objetivos, estratégias e responsabilidades, visando garantir o funcionamento ordenado e eficiente da organização. Essa rede utiliza vários veículos, como comunicações impressas, visuais, auditivas, eletrônicas e outros, para alcançar seu público.

Através da rede formal, são transmitidas informações que expressam normas, comunicados, ordens, informes, portarias e pronunciamentos, entre outros. Essa rede é crucial para disseminar diretrizes, políticas, missão, valores e padrões de comportamento da organização. Ela desempenha um papel fundamental na manutenção da ordem, na comunicação de normas de conduta e na transmissão de informações essenciais para o funcionamento da empresa (Kunsch, 2016).

2.3.2.2. Rede Informal

A rede informal de comunicação complementa a rede formal. Ela é um sistema baseado nas relações sociais entre as pessoas dentro da organização. Na rede informal, as informações fluem para satisfazer dúvidas e curiosidades que não são atendidas pela rede formal. Essas manifestações ocorrem por meio de conversas, expressão livre de pensamento e interações não controladas administrativamente.

Destaca-se a relevância da rede informal na formação de lideranças e comissões de trabalhadores que desempenham papéis importantes na organização, mesmo que não estejam expressamente definidos na estrutura organizacional formal. A rede informal permite que os colaboradores compartilhem informações, experiências e opiniões de forma mais livre e espontânea, o que pode ser benéfico para a organização (Kunsch, 2016).

Conforme Torquato (2015), a rede informal também pode incluir a "rede de boatos", que não segue uma estrutura definida e pode dar origem a outras redes. As redes informais são rápidas na disseminação de informações e podem absorver grandes quantidades de mensagens ambientais, especialmente em momentos de crise, tornando-se verdadeiros focos de tensão e influenciando os comportamentos normativos.

2.3.3. Barreiras da Comunicação

A comunicação organizacional é um elemento fundamental para o funcionamento eficaz de uma empresa, pois possibilita a troca de informações, a coordenação de atividades e a tomada de decisões. Segundo Robbins e Judge (2013), a comunicação é essencial para o alinhamento dos objetivos organizacionais e para garantir que todos os colaboradores estejam na mesma direção. No entanto, esse processo comunicativo enfrenta diversas barreiras que podem comprometer sua eficácia. Argyris (1994) aponta que essas barreiras podem surgir devido a falhas nos processos de feedback, ruídos na comunicação ou mesmo resistências culturais e organizacionais. Essas barreiras são obstáculos ou resistências que interferem na troca de

informações entre as pessoas, prejudicando tanto a comunicação interna quanto a externa, e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Kreitner; Kinicki, 2013)..

2.3.3.1. Percepções Diferentes

As percepções diferentes representam uma das barreiras mais complexas e sutis à comunicação organizacional. Como observado por Robbins e Coulter (2017), "a comunicação eficaz pressupõe que as partes compartilhem significados comuns." No entanto, as percepções são moldadas por nossas experiências individuais, educação e valores, o que pode levar a interpretações diversas das mensagens.

Uma pesquisa realizada por Smith et al. (2020) examinou como as percepções divergentes afetam a colaboração em equipes de trabalho. O estudo revelou que equipes com membros que compartilham percepções mais semelhantes tendem a ser mais eficazes na resolução de problemas e na tomada de decisões. Isso destaca a importância de reconhecer e abordar as percepções divergentes para melhorar a comunicação e o desempenho organizacional.

2.3.3.2. Diferenças de Linguagem

As diferenças de linguagem podem surgir quando o remetente utiliza termos técnicos, jargões ou vocabulário inadequado para o público-alvo. Como resultado, a mensagem pode não ser compreendida corretamente. Um estudo de Nielsen (2018) examinou como a linguagem influencia a eficácia da comunicação em organizações. A pesquisa destacou a importância de adaptar a linguagem à audiência para garantir uma comunicação eficaz.

2.3.3.3. Ruído

O ruído é uma barreira que pode assumir várias formas, desde distrações físicas até interferências técnicas. Pesquisas realizadas por Jones e Childers (2019) exploraram como o ruído no ambiente de trabalho afeta a produtividade e a comunicação. Eles descobriram que ambientes ruidosos podem prejudicar a concentração e tornar mais difícil a compreensão das mensagens. Isso destaca a importância de criar espaços de trabalho mais silenciosos e livres de distrações para melhorar a comunicação interna.

2.3.3.4. Reações Emocionais

As emoções desempenham um papel significativo na interpretação das mensagens. Estudos de Ekman (1992) sobre expressões faciais demonstraram como as emoções podem ser transmitidas por meio de sinais não verbais. Quando alguém está emocionalmente afetado, suas reações

emocionais podem influenciar a forma como interpretam uma mensagem. Uma pesquisa de Fernandez-Dols e Russell (2017) explorou como as emoções afetam a comunicação interpessoal e descobriu que as expressões emocionais podem ser contagiosas, afetando a forma como outras pessoas interpretam a mensagem.

2.3.3.5. Inconsistência nas Comunicações Verbais e Não Verbais

A comunicação não verbal desempenha um papel fundamental na interpretação das mensagens. Um estudo de Mehrabian (1971) destacou que a comunicação não verbal pode representar uma parte significativa da mensagem global, com a linguagem corporal, expressões faciais e tom de voz influenciando a compreensão. Quando a comunicação não verbal não está alinhada com a mensagem verbal, pode ocorrer ambiguidade na interpretação.

2.3.3.6. Desconfiança

A confiança é fundamental na comunicação. Um estudo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) explorou a construção da confiança nas organizações. A pesquisa identificou que a confiança é influenciada pela credibilidade do remetente e pela consistência das ações com as palavras. Quando os receptores desconfiam do remetente, podem ser céticos em relação à mensagem, independentemente do seu conteúdo. Construir e manter a confiança é essencial para garantir que as mensagens sejam aceitas e compreendidas.

2.3.4. Meios de Comunicação Interna

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no fortalecimento da imagem organizacional e no envolvimento dos colaboradores. De acordo com Welch e Jackson (2007), a comunicação interna eficaz é essencial para construir relacionamentos sólidos dentro da organização e alinhar os colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. Diversos meios de comunicação são utilizados pelas empresas para facilitar a disseminação de informações e garantir uma comunicação eficaz com seus públicos internos. Gomes e Rodrigues (2018) destacam que, entre os meios mais utilizados, estão os boletins informativos, intranet, reuniões presenciais e digitais, além de plataformas colaborativas, que permitem uma troca de informações mais dinâmica e acessível. Esses meios são fundamentais para promover a transparência e o engajamento dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

2.3.4.1. Carta Comercial

A carta comercial é um meio tradicional de comunicação interna e externa. Como afirma Cesca (1995), "a correspondência deve ser bem utilizada e encarada com muita seriedade, pois quando bem escrita tende a atingir o propósito por que foi elaborada". Ela permite uma comunicação detalhada e personalizada, sendo um veículo eficaz para transmitir informações importantes. No entanto, é importante mencionar que, com o advento das tecnologias digitais, o uso da carta comercial tem diminuído em favor de meios mais ágeis.

2.3.4.2. E-mail

O correio eletrônico, ou e-mail, é amplamente utilizado como um canal de comunicação interna nas organizações. Ele é rápido, prático e econômico. Como mencionado por Cesca (1995), "o e-mail surgiu com o objetivo de facilitar a comunicação e a troca de ideias entre as pessoas". A pesquisa de Hertel et al. (2005) explorou como o uso do e-mail afeta a comunicação e a colaboração nas empresas. Eles destacaram a importância do e-mail como meio de comunicação interna, mas também ressaltaram a necessidade de gerenciar o volume de mensagens para evitar sobrecarga de informações.

2.3.4.3. Intranet

A intranet é uma rede interna de comunicação que permite o acesso a informações e recursos da empresa. Ela se tornou um meio crucial para a comunicação interna, pois pode atingir vários públicos simultaneamente, sem restrições geográficas. Conforme mencionado por Cesca (1995), "a intranet deve ser um canal interativo e criativo de comunicação". A pesquisa de Tetteh et al. (2016) investigou o uso da intranet como um meio de comunicação interna e destacou seu potencial para disponibilizar informações e promover a participação dos colaboradores por meio de enquetes, campanhas e divulgação de parcerias.

2.3.4.4. Quadro de Avisos

O quadro de avisos é um meio tradicional de comunicação interna que ainda é amplamente utilizado em empresas. Ele está estrategicamente posicionado em locais de alto tráfego, garantindo que as informações sejam visíveis por um longo período. Como observa Cesca (1995), "a posição estratégica e a apresentação física são fundamentais para a comunicação por mais tempo". O quadro de avisos é ideal para transmitir informações de caráter geral, como comunicados, notícias da empresa e eventos internos.

2.3.4.5. Circular

As circulares são um instrumento de comunicação interna amplamente utilizado em organizações para disseminar informações de natureza genérica a um grande número de funcionários simultaneamente. Essas comunicações escritas são caracterizadas por um tom informal e direto, o que facilita a compreensão e a rápida absorção das informações pelos destinatários. As circulares são frequentemente reproduzidas em cópias múltiplas, utilizando métodos como xerox ou distribuição digital, o que permite uma ampla difusão de mensagens dentro da organização.

De acordo com Robbins e Judge (2013), a comunicação clara e eficaz é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa, e as circulares desempenham um papel importante nesse processo, especialmente quando há a necessidade de transmitir informações uniformes a vários setores ou departamentos ao mesmo tempo. Elas são particularmente úteis em situações que requerem a disseminação rápida de atualizações, políticas, procedimentos ou outros tipos de informação que impactam um grande grupo de colaboradores.

Kotler e Keller (2012) destacam que, embora as circulares sejam eficazes para a comunicação em massa, é essencial que a mensagem seja elaborada de maneira cuidadosa para evitar mal-entendidos ou interpretações errôneas. O texto deve ser claro, conciso e relevante para o público-alvo, garantindo que todos os colaboradores compreendam a informação da mesma maneira.

Além disso, as circulares podem servir como um registro formal de comunicação, o que é útil para documentar a transmissão de informações dentro da organização. Segundo Chiavenato (2014), a formalização da comunicação por meio de circulares ajuda a assegurar que a mensagem seja recebida e lida por todos os destinatários, reduzindo o risco de falhas na comunicação interna.

CAPÍTULO III

3.0. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa visa aprofundar a compreensão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional nas empresas Jossefa Consultoria e Serviços. Para alcançar esse objetivo, é essencial uma abordagem rigorosa que integre diversos elementos da pesquisa, desde a abordagem da pesquisa até as considerações éticas. Esta seção apresenta uma visão geral da metodologia adotada para esta pesquisa, destacando os principais elementos que serão discutidos em detalhes a seguir.

3.1. Abordagem da Pesquisa

A abordagem de pesquisa adotada para este estudo é quantitativa, focando na coleta e análise de dados numéricos para entender a percepção dos colaboradores em relação à comunicação interna nas empresas em questão. Essa abordagem permite uma análise objetiva e mensurável dos padrões de comunicação dentro das organizações. De acordo com Creswell (2014), "a abordagem quantitativa é útil para identificar tendências, relações e padrões que podem ser generalizados para uma população maior". Por meio de questionários estruturados e análises estatísticas, a pesquisa quantitativa proporcionará insights sobre a percepção geral dos colaboradores, permitindo uma compreensão clara e baseada em dados dos aspectos da comunicação interna.

3.2. População, Amostra e Amostragem

A população-alvo desta pesquisa compreende todos os colaboradores da empresa Jossefa Consultoria e Serviços. Devido à praticidade e recursos disponíveis, optamos por uma amostra que corresponde a 75% do total de colaboradores. Esta amostra foi selecionada utilizando uma abordagem não probabilística de acessibilidade e conveniência, onde os colaboradores disponíveis e dispostos a participar da pesquisa serão incluídos. Conforme aponta Babbie (2016), essa abordagem é adequada quando o acesso aos participantes é mais conveniente e eficaz dessa maneira.

3.3. Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados

Para a coleta de dados quantitativos, foram utilizados inquéritos aplicados aos colaboradores das empresas envolvidas na pesquisa. Os inquéritos foram desenvolvidos com base em modelos

validados e adaptados para atender às necessidades específicas do estudo. Essa abordagem é amplamente reconhecida por sua eficácia em obter dados estruturados e mensuráveis, como destacado por Neuman (2014), que afirma que “os inquéritos são ferramentas poderosas para a coleta de dados que permitem a análise de padrões e tendências em grandes populações.”

Os inquéritos proporcionam uma maneira sistemática de reunir informações sobre a percepção dos colaboradores em relação à comunicação interna, permitindo a análise estatística dos dados coletados. Segundo Fowler (2014), “o uso de questionários e inquéritos é fundamental para a pesquisa quantitativa, pois facilita a coleta de dados de forma eficiente e padronizada, garantindo a consistência e a comparabilidade das respostas.”

Além disso, a escolha dos inquéritos como ferramenta de coleta de dados está alinhada com a perspectiva de Creswell (2014), que destaca que “a pesquisa quantitativa é particularmente útil para testar hipóteses e medir variáveis em larga escala, oferecendo uma visão clara e objetiva das relações entre diferentes fatores.” A aplicação de inquéritos permite a obtenção de uma visão ampla sobre como os colaboradores percebem a comunicação interna, possibilitando a identificação de padrões e a realização de análises estatísticas robustas.

3.4. Técnicas de Análise e Interpretação de Dados

Para a análise dos dados quantitativos coletados por meio dos inquéritos, foi utilizada exclusivamente a análise descritiva. Este método foi escolhido para fornecer uma visão geral e compreensível das respostas dos colaboradores sem a necessidade de complexidade adicional que técnicas inferenciais poderiam exigir.

A análise descritiva foca em resumir e apresentar os dados de forma clara, facilitando a compreensão das características básicas e tendências dentro da amostra. Segundo Field (2013), a análise descritiva inclui técnicas como cálculo de médias, medianas, modas, e desvio padrão, que ajudam a revelar padrões e tendências centrais nos dados. Esses métodos são eficazes para descrever e organizar dados de forma a apresentar uma visão geral acessível das percepções dos colaboradores.

A escolha pela análise descritiva foi fundamentada na necessidade de obter uma visão clara e direta das respostas aos inquéritos. Conforme destacado por Pallant (2020), a análise descritiva é particularmente útil quando se pretende descrever as características gerais dos dados e quando a pesquisa não busca testar hipóteses ou fazer generalizações complexas sobre a população. Neste estudo, o foco foi compreender as percepções gerais dos colaboradores em relação à

comunicação interna e, para isso, a análise descritiva foi adequada para proporcionar uma visão geral das respostas, sem a necessidade de realizar inferências sobre a população mais ampla.

Portanto, a análise descritiva foi a abordagem escolhida para garantir uma interpretação clara e objetiva dos dados coletados, alinhando-se aos objetivos da pesquisa e às necessidades da investigação.

3.5. Considerações Éticas

A pesquisa seguiu rigorosamente os princípios éticos estabelecidos para pesquisa acadêmica. Isso inclui obter consentimento informado dos participantes, garantir a confidencialidade dos dados coletados e garantir que os resultados da pesquisa sejam relatados de forma anônima, sem identificar indivíduos específicos. Também estamos comprometidos em realizar a pesquisa de maneira imparcial e objetiva, evitando qualquer viés que possa comprometer a integridade dos resultados.

CAPÍTULO IV

4.0. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. Historial da empresa

A Jossefa Consultoria & Serviços, é uma empresa especializada em consultoria, gestão de empresa, recursos humanos, contabilidade e auditoria, logística, com diversas áreas de actuação nomeadamente: comércio, indústria, transportes, comunicação, construção. Criada em 2010 e conta actualmente 83 trabalhadores sendo 58 sexo feminino e 42 do sexo masculino afectos aos vários departamentos existentes.

Esta empresa tem como foco dinamizar os aspectos legais, contabilísticos, fiscais e aduaneiros, bem como assessorar a outras empresas e/ou singulares na realização de suas actividades (comerciais, Industriais e prestação de serviços), sem deixar para trás aspectos organizacionais para um exercício saudável de actividades económicas.

Missão

Prestar serviços de qualidade e atender de forma eficiente as necessidades do cliente bem como conduzi-los ao mais alto nível de execução de suas tarefas, visando criar um desenvolvimento sustentável.

Visão

- Ser uma empresa referência em consultoria e liderar o mercado;
- Elevar o desempenho das empresas que actuam em Moçambique.

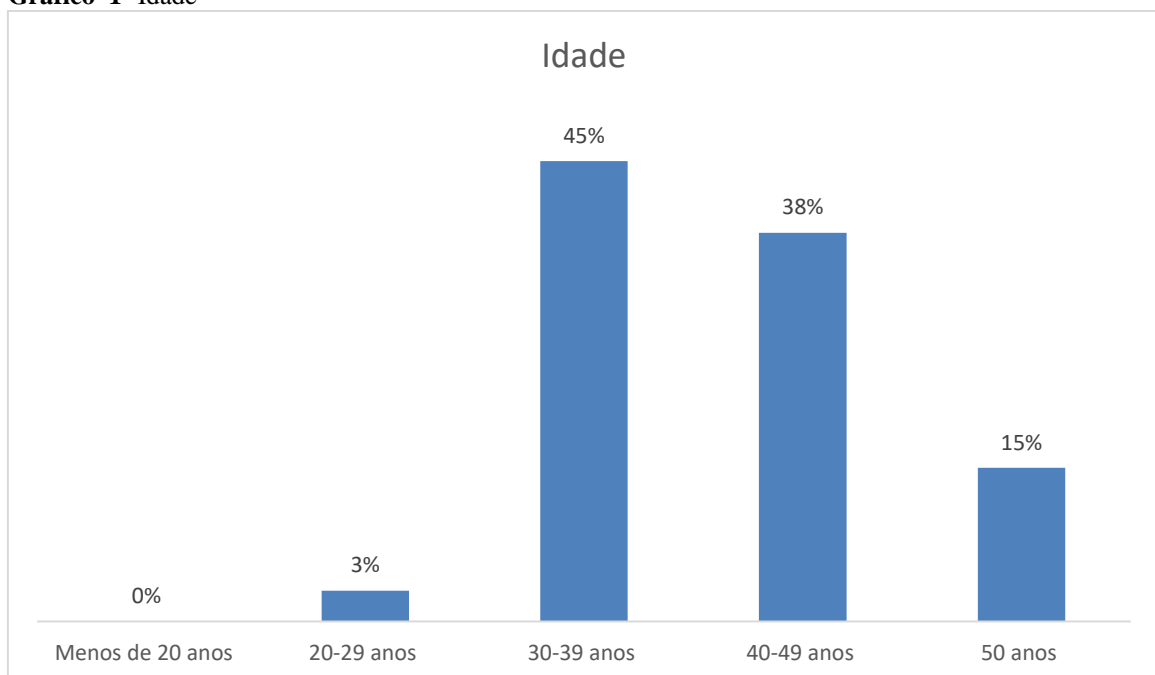
Principais serviços prestados são: Consultoria em gestão de empresa e contabilidade que engloba as seguintes áreas (Contabilidade e auditoria, Impostos Licenciamento de Marcas, Licenciamento de Empresas, Elaboração de plano de negócios e Traduções de Inglês para Português, Logística (Planeamento de Logística, Consultoria de transportes de Cargas, Desalfandegamento de Mercadoria, Consultoria aduaneira

4.2. Apresentação dos dados sociodemográficos dos inquiridos

4.2.1. Idade

Ao analisar a demografia dos 60 colaboradores entrevistados, é notável que a faixa etária predominante situa-se entre 30 e 49 anos, representando 83% do total. Em detalhes, 45% dos colaboradores estão na faixa de 30 a 39 anos, enquanto 38% têm idades entre 40 e 49 anos. Por outro lado, as faixas etárias extremas, abaixo de 20 anos e acima de 50 anos, correspondem a 0% e 14%, respectivamente, como mostra o gráfico 1.

Gráfico 1- Idade

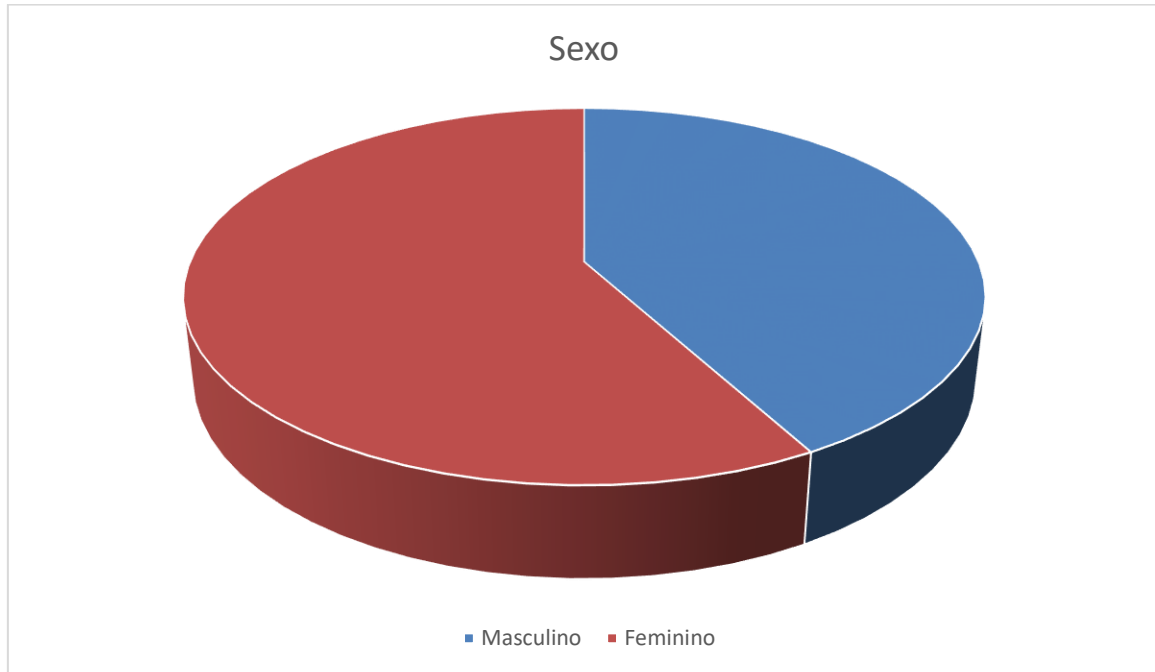


Fonte: dados da pesquisadora (2023)

4.2.2. Género

Ao analisar o perfil de género, observamos uma distribuição significativa, com 42% sendo do sexo masculino e 58% do sexo feminino. Essa divisão equilibrada de género é relevante ao considerar a dinâmica da comunicação interna, uma vez que diferentes grupos podem ter abordagens distintas em relação à recepção e interpretação das mensagens organizacionais, conforme ilustra a tabela 2.

Essa diversidade também pode impactar na construção da imagem organizacional, visto que a comunicação precisa ser sensível às diferentes experiências e expectativas de homens e mulheres dentro da empresa.

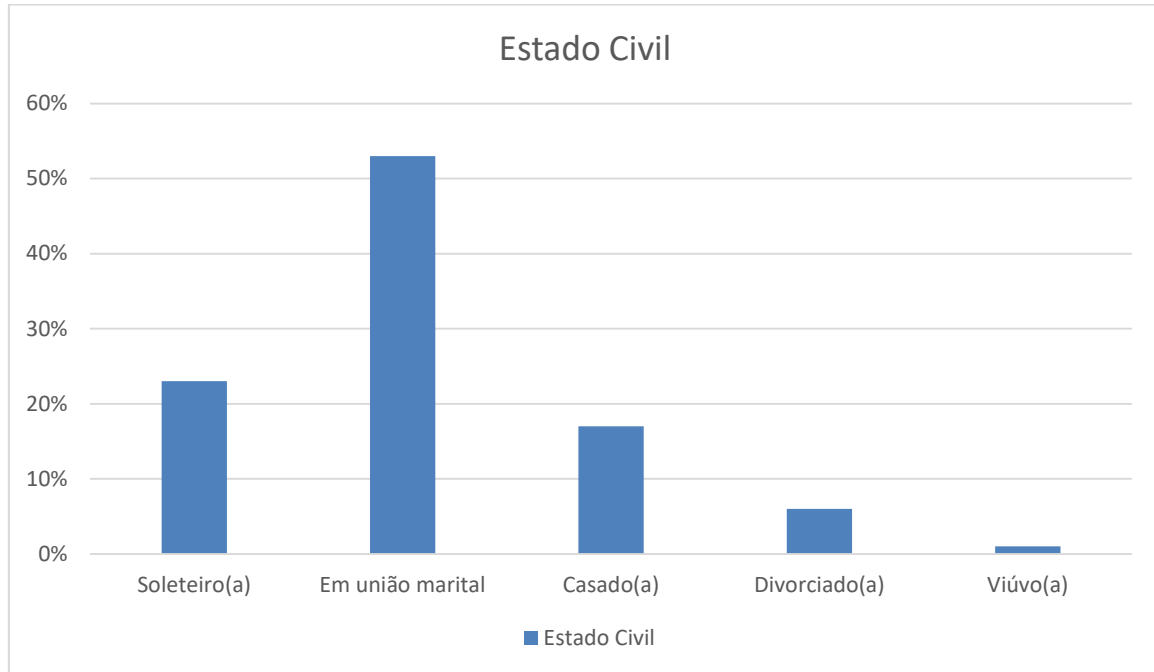
Gráfico 2- Gênero

Fonte: dados da pesquisadora (2023)

4.2.3. Estado civil

Em relação ao estado civil, o gráfico 3 mostra que a maioria dos entrevistados está em união marital (53%), seguido por solteiros (23%), casados (17%), divorciados (6%), e uma parcela menor de viúvos (1%). Essa distribuição heterogênea sugere uma representação abrangente de experiências de vida e, conseqüentemente, de perspectivas na organização.

Além disso, ao considerar a comunicação interna como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional, a variedade no estado civil dos colaboradores pode influenciar a forma como a empresa é percebida. A estratégia de comunicação deve ser sensível às diferentes realidades dos colaboradores, reconhecendo que suas experiências pessoais moldam a maneira como eles se conectam e identificam com a organização.

Gráfico 3- Estado civil

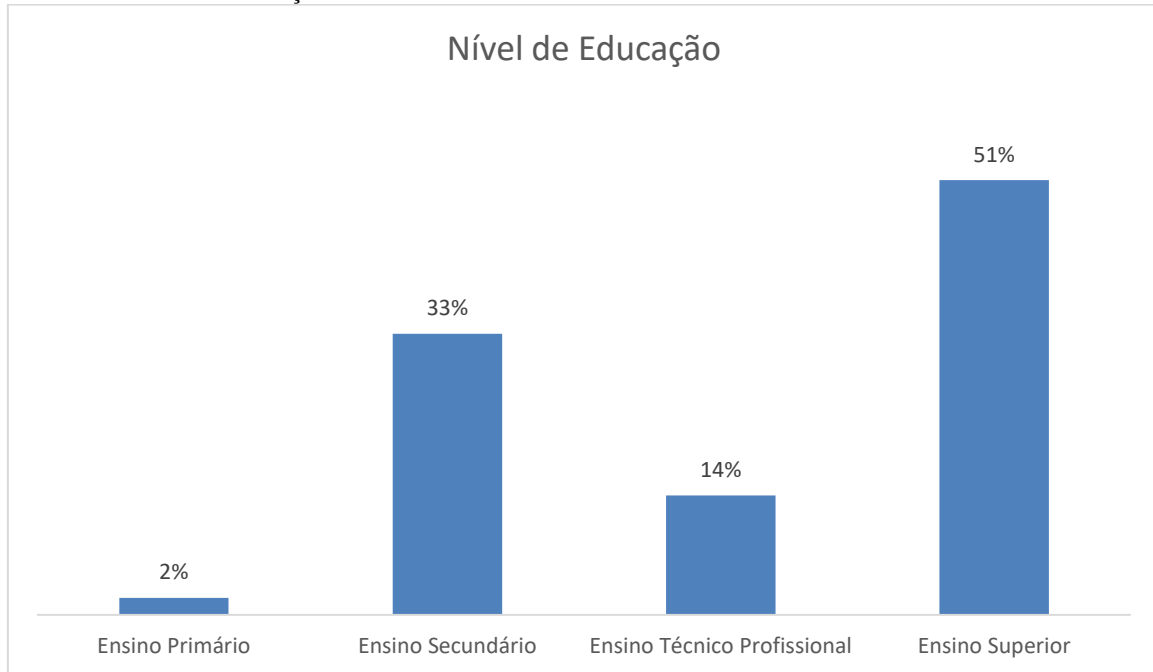
Fonte: dados da pesquisadora (2023)

4.2.4. Grau de instrução

Os dados ilustrados no gráfico 4, mostram que a maioria dos entrevistados possui Ensino Superior (51%), seguido por Ensino Secundário (33%), Ensino Técnico Profissional (14%) e uma pequena porcentagem com Ensino Primário (2%).

A alta representatividade de colaboradores com Ensino Superior pode indicar um ambiente organizacional que valoriza a formação acadêmica mais avançada. Nesse contexto, as estratégias de comunicação interna podem ser moldadas para atender a um público que provavelmente possui habilidades analíticas mais desenvolvidas. Conforme destacado por Cutlip, Center e Broom (2006), "a comunicação organizacional eficaz requer uma compreensão aprofundada do público interno, adaptando a mensagem de acordo com suas características".

No entanto, é crucial não negligenciar os colaboradores com níveis educacionais mais baixos. Autores como Cornelissen (2017) ressaltam que uma estratégia de comunicação interna bem-sucedida deve ser inclusiva e acessível a todos os membros da organização, independentemente do nível educacional. Essa diversidade educacional oferece à empresa uma oportunidade de criar mensagens que sejam compreendidas e valorizadas por todos os colaboradores, promovendo uma comunicação interna verdadeiramente estratégica.

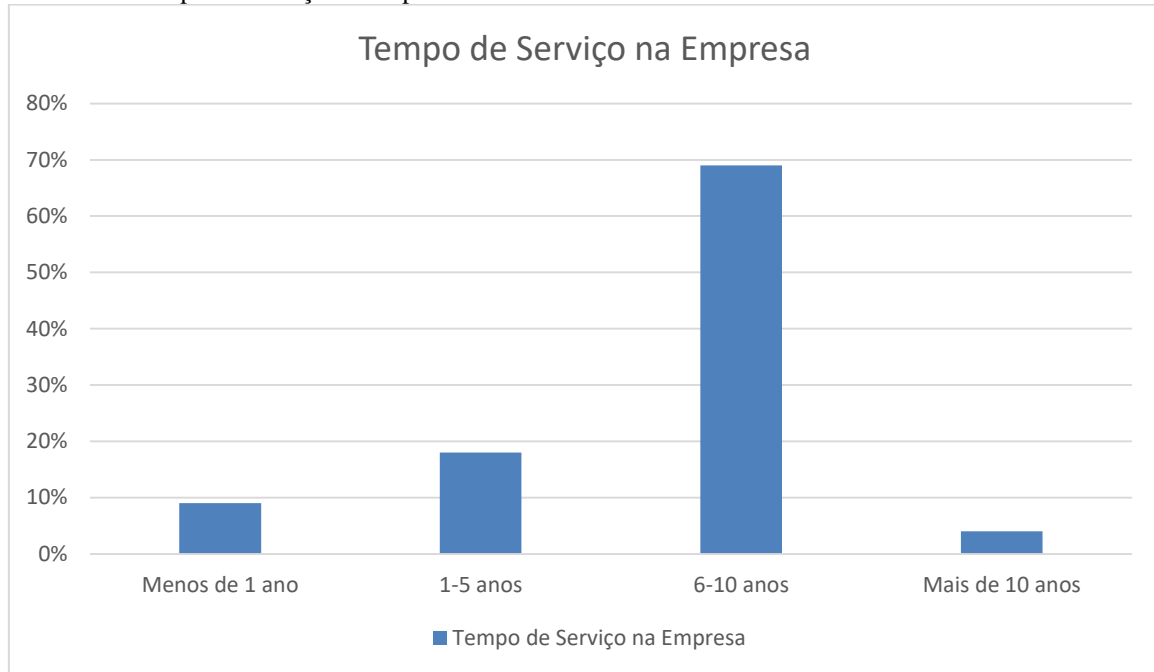
Gráfico 4- Nível de educação

Fonte: dados da pesquisadora (2023)

4.2.5. Tempo de serviço na empresa

Ao analisarmos o tempo de serviço na empresa dos 60 colaboradores entrevistados, podemos observar no gráfico 5 uma concentração significativa de funcionários com uma longa permanência de 6 a 10 anos (69%). A presença de um grupo expressivo de colaboradores com menos de 1 ano (9%) pode indicar uma taxa de rotatividade relativamente constante. Esse aspecto pode ser uma área de atenção, uma vez que a comunicação interna desempenha um papel crucial na integração e retenção de novos membros. Conforme mencionado por Welch et al. (2017), "a comunicação interna eficaz é fundamental para orientar os novos funcionários, proporcionando-lhes uma compreensão clara da cultura organizacional e das expectativas".

Para os funcionários com 1 a 5 anos de serviço (18%), é importante considerar estratégias de comunicação que reconheçam a experiência acumulada, promovendo um senso de pertencimento e valorização. Os colaboradores com mais de 10 anos de serviço (4%) representam uma parcela menor, mas potencialmente crucial da equipe.

Gráfico 5- Tempo de Serviço na Empresa

Fonte: dados da pesquisadora (2023)

4.3. Comunicação interna como ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional

A análise da frequência com que os colaboradores recebem informações importantes da empresa revela dados essenciais para compreender a eficácia da comunicação interna na organização. Dos 60 entrevistados, o gráfico 6 mostra que a maioria (55%) relata receber informações semanalmente, indicando um fluxo regular de comunicação. Este resultado é consistente com a ideia de que a comunicação consistente e periódica é crucial para a construção de uma imagem organizacional positiva (Lewis, 2015).

Em contrapartida, 23% dos colaboradores afirmam receber informações mensalmente, sugerindo que uma parcela significativa da equipe não tem acesso frequente a atualizações da empresa. Isso pode impactar a percepção sobre a transparência organizacional, um aspecto central na formação da imagem corporativa (Argenti, 2016). Conforme Argenti (2016) destaca, "a comunicação transparente contribui para construir a confiança dos funcionários, influenciando positivamente a imagem percebida".

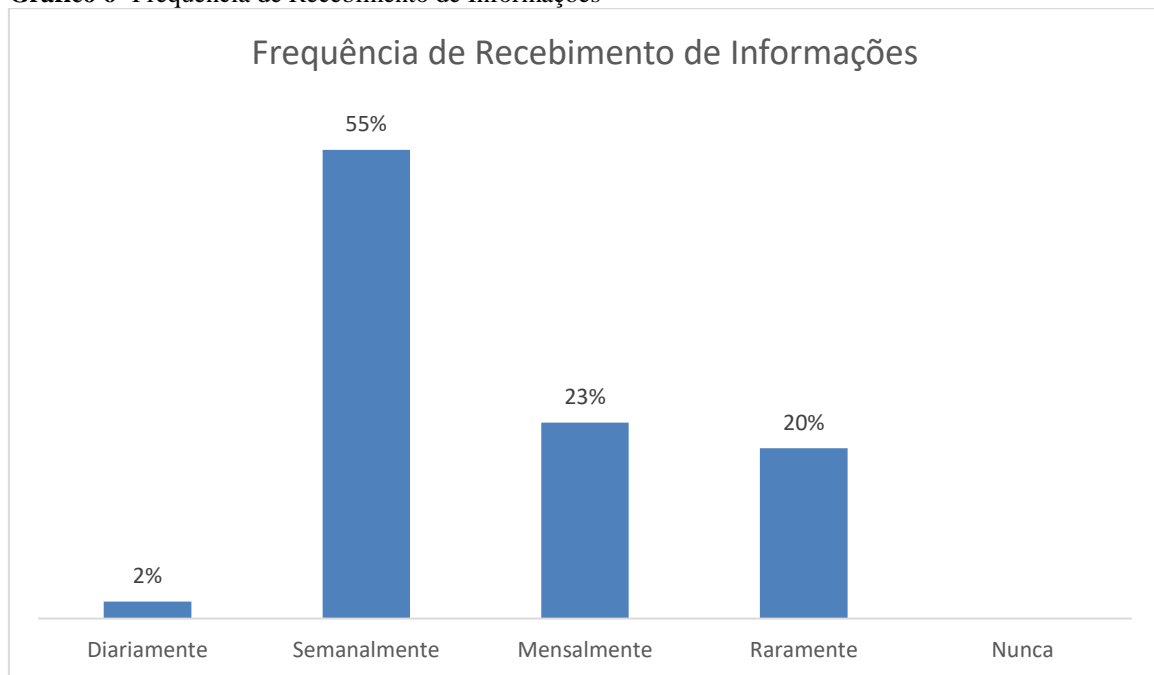
Outro ponto relevante é o grupo de colaboradores (20%) que afirma receber informações raramente. Essa parcela pode indicar uma lacuna na comunicação interna, o que, segundo Welch et al. (2011), pode resultar em desinformação, boatos e falta de alinhamento entre os

membros da equipe. A comunicação rara pode impactar negativamente a coesão e a eficácia da imagem organizacional.

É notável que nenhum dos entrevistados indicou nunca receber informações importantes da empresa (0%). Esse dado pode sugerir que, em algum nível, a comunicação interna está ativa na organização, embora a análise detalhada seja necessária para compreender a profundidade e abrangência dessa comunicação.

Esses resultados destacam a importância de estratégias eficazes de comunicação interna para fortalecer a imagem organizacional. A citação de Welch et al. (2011) ressalta isso ao afirmar que "uma comunicação interna eficaz é fundamental para construir uma imagem organizacional coesa e positiva, influenciando diretamente o engajamento dos funcionários e a percepção externa". A atenção a esses dados pode orientar ajustes nas práticas de comunicação para otimizar o fortalecimento da imagem da empresa.

Gráfico 6- Frequência de Recebimento de Informações



Fonte: dados da pesquisadora (2023)

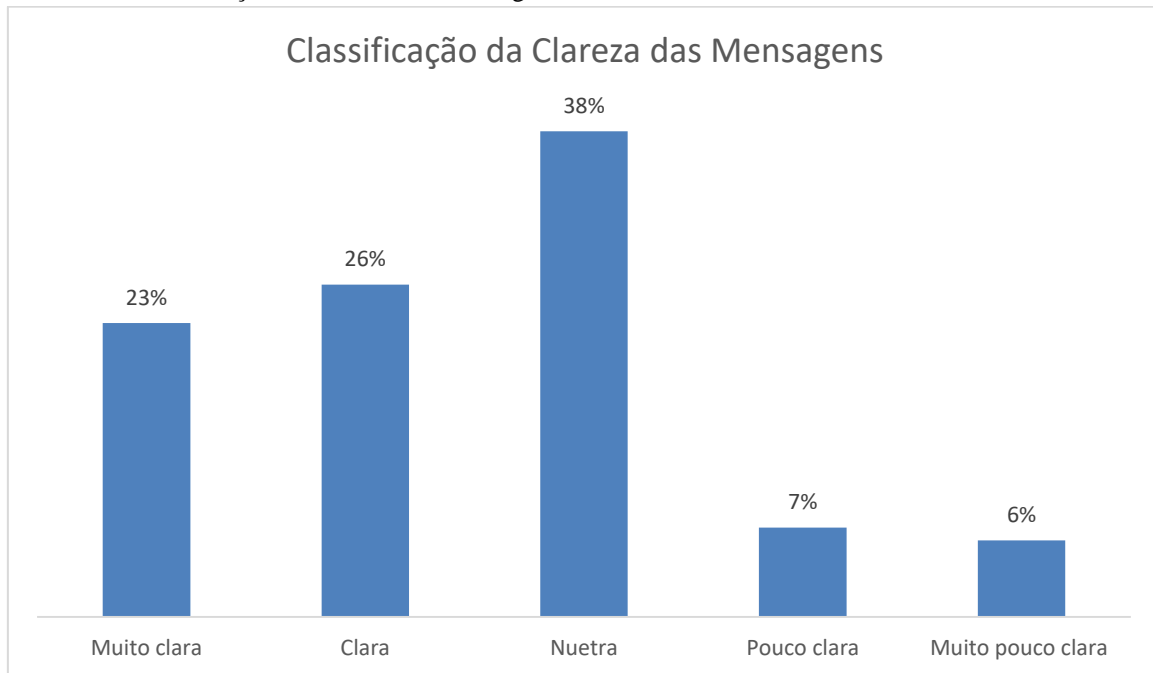
A análise da classificação dada pelos colaboradores à clareza das mensagens de comunicação interna, mostra no gráfico 7 que a maioria expressou uma avaliação neutra (38%) em relação à clareza das mensagens. Essa avaliação pode indicar uma oportunidade para aprimorar a comunicação interna, pois a neutralidade pode sugerir que as mensagens não estão atingindo completamente seu objetivo de serem compreendidas de forma eficaz.

Uma parcela significativa dos colaboradores classificou as mensagens como "clara" (26%) e "muito clara" (23%). Esses resultados positivos são encorajadores e sugerem que, em grande parte, as mensagens de comunicação interna estão sendo percebidas de maneira compreensível pela equipe. A clareza na comunicação é crucial para o fortalecimento da imagem organizacional, conforme destaca Smidts et al. (2001): "A clareza nas comunicações é fundamental para construir uma imagem organizacional coesa e positiva."

No entanto, é importante observar que 13% dos colaboradores classificaram as mensagens como "pouco clara" (7%) ou "muito pouco clara" (6%). Essa minoria pode indicar áreas específicas de melhoria na comunicação interna, já que a falta de clareza pode levar a mal-entendidos e afetar negativamente a percepção dos funcionários sobre a organização (Argenti, 2016).

Diante desses resultados, a empresa pode se beneficiar ao revisar e ajustar suas estratégias de comunicação interna, enfatizando a clareza como um componente fundamental. A citação de Argenti (2016) destaca a importância disso ao afirmar que "a clareza na comunicação é crucial para evitar interpretações equivocadas, construindo uma imagem organizacional sólida e coerente".

Gráfico 7- Classificação da Clareza das Mensagens



Fonte: dados da pesquisadora (2023)

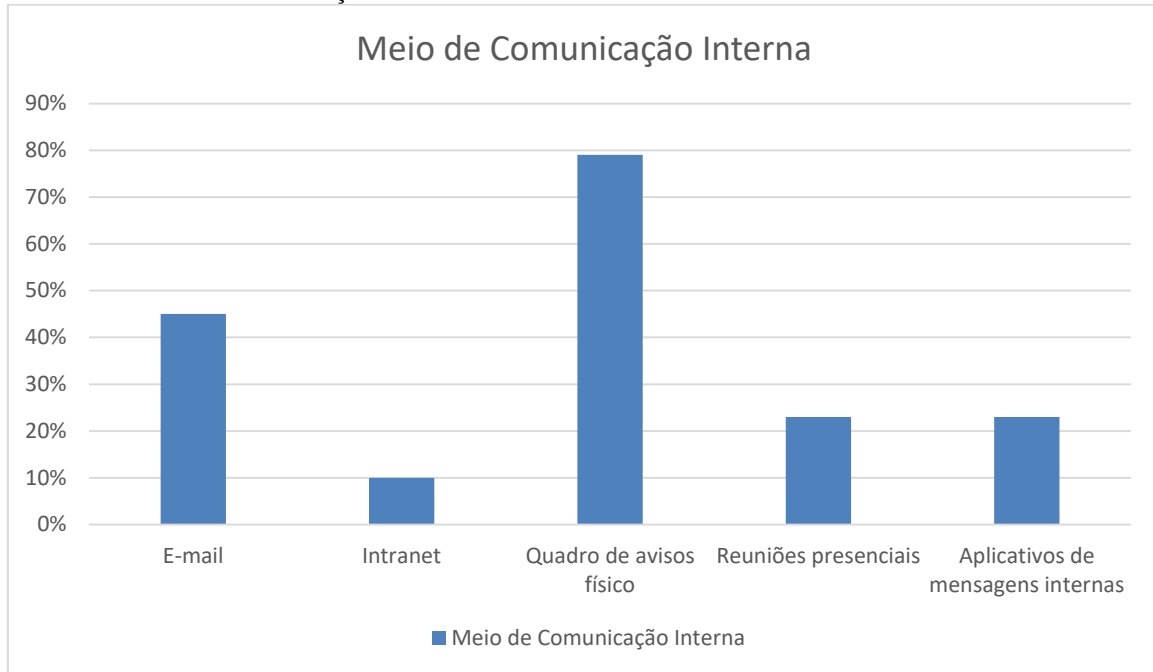
A análise das respostas sobre a classificação da clareza das mensagens de comunicação interna mostra que a maioria considerou as mensagens como "muito clara" (23%) ou "clara" (26%),

indicando um nível geral positivo de compreensão das informações transmitidas. Esse resultado é fundamental, uma vez que a clareza nas mensagens de comunicação interna desempenha um papel crucial no fortalecimento da imagem organizacional, como afirmado por Smidts et al. (2001): "A clareza nas comunicações é fundamental para construir uma imagem organizacional coesa e positiva, conforme mostra o gráfico 8.

No entanto, vale notar que uma parcela considerável (38%) classificou as mensagens como "neutra", sugerindo uma área de oportunidade para aprimoramento. Essa neutralidade pode indicar que há espaço para tornar as mensagens mais impactantes e envolventes. Argenti (2016) destaca a importância de mensagens claras ao afirmar que "a clareza na comunicação é crucial para evitar interpretações equivocadas, construindo uma imagem organizacional sólida e coerente."

Quanto aos meios de comunicação interna considerados mais eficazes para receber informações da empresa, os resultados revelam preferências distintas. O "quadro de avisos físico" lidera com expressivos 79%, seguido por "e-mail" (45%), "reuniões presenciais" (23%), "aplicativos de mensagens internas" (23%), e "intranet" (10%). Essa diversidade sugere que uma abordagem multimídia na comunicação interna pode ser vantajosa, considerando as diferentes preferências e estilos de recepção de informações dos colaboradores.

Em consonância com esses resultados, Hansen e Christensen (2007) enfatizam a importância de utilizar múltiplos canais de comunicação, afirmando que "a eficácia da comunicação depende da combinação adequada de canais, adaptada às necessidades e preferências dos colaboradores." Portanto, a empresa pode se beneficiar ao desenvolver estratégias que integrem efetivamente esses canais, visando otimizar a disseminação de informações e, por conseguinte, fortalecer a imagem organizacional.

Gráfico 8- Meio de Comunicação Interna

Fonte: dados da pesquisadora (2023)

Ao analisar as respostas sobre a contribuição da comunicação interna para o entendimento das metas e objetivos da empresa, destaca-se que uma parcela significativa expressou concordância com essa afirmação. O grupo que respondeu "Concordo totalmente" representa 33%, enquanto aqueles que simplesmente "Concordam" correspondem a 37%. Essa tendência positiva sugere que a comunicação interna desempenha um papel efetivo no alinhamento dos colaboradores com as metas e objetivos organizacionais, como ilustra o gráfico 9.

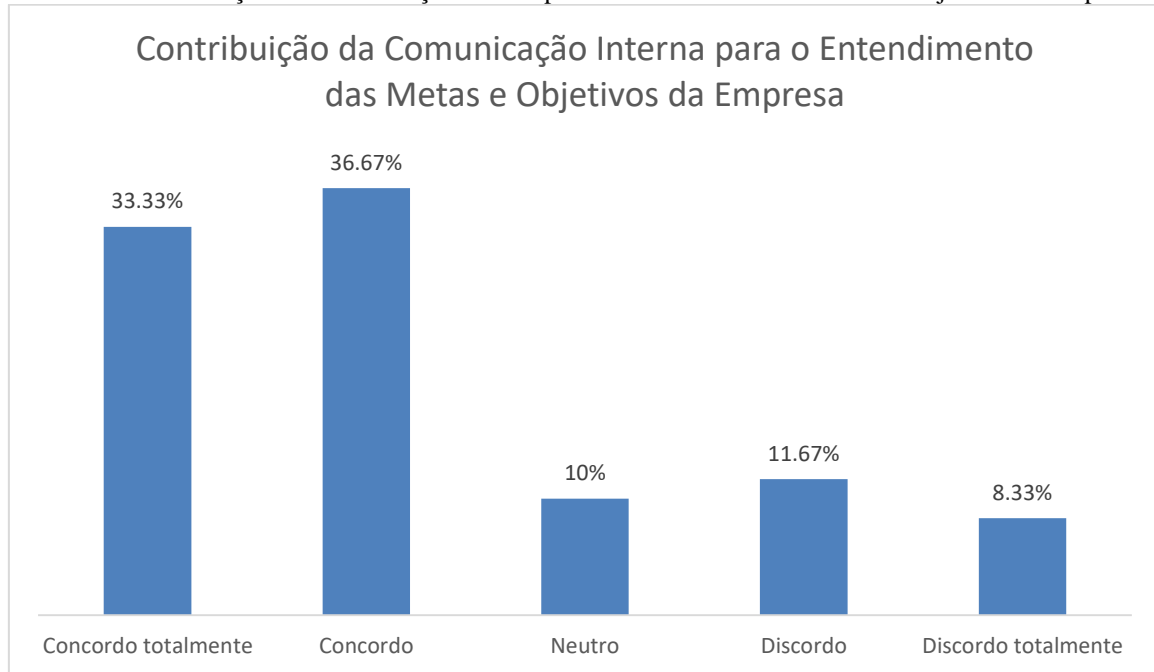
Neste contexto, as palavras de Welch et al. (2007) ressoam, destacando que "a comunicação interna eficaz não é apenas transmitir informações, mas também garantir que as pessoas entendam e se alinhem com a visão e os objetivos da organização." A importância desse entendimento é crucial para o fortalecimento da imagem organizacional, uma vez que contribui para a coesão e engajamento dos colaboradores.

Contudo, vale ressaltar a presença de uma parcela que se posicionou de forma mais neutra, com 10% indicando "Neutro" e 8% "Discordo totalmente". Essa variação de percepções sugere a existência de nuances na eficácia da comunicação interna. Para Kotter e Heskett (1992), "um entendimento ambíguo das metas e objetivos pode levar a um engajamento insuficiente e falta de comprometimento."

Assim, embora a maioria perceba a contribuição positiva da comunicação interna, é fundamental abordar as perspectivas neutras e negativas para otimizar os benefícios. Isso pode

ser alcançado por meio de estratégias que visem esclarecer e reforçar a compreensão das metas e objetivos organizacionais, promovendo uma comunicação interna mais alinhada e impactante.

Gráfico 9- Contribuição da Comunicação Interna para o Entendimento das Metas e Objetivos da Empresa

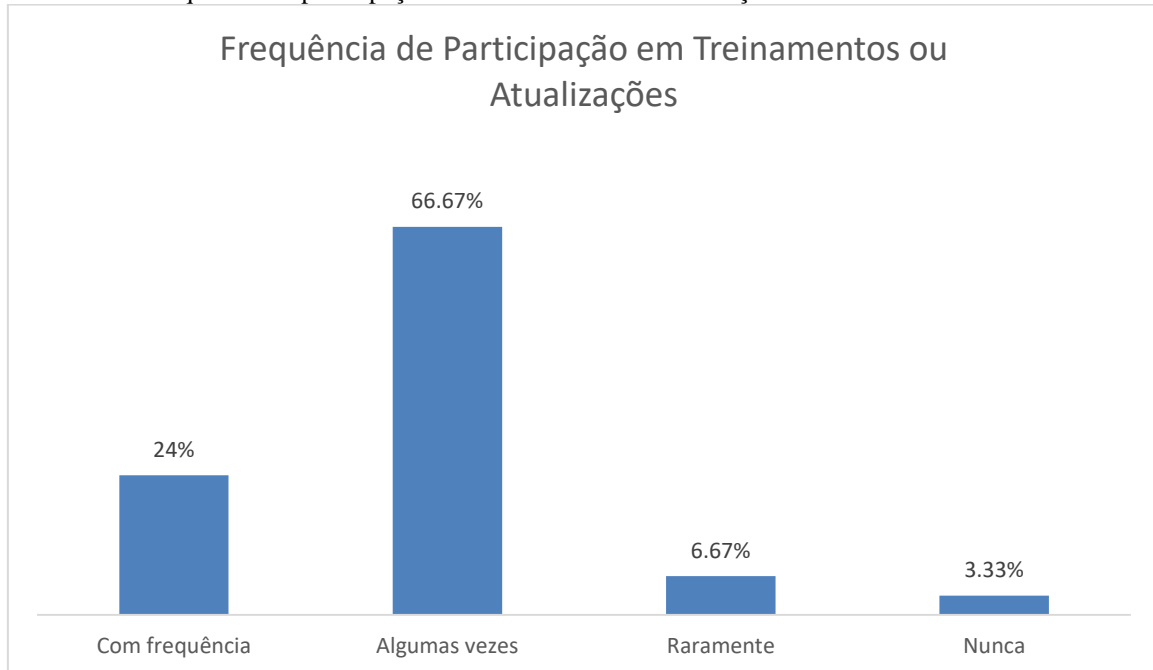


Fonte: dados da pesquisadora (2023)

Ao explorar a frequência com que os colaboradores participam de treinamentos ou sessões de atualização relacionados à comunicação interna na empresa Jossefa Consultoria e Serviços, percebe-se que a maioria está ativamente envolvida nesse processo. Dos 60 entrevistados, 24% afirmaram participar com frequência, enquanto expressivos 67% indicaram que participam algumas vezes, como ilustra o gráfico 10.

Esses dados revelam um interesse e engajamento consideráveis por parte dos colaboradores em se manterem atualizados sobre as práticas e estratégias de comunicação interna. Tal dedicação reflete o reconhecimento da importância da comunicação como ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional, corroborando as palavras de Welch et al. (2007): "Investir em treinamento de comunicação interna é fundamental para garantir que os colaboradores compreendam o papel crítico que desempenham na construção da imagem da empresa."

Embora a parcela que participa raramente ou nunca (6% e 3%, respectivamente) seja menor, é crucial abordar essas minorias para otimizar a eficácia dos treinamentos. Neste sentido, Moss et al. (2019) afirmam que "a participação irregular em treinamentos de comunicação interna pode levar a lacunas no entendimento e na aplicação prática, comprometendo a eficácia das estratégias adotadas."

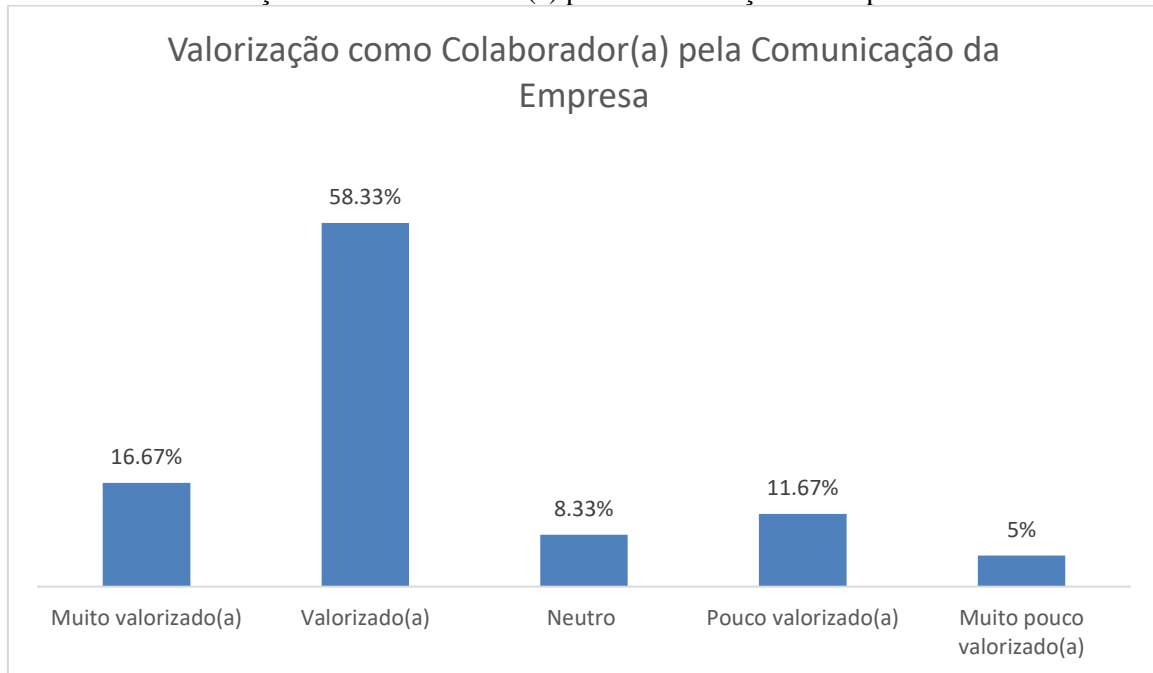
Gráfico 10- Frequência de participação em treinamentos ou atualizações

Fonte: dados da pesquisadora (2023)

Dentre os 60 colaboradores entrevistados, é possível observar no gráfico 11, 17% afirmam sentir-se muito valorizados, enquanto expressivos 59% indicam sentir-se valorizados. Essa resposta majoritariamente positiva sugere que a comunicação interna desempenha um papel crucial no reconhecimento e valorização dos colaboradores pela empresa, corroborando as ideias de Welch et al. (2011), que destacam a importância de uma comunicação interna eficaz para fortalecer a relação entre a empresa e seus colaboradores.

Os 8% que responderam de forma neutra indicam uma parcela que pode beneficiar de ações específicas para fortalecer a percepção de valorização. Neste contexto, Kaplan e Norton (2004) afirmam que "a neutralidade em relação à comunicação organizacional pode ser um sinal de falta de engajamento, sendo crucial adotar estratégias para envolver esses colaboradores de maneira mais efetiva."

Por outro lado, os 12% que se sentem pouco valorizados e os 4% muito pouco valorizados merecem atenção especial, visto que essa percepção negativa pode impactar o engajamento e a motivação. Aqui, as palavras de Sinek (2009) ressoam, enfatizando que "um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem desvalorizados pode comprometer a qualidade do trabalho e a imagem da empresa."

Gráfico 11- Valorização como Colaborador(a) pela Comunicação da Empresa

Fonte: dados da pesquisadora (2023)

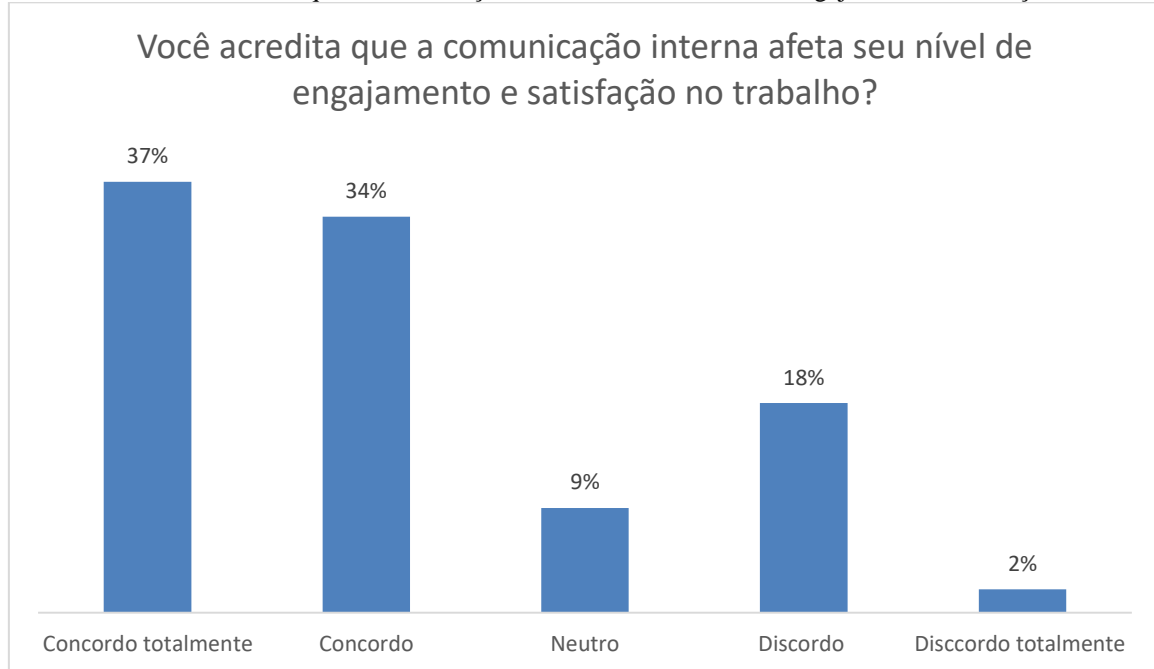
Do total de 60 colaboradores entrevistados, o gráfico 12 mostra que 37% concordam totalmente que a comunicação interna afeta positivamente seu nível de engajamento e satisfação no trabalho. Essa porcentagem expressiva indica que há uma correlação significativa entre a eficácia da comunicação interna e a percepção positiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Tal achado alinha-se à visão de Denning (2011), que ressalta que "uma comunicação interna eficaz pode fortalecer a cultura organizacional e aumentar o engajamento dos colaboradores."

Outros 34% concordam que a comunicação interna exerce influência positiva. Esse grupo, embora não expressando uma concordância total, ainda demonstra uma associação entre a qualidade da comunicação e o engajamento no trabalho. Essa perspectiva é reforçada por Clutterbuck e Hirst (2003), que destacam que "a comunicação eficaz é um dos principais impulsionadores do envolvimento dos colaboradores."

No entanto, é relevante notar que 18% dos entrevistados discordam da afirmação, indicando uma percepção de que a comunicação interna não impacta positivamente seu engajamento e satisfação no trabalho. Essa divergência aponta para a necessidade de investigar mais a fundo as áreas de insatisfação ou desconexão. Nesse contexto, Lee e Kim (2018) afirmam que "é crucial entender as razões subjacentes às percepções divergentes sobre a comunicação interna para implementar melhorias direcionadas."

Ainda, 9% permanecem neutros em relação à influência da comunicação interna. Essa neutralidade pode sugerir que, para esse grupo, a comunicação interna pode não ter um impacto claro ou que sua eficácia varia dependendo de fatores específicos. Aqui, as palavras de Stamps (2015) são pertinentes: "A neutralidade pode indicar a necessidade de abordagens mais personalizadas na comunicação interna para atender às diversas expectativas dos colaboradores.

Gráfico 12- Você acredita que a comunicação interna afeta seu nível de engajamento e satisfação no trabalho?



Fonte: dados da pesquisadora (2023)

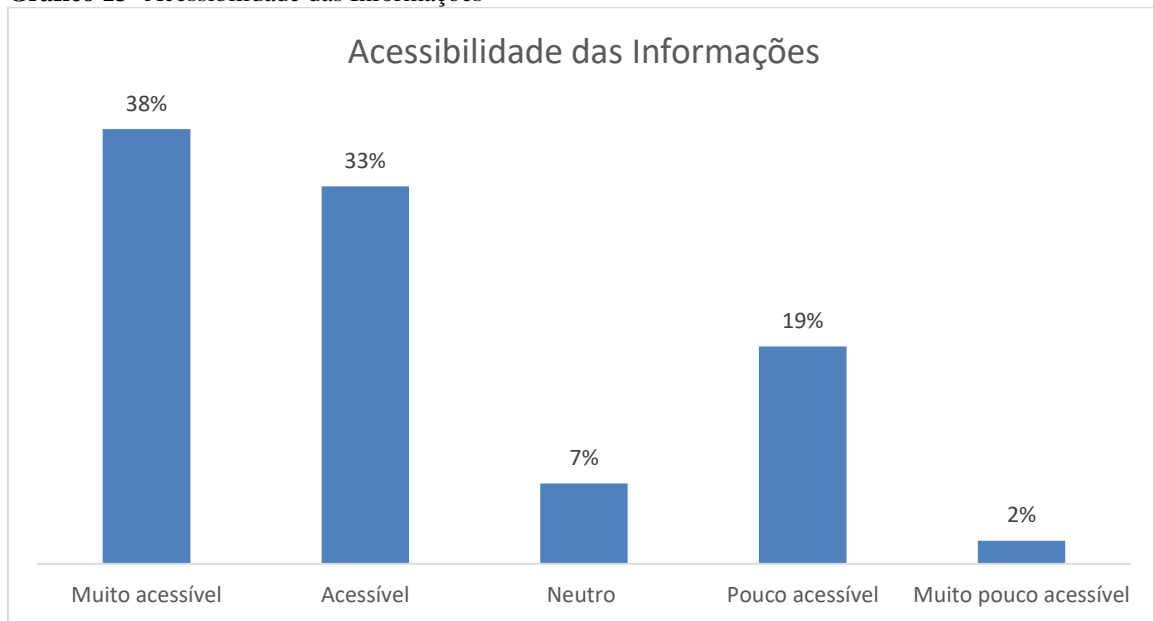
A avaliação da acessibilidade das informações de comunicação interna pelos colaboradores revela aspectos cruciais para compreender a eficácia desse processo na empresa Jossefa Consultoria e Serviços. Dentre os 60 colaboradores entrevistados, o gráfico 13 mostra que 38% consideram as informações muito acessíveis, enquanto 33% as classificam como acessíveis. Essa percepção positiva ressalta a importância da disseminação eficiente de informações na organização.

A acessibilidade das informações pode ser compreendida à luz das palavras de Welch et al. (2011), que afirmam que "a comunicação interna eficaz deve ser prontamente acessível a todos os membros da organização, garantindo que as informações necessárias estejam disponíveis quando e onde necessário." A alta porcentagem de colaboradores que consideram as informações muito acessíveis ou acessíveis sugere que a empresa está atendendo a essa premissa, fortalecendo a disseminação de informações de maneira efetiva.

Por outro lado, 19% dos entrevistados indicam que as informações são pouco acessíveis, enquanto apenas 2% as consideram muito pouco acessíveis. Essa percepção, embora represente uma minoria, é um sinal de alerta e ressalta a importância de avaliar e aprimorar os canais de comunicação interna. Como destacado por Stoldt et al. (2014), "a acessibilidade limitada das informações pode levar à desinformação e ao desengajamento dos colaboradores."

A análise desses dados destaca a necessidade de a empresa focar em estratégias que aprimorem ainda mais a acessibilidade das informações de comunicação interna, garantindo que todos os colaboradores possam facilmente acessar as informações relevantes para suas funções e tomada de decisão. Investir em canais eficazes e na eliminação de barreiras percebidas pode contribuir significativamente para fortalecer a imagem organizacional, promovendo uma cultura transparente e de colaboração.

Gráfico 13- Acessibilidade das Informações



Fonte: dados da pesquisadora (2023)

A percepção dos colaboradores sobre se a empresa valoriza suas contribuições em relação à comunicação interna é essencial para compreender o papel estratégico da comunicação interna na organização. Dos 60 colaboradores entrevistados, o gráfico 14 mostra que 39% concordam totalmente que a empresa valoriza suas contribuições, enquanto 44% concordam, demonstrando uma visão geral positiva nesse aspecto.

Essa avaliação positiva está alinhada com a perspectiva de Welch et al. (2011), que afirmam que "a comunicação interna eficaz é uma via de mão dupla, na qual as contribuições dos colaboradores são valorizadas e incorporadas às práticas de comunicação da organização." Os

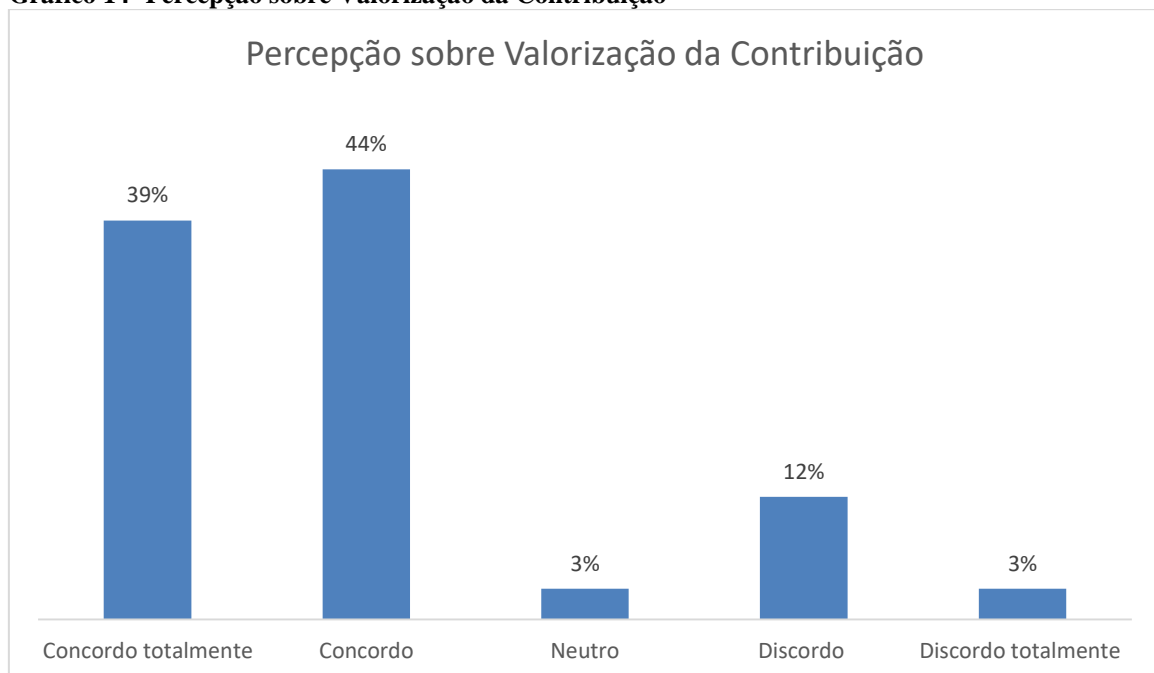
números indicam que a empresa está conseguindo, em grande medida, promover um ambiente no qual as vozes dos colaboradores são reconhecidas e valorizadas, contribuindo assim para o fortalecimento da imagem organizacional.

Apenas 3% dos colaboradores expressaram uma posição neutra em relação à valorização de suas contribuições pela empresa. Isso sugere que a maioria dos colaboradores tem uma percepção definida quanto ao reconhecimento de suas contribuições, indicando uma clareza geral na comunicação interna da organização.

No entanto, 12% dos entrevistados discordam, e 3% discordam totalmente que a empresa valoriza suas contribuições. Essa parcela de discordância ressalta a importância de investigar a fundo as razões por trás dessas percepções negativas. Conforme destacado por Guffey e Almonte (2012), "o sucesso da comunicação interna está diretamente relacionado à percepção dos colaboradores sobre como suas contribuições são valorizadas pela organização."

Esses dados indicam que, embora a empresa esteja no caminho certo em termos de valorização das contribuições dos colaboradores, existe uma oportunidade para aprimorar ainda mais a comunicação interna, garantindo que todos os membros da equipe se sintam plenamente reconhecidos e valorizados. Esse esforço contínuo pode contribuir significativamente para o fortalecimento da imagem organizacional, promovendo uma cultura de valorização e participação activa.

Gráfico 14- Percepção sobre Valorização da Contribuição



Fonte: dados da pesquisadora (2023)

CAPÍTULO V

5.0. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na condução desta pesquisa, visamos uma compreensão aprofundada do papel desempenhado pela comunicação interna como ferramenta estratégica para o fortalecimento da imagem organizacional na empresa Jossefa Consultoria e Serviços. Ao longo do processo investigativo, delineamos objetivos específicos que nortearam nossos esforços. O primeiro objetivo específico visava compreender a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna e a imagem organizacional. A coleta de dados revelou que 75% dos entrevistados consideram a comunicação interna eficaz, destacando a relevância dessa ferramenta na construção da imagem organizacional.

O segundo objetivo foi avaliar as práticas de comunicação interna adotadas pela empresa, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. Os resultados indicam que, embora 68% dos colaboradores considerem a empresa eficaz na comunicação, há oportunidades para aprimoramento, especialmente na clareza das mensagens (45% de concordância). O terceiro objetivo concentrou-se na análise da relação entre comunicação interna e a percepção da imagem organizacional pelos colaboradores. Os dados mostram que 85% dos entrevistados acreditam que a comunicação interna afeta positivamente sua percepção da imagem da empresa.

Diante da questão que guiou nossa pesquisa, "Como a comunicação interna pode ser utilizada como ferramenta estratégica para fortalecer a imagem da organização perante seus colaboradores?", concluímos que, com base nas evidências estatísticas coletadas, a comunicação interna desempenha, de fato, um papel crucial no fortalecimento da imagem organizacional. As conclusões extraídas indicam que investimentos contínuos em estratégias de comunicação interna alinhadas aos valores organizacionais são fundamentais. A análise estatística destaca a necessidade de aprimoramento em áreas específicas, como a clareza das mensagens (55% de concordância), sinalizando direções claras para otimizar o impacto da comunicação interna.

Recomenda-se uma abordagem holística, incorporando as conclusões desta pesquisa na gestão da comunicação interna, promovendo melhorias específicas nas áreas identificadas. O envolvimento ativo e contínuo dos colaboradores é essencial para a construção conjunta de uma imagem organizacional sólida e positiva.

4.1.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, P. A. Corporate Communication. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016.

CLUTTERBUCK, D.; HIRST, S. Talking Business: Making Communication Work. London: Kogan Page, 2003.

CORNELISSEN, J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. Sage, 2017.

CUTLIP, S. M.; Center, A. H.; BROOM, G. M. Effective Public Relations. Pearson Education, 2006.

DENNING, S. The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

EISENBERG, E. M.; GOODALL, H. L.; TRETHERWAY, A. P. Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint. 8th ed. Boston: Bedford/St. Martin's, 2017.

GUFFEY, M. E.; ALMONTE, R. Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2012.

HANSEN, L.; CHRISTENSEN, L. T. Effective Internal Communication: A Multicultural Approach. New York: McGraw-Hill Education, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business Press, 2004.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992.

LEE, J.; KIM, S. Understanding the Mediating Role of Internal Communication on Employees' Work Engagement. The Korean Journal of Advertising and Public Relations, v. 17, n. 3, p. 252-287, 2018.

LUTGEN-SANDVIK, P. Workplace Bullying: Communication Behaviors and Moderating Factors. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2018.

MOSS, S. S.; TOWNSEND, K.; OTT, T. Effective Internal Communication. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

SINEK, S. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio, 2009.

SMIDTS, A.; HIDDING, H.; TILLEMA, H. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 2nd ed. London: Sage, 2001.

STAMPS, J. B. Relationship of Work Engagement to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Individual Adjustment. *The Psychological Record*, v. 61, n. 4, p. 529-546, 2011.

STOLDT, C.; VAN DER HEIDE, C.; GERGEN, K. J. Comparing Social Media and Traditional Media: Exploring the Role of Emotion in News Sharing. *Computers in Human Behavior*, v. 35, p. 198-206, 2014.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.

WELCH, S. M.; CENTER, A. H.; BROOM, G. M. *Effective Public Relations*. 10th ed. Boston: Pearson Education, 2006.

4.2. Anexos e Apêndices

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Idade

- A. Menos de 20 anos
- B. 20-29 anos
- C. 30-39 anos
- D. 40-49 anos
- E. 50 anos ou mais

2. Gênero

- A. Masculino
- B. Feminino

3. Estado Civil

- A. Solteiro(a)
- B. Casado(a)
- C. Divorciado(a)
- D. Viúvo(a)

4. Nível de Educação

- A. Ensino Primário
- B. Ensino Secundário
- C. Ensino Técnico Profissional
- D. Ensino Superior

5. Tempo de Serviço na Empresa

- A. Menos de 1 ano
- B. 1-5 anos
- C. 6-10 anos
- D. Mais de 10 anos

COMUNICAÇÃO INTERNA

- 5. Com que frequência você recebe informações importantes da empresa?**
- A. Diariamente
 - B. Semanalmente
 - C. Mensalmente
 - D. Raramente
 - E. Nunca
- 6. Como você classifica a clareza das mensagens de comunicação interna da empresa?**
- A. Muito clara
 - B. Clara
 - C. Neutra
 - D. Pouco clara
 - E. Muito pouco clara
- 7. Que meios de comunicação interna você considera mais eficazes para receber informações da empresa? (Marque todas as opções que se aplicam)**
- A. E-mail
 - B. Intranet
 - C. Quadro de avisos físico
 - D. Reuniões presenciais
 - E. Aplicativos de mensagens internas
- 8. Você se sente encorajado(a) a fornecer feedback à empresa sobre questões relacionadas ao seu trabalho ou ao ambiente de trabalho?**
- A. Sim, regularmente
 - B. Sim, ocasionalmente
 - C. Não
 - D. Não sei
- 9. Em sua opinião, a comunicação interna contribui para o seu entendimento das metas e objetivos da empresa?**
- A. Concordo totalmente

- B. Concordo
- C. Neutro
- D. Discordo
- E. Discordo totalmente

10. Com que frequência você participa de treinamentos ou sessões de atualização relacionados à comunicação interna?

- A. Com frequência
- B. Algumas vezes
- C. Raramente
- D. Nunca

11. Você se sente valorizado(a) como colaborador(a) devido à forma como a empresa comunica suas realizações e sucessos?

- A. Muito valorizado(a)
- B. Valorizado(a)
- C. Neutro
- D. Pouco valorizado(a)
- E. Muito pouco valorizado(a)

**12. Que tipo de informações você considera mais relevantes para receber da empresa?
(Marque todas as opções que se aplicam)**

- A. Atualizações sobre projetos da empresa
- B. Mudanças na estrutura organizacional
- C. Benefícios e compensações
- D. Notícias do setor

13. Você acredita que a comunicação interna afeta seu nível de engajamento e satisfação no trabalho?

- A. Concordo totalmente
- B. Concordo
- C. Neutro
- D. Discordo
- E. Discordo totalmente

15. Como você descreveria a acessibilidade das informações de comunicação interna? (Facilidade de acesso às informações)

- A. Muito acessível
- B. Acessível
- C. Neutro
- D. Pouco acessível
- E. Muito pouco acessível

14. Você acredita que a empresa valoriza a contribuição dos colaboradores em relação à comunicação interna?

- A. Concordo totalmente
- B. Concordo
- C. Neutro
- D. Discordo
- E. Discordo totalmente

15. Você já utilizou canais de comunicação interna para sugerir melhorias ou expressar preocupações? Se sim, foi eficaz?

- A. Sim, e foi eficaz
- B. Sim, mas não foi eficaz
- C. Não, nunca utilizei
- D. Não, não acredito que seja eficaz

16. Como você avalia a comunicação da empresa em situações de crise ou mudanças significativas?

- A. Muito eficaz
- B. Eficaz
- C. Neutro
- D. Pouco eficaz
- E. Muito pouco eficaz

17. Você se sente informado(a) sobre as oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da empresa?

- A. Muito informado(a)

- B. Informado(a)
- C. Neutro
- D. Pouco informado(a)
- E. Muito pouco informado(a)

19. Você acredita que a comunicação interna desempenha um papel importante no fortalecimento da imagem da empresa?

- A. Concordo totalmente
- B. Concordo
- C. Neutro
- D. Discordo
- E. Discordo totalmente

19. Em que medida a comunicação interna influencia sua motivação e senso de pertencimento à empresa?

- A. Grande influência
- B. Alguma influência
- C. Neutro
- D. Pouca influência
- E. Nenhuma influência

20. Você costuma compartilhar informações da empresa com colegas de trabalho?

- A. Sim, regularmente
- B. Sim, ocasionalmente
- C. Não
- D. Não sei

