



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia Científica

**Comunicação Interna nas Organizações do Sector Público: um Estudo de Caso na
Secretaria Distrital de Chókwè**

Autora: Délcia Acácio Jacinto

Tutor: Prof. Doutor Albino Alves Simione

Lionde, Abril de 2024



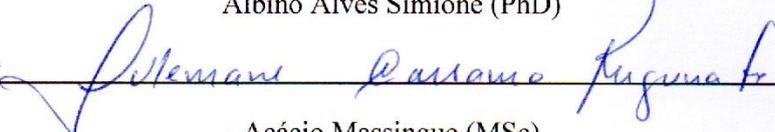
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia Científica sobre Comunicação Interna nas Organizações do Sector Público: um estudo de caso na Secretaria Distrital de Chókwé, apresentado ao curso de Administração pública na Faculdade de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

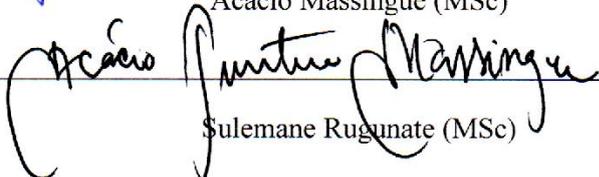
Monografia Científica defendida e aprovada em Março de 2024

Supervisor 

Albino Alves Simione (PhD)

Avaliador 

Acácio Massingue (MSc)

Avaliador 2 

Sulemane Rugunate (MSc)



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia científica sobre comunicação interna nas organizações a ser apresentado no Curso de Administração Publica no Instituto Superior Politécnico de Gaza, Como requisito para o início de Actividades de Investigação no âmbito do trabalho de culminação do Curso em forma de Monografia em Administração Publica

Autora: Délcia Acácio Jacinto

Tutor: Prof. Doutor Albino Alves Simione

Lionde, Abril de 2024

ÍNDICE

Índice de gráficos	vi
Índice de tabelas	vii
Lista de abreviaturas	viii
Dedicatória	ix
Agradecimentos	x
DECLARAÇÃO	Erro! Marcador não definido.
Resumo	xii
1 Introdução	1
1.1 Problema de Pesquisa	2
1.2 Objectivos da Pesquisa	4
1.2.1 Geral	4
1.2.2 Específicos.....	4
1.3 Justificativa da Pesquisa	5
2 Revisão da Literatura	6
2.1.1 Conceito de Organizações e sua Relevância Teórica	6
2.2 A Comunicação Organizacional	6
2.3. Tipologia de Comunicação Organizacional.....	7
2.3.1. Comunicação Interna.....	7
2.3.2. Comunicação Oral.....	8
2.3.3. Comunicação Escrita.....	8
2.3.4. Comunicação não Verbal	9
2.4. Importância da Comunicação e Planeamento Estratégico	10
2.5. Factores Influenciadores na Comunicação Dentro das Organizações	11
2.6. Canais Formais de Comunicação.....	11
2.7. Canais Informais de Comunicação.....	12
2.3 Estratégias de comunicação	13
3 Metodologia de pesquisa	17
3.1.1 Classificação da Pesquisa	17
3.1.2 Quanto à Natureza	17
3.1.2. Quanto ao tipo de Pesquisa	17
3.1.3. Quanto ao Método de Pesquisa	18
3.1.4. Pesquisa Bibliográfica.....	18
3.2. Procedimentos de Recolha de Dados	19
3.3. Método de Análise e Interpretação de Dados	19

3.4. População do Estudo.....	20
4 Apresentação e discussão de resultados	21
4.1 Os Factores que influenciam na comunicação interna na Secretaria Distrital de Chókwè	21
4.2 As estratégias de comunicação interna na Secretaria Distrital de Chókwè	24
4.3 Os meios de comunicação mais usados nas organizações e sua eficiência na comunicação interna na secretaria distrital de Chókwè.....	28
5 Conclusão	30
5.1 Sugestões	32
Referencias	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre que estratégia é mais eficaz.....	24
Gráfico 2: Distribuição percentual das respostas dos funcionários sobre como preferem expor suas ideias	25
Gráfico 3: Distribuição percentual das respostas dos funcionários no que se refere a estratégia que promove confiança e comunicação aberta	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1:Dados relativos aos fatores que influenciam na comunicação na secretaria distrital de Chókwè 21

Tabela 2:Distribuição percentual das respostas dos funcionários no que refere aos meios de comunicação mais usados e a sua eficácia 29

LISTA DE ABREVIATURAS

TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
GDC	Governo do Distrito de Chókwè
CI	Comunicação interna

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amados pais, pelo apoio, estímulo e inspiração concedidos durante a minha formação.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus em primeiro lugar pela bênção de ter chegado até aqui e ter permitido a conclusão desse trabalho.

Agradeço desde já, os meus pais e minha avó Rosália em especial por sempre terem estado presente mesmo distante e terem me motivado sempre.

Aos meus irmãos, Milda, Clésia, Alirio sou grata por terem sido meu maior apoio nos momentos de angústia. E também aos meus colegas Nelsa, Manuel, Ângela e Francisco que dividiram comigo momentos de aflições e felicidade, e acabaram se tornando irmãos para mim.

E ao meu tutor Professor Doutor Albino Alves Simione o meu muito obrigado pelo apoio, pela perseverança e persistência nesta jornada.



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação de Curso é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Délcia Acácio Jacinto

(Délcia Acácio Jacinto)

RESUMO

O presente estudo visou compreender os factores associados à comunicação interna em organizações públicas, com foco na Secretaria Distrital de Chókwè. Empregou-se uma abordagem metodológica descritiva e exploratória, com ênfase na pesquisa quantitativa. Os dados foram colectados por meio de questionários aplicados a uma amostra intencional de funcionários. A análise foi realizada através de estatísticas descritivas, destacando os meios de comunicação mais utilizados, como reuniões presenciais (40%) e e-mails (20%). A eficiência da transmissão de informações importantes foi percebida principalmente em reuniões presenciais (70%). Factores estruturais, como liderança aberta ao feedback e ambiente de confiança, foram considerados relevantes. Os resultados indicam a necessidade de implementar estratégias de comunicação para aprimorar a articulação sobre objectivos e metas internas, influenciando os resultados organizacionais. Quanto à metodologia, optou-se pela pesquisa quantitativa, descritiva e pelo método de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi empregada para embasar teoricamente o estudo. Os dados foram colectados através de fontes primárias, como entrevistas semiestruturadas e questionários, além de pesquisa bibliográfica. A análise e interpretação dos dados foram realizadas com base nas informações colectadas, utilizando o software SPSS para introdução dos dados e Excel para interpretação de gráficos. A população do estudo compreendeu todos os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, enquanto a amostra foi submetida a questionários relacionados à comunicação interna como ferramenta estratégica.

Palavras-chave: Comunicação interna, Meios de comunicação, Eficiência, Estratégias, factores de comunicação

ABSTRACT

The present study aimed to understand the factors associated with internal communication in public organizations, focusing on the District Secretariat of Chókwè. A descriptive and exploratory methodological approach was employed, with an emphasis on quantitative research. Data were collected through questionnaires administered to an intentional sample of employees. The analysis was conducted using descriptive statistics, highlighting the most utilized means of communication, such as face-to-face meetings (40%) and emails (20%). The efficiency of transmitting important information was mainly perceived in face-to-face meetings (70%). Structural factors, such as open leadership to feedback and a trustworthy environment, were considered relevant. The results indicate the need to implement communication strategies to improve coordination on internal objectives and goals, influencing organizational outcomes. Regarding methodology, a quantitative, descriptive approach was chosen, along with the case study method. Bibliographic research was employed to theoretically support the study. Data were collected through primary sources, such as semi-structured interviews and questionnaires, in addition to bibliographic research. Data analysis and interpretation were conducted based on the collected information, using SPSS software for data input and Excel for interpreting graphics. The study population comprised all employees of the District Secretariat of Chókwè, while the sample underwent questionnaires related to internal communication as a strategic tool.

Keywords: Internal communication, Communication channels, Efficiency, Strategies, Communication factors

1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas possuem uma característica essencial para o sucesso, que é o contínuo processo de melhoria de todas as suas actividades, onde se torna indispensável o uso de uma boa comunicação. Quando a comunicação ocorre internamente, possibilita a todos os níveis organizacionais uma melhor interacção no alcance das metas e dos objectivos, promovendo o desenvolvimento do conhecimento de cada colaborador de forma flexível, enriquecendo o capital intelectual da organização, motivando a força de trabalho em equipe e o comprometimento na obtenção de resultados, permitindo melhor adaptação às mudanças a que a sociedade está sujeita.

No entanto, é preciso notar que no processo de gestão organizacional, não bastará ter uma equipe de funcionários que possuem grandes talentos e estejam altamente motivados. Se os membros dessa equipe não estiverem bem informados, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana existente na organização (RUGGIERO, 2002).

Considerando essa perspectiva, pode-se dizer que para os funcionários actuarem com eficácia desejada, há que tomar em consideração a relevância da comunicação, seus canais, meios e factores de natureza variada (organizacionais, estruturais, procedimentais, estratégicos e até comportamentais) que se impõem como sendo directamente influenciadores das da forma como ocorre a articulação dos objectivos traçados. Assim visto, entende-se, pois, as razões pelas quais a comunicação interna hoje é uma ferramenta estratégica de prestação de serviços nas organizações públicas.

A comunicação interna é um factor relevante para os resultados da gestão, visto que ela possibilita o sucesso das organizações, ao mesmo tempo que actua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um factor humanizador das relações de trabalho e opera como factor de consolidação da identidade da organização junto aos seus públicos (TORQUATO, 1998).

A organização que não se preocupa com a implantação de práticas de comunicação interna e uma cultura de participação eficazes, acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade, afectando consequentemente a competitividade (MATOS, 2009). Nisso, entende-se, que no caso das organizações do sector público, o descuido com a comunicação

pode ter implicações mesmo com o público alvo dos serviços que são prestados uma vez que ela tende a afectar externamente a reputação das mesmas.

Mais ainda, em um contexto no qual a administração pública é influenciada pelas dinâmicas do mundo globalizado onde a tecnologia é ferramenta vital, as organizações, e as públicas não são uma excepção necessitam de buscar alternativas de comunicação eficaz apostando na inovação e criatividade adaptando-se às novas realidades de contemporâneas. A referida tecnologia não somente desempenha um papel fundamental na comunicação interna, mas também na externa, proporcionando agilidade e eficiência que garantem a satisfação dos utentes dos serviços públicos (SILVEIRA, 1999).

A comunicação organizacional tem sido uma actividade estratégica em organizações com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação. Assim sendo, o objectivo da pesquisa foi compreender quais os factores associados à comunicação interna em organizações públicas, evidenciam a suarelevância como ferramenta de gestão eficiente, considerando o caso da Secretaria Distrital de Chókwè.

Este trabalho esta estruturado e em quatro partes incluindo a presente introdução. Na sequencia são apresentados o problema, objectivos geral e específicos e justificativa delineados e aplicados para o desenvolvimento da pesquisa. A seguir apresenta-se na segunda parte a revisão de literatura que norteou as discussões sobre a comunicação interna nas organizações, aspecto central desta pesquisa. A terceira parte é dedicada apresentação dos procedimentos metodológicas que foram adoptados para a pesquisa de campo. Adiante, na quarta parte, apresenta-se os resultados obtidos após a realização do procedimento analítico adoptado, sendo que, por fim expõe-se a conclusão e sugestões.

1.1 Problema de Pesquisa

As organizações estão inseridas em ambientes vulneráveis e em constantes mudanças, nos quais a grande volatilidade de informações e a concorrência influenciam em seu desempenho, exigindo agilidade e competitividade.

Devido a esta actual competitividade entre as organizações, somente as que se empenham e se destacam com as melhores estratégias e diferenciais sobreviverão. Por isso, valorizam-se cada vez mais qualidade e eficiência nos processos organizacionais, factores que reflectem directamente nos produtos e serviços (LIMA 2010).

Um dos processos de que depende o sucesso das organizações trata-se da forma como as organizações fazem a gestão dos processos de comunicação nas dentro da organização e a secretaria distrital de Chókwè não é exceção.

Sabe-se que uma comunicação interna inadequada pode causar ruídos, conflitos, discórdias, desperdícios de tempo, dinheiro e falta de oportunidades para a organização. Por isso no mercado actual, a boa comunicação torna-se um grande diferencial competitivo, constituindo a diferença marcante entre profissionais de sucesso e aqueles que estão no lugar comum. Não basta dominar as técnicas da escrita, é preciso mais que isso (MARCHIORI, 2001).

O sucesso ou não de uma organização publica passa obrigatoriamente pela informação e pelo uso que se faz dela. A organização deve priorizar pela qualidade da captação e repasse das informações, é necessário estabelecer clareza e objectividade na troca de informações, a fim de evitar distorções das mesmas. A comunicação eficaz diminui a possibilidade de retrabalho, perda de tempo, stress dos funcionários, pois eles são o maior capital das instituições (DUBRIN 2001).

Nesse contexto, em Moçambique como é caso concreto da Secretaria Distrital de Chókwè que são exemplos de como a comunicação interna pode ser eficaz em diversos contextos organizacionais e servindo diferentes propósitos, podendo ser importantes fontes de informação para outras organizações e para os seus profissionais.

Nesse contexto, atentando-se a realidade de Moçambique pode-se perceber que a gestão de CI ainda é vista como um desafio como um desafio a ser superado.

No seu funcionamento verifica-se diversa falha que compromete o bom desempenho organizacional. E, dessa forma entende-se que os factores que ajudam a explicar tais falhas devem ser identificados dentro de um leque variado de situações burocráticas, procedimentais, estruturais e também comunicacionais.

O que se tem nas instituições publicas, não sendo caso particular da Secretaria Distrital de Chókwè uma excepção é a ocorrência de barreiras que servem como obstáculos a comunicação, interferindo, distorcendo e fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida. Por isso entende-se que essas barreiras atrapalham em muito a evolução das tarefas, gerando assim retrocesso e até prejuízos significativos a organização.

Uma organização pública que não prima pela boa comunicação interna, pode apresentar problemas diversos desde desentendimento entre seus colaboradores, como mau uso dos

instrumentos de trabalho, podendo apresentar falhas no funcionamento do produto e ou serviço oferecido ao utente. Quando a organização não tem um plano de comunicação interna que ofereça condições de esclarecimento e instruções normativas aos colaboradores, não se pode esperar que o ambiente de trabalho seja sadio e capaz de realizar um trabalho bem feito.

Diante disso apresenta-se a seguinte questão de partida:

Quaisos factores associados à comunicação interna em organizações públicas, evidenciam a sua relevância como ferramenta de gestão eficiente, considerando o caso da Secretaria Distrital de Chókwè?

1.2 Objectivos da Pesquisa

1.2.1 Geral

Compreender quais os factores associados à comunicação interna em organizações públicas, evidenciam a suarelevância como ferramenta de gestão eficiente, considerando o caso da Secretaria Distrital de Chókwè.

1.2.2 Específicos

1. Levantar na literatura especializada os factores que incidem na comunicação organizacional, focalizando os relacionados à comunicação interna;
2. Identificar os factores ligados à comunicação interna utilizados no processo de gestão da Secretaria Distrital de Chókwè;
3. Analisar os meios de comunicação frequentemente usados no contexto da organização, estudada observando a sua eficiência no funcionamento da mesma;
4. Descrever as experiências de comunicação interna levadas a cabo pela Secretaria Distrital de Chókwè, ressaltando sua influência na gestão realizada.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Com a presente pesquisa espera-se, que se alcance o objectivo principal da pesquisa, que è o de Analisar a eficiência da comunicação interna dos colaboradores da Secretaria Distrital de Chókwè, espera-se também que se consiga melhorar a comunicação e os seus processos de comunicação dentro da instituição.

Desta feita a relevância da presente pesquisa é analisada em diferentes dimensões ou esferas, que se pode ver abaixo:

Ao nível da instituição a ser analisada, o tema pesquisado se justificou por englobar todos os processos de comunicação com o público interno, ou seja, funcionários e o publico externo. É uma ferramenta de extrema importância ainda pouco praticada dentro das organizações, e que se aplicada da maneira adequada traz grandes benefícios e melhoria para a estrutura organizacional.

No que se refere aos estudos teóricos, o presente tema se justifica pelo facto de que um dos desafios a serem enfrentados para estabelecer a comunicação interna é justamente se adequar ao modelo da organização. É necessário inovar na criação de processos que devem acompanhar as mudanças organizacionais.

No contexto social o presente tema se justifica pelo facto que a comunicação não se aplica somente no meio organizacional, mas também no meio social, e com essa ferramenta pode melhor o modo como os funcionários mantém a comunicação com a comunidade na qual a organização se insere.

No contexto económico a comunicação quando bem aplicada na organização pode garantir melhoria na prestação de serviços, desta forma melhorando a economia.

No que se refere a relevância pessoal, surge do interesse e curiosidade da pesquisadora, sendo estudante de administração pública, acredita que com a realização deste estudo pode ampliar os horizontes da comunicação, bem como, auxiliar na constituição de um trabalho científico mais detido sobre a temática e relevante para consulta para estudos futuros no campo em que esta pesquisa se insere.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se as definições para a fundamentação deste trabalho. Serão apresentados vários conceitos de autores para realização da pesquisa.

2.1.1 Conceito de Organizações e sua Relevância Teórica

A base da organização deve ser o planeamento, uma vez que tudo deve ser organizado para que o trabalho possa fluir de forma clara, precisa e eficaz, além de contribuir para que todos os envolvidos sintam-se plenamente seguros do que estão fazendo, terão com certeza mais facilidade para atingir seus objectivos e alcançar as metas previstas, cada membro envolvido numa organização deve estar ciente que da sua contribuição depende o sucesso do trabalho como um todo, assim como estar aberto as constantes transformações que toda empresa está sujeita a passar para alcançar as inovações do mercado de trabalho, primando sempre pela concorrência leal mais a frente do concorrente

Para Maximiano (2008), “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objectivo (ou conjunto de objectivos). Além de objectivos e recursos as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho”. As organizações são construídas de Pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objectivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual.

Chiavenato (2002) afirma que, “Devido a suas limitações individuais os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando as organizações para alcançar certos objectivos que a acção individual isolada não conseguiria alcançar”.

2.2 A Comunicação Organizacional

Antes de abordar sobre tema comunicação interna, pode-se falar sobre a base da comunicação.

Segundo Bahia (1995), “Derivado do latim *communicare*, a palavra comunicação quer dizer partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum”.

Segundo Faria e Suassuna (1982), afirma que “O objectivo principal da comunicação é levar uma mensagem a seu destino certo, produzindo o estímulo capaz de influenciar no comportamento desejando e considerando unicamente o propósito técnico”.

Segundo Maximiano (2008), “O processo de comunicação compreende a transmissão de informação e de significados. Se não há transmissão de informação ou significado, não há comunicação”.

A comunicação é indispensável, pois é um método de interagir entre pessoas, ainda que cada uma tenha sua personalidade própria. É “fundamental perceber que a troca de ideias (ou seja a comunicação que se consuma nos processos comunicativos) é a interacção entre as pessoas (isto é as relações humanas) são fenômenos naturais, mas não por isso deixam de ser complexos”.

Segundo Pimenta (2006), “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 afectivas”. O ser humano foi criado para viver em sociedade, assim ele só se completa quando convive com sua espécie. Todo o seu corpo funciona como um organismo perfeito, todos os órgãos operam em conjunto. Sendo, pois um ser perfeitamente adaptado ao meio em que vive, e aos poucos vai tomando consciência de que tudo a seu redor funciona, quando ele preserva, tudo que o rodeia influencia na sua vida, desde sua forma de pensar até a sua convivência com os outros seres de suas espécies.

A comunicação, portanto, entre eles é de relativa importância para o bom andamento de toda tarefa. Aproveitar a criatividade, a expressão e a adaptação constituem base para toda actividade, pois cada ser humano traz consigo uma gama de vivência e experiência de si próprio, assim aproveitar toda contribuição da comunicabilidade é possibilidade de crescimento, lançar um olhar sobre a criticidade prática de seus colaboradores são estratégias usadas para que os procedimentos eficazes despertem e cultivem no esforço individual o bem do colectivo (Pasold 2002).

2.3. Tipologia de Comunicação Organizacional

2.3.1. Comunicação Interna

A falta de comunicação gera insatisfação e desânimo por parte dos funcionários, quando há só a execução de tarefas pré-programada. O serviço torna-se automático, e sem vida, não há um progresso de inovações, pois as pessoas envolvidas directamente no trabalho além de enxergar

melhor as deficiências sempre têm alguma sugestão ou pensamento que pode reverter em benefício para a própria empresa, por isso é tão importante à comunicação interna.

Para Medeiros (2007), é o principal objectivo da comunicação interna é manter essa cadeia de felicidade. Relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total de produtos e serviços (DUARTE, 2003).

2.3.2. Comunicação Oral

O tom de voz na comunicação revela a vontade de chegar a um entendimento, então comunicar-se requer saber usá-lo de forma adequada para que não seja entendida de forma errada. Uma pessoa sempre será mais bem ouvida quando souber fazer a colocação do seu pensamento, isto mostra o tipo de pessoa que ela é, e se quer realmente obter um diálogo proveitoso para ambos os lados.

Para Vieira (2007), “sua voz é sua personalidade e revela muito do seu jeito de ser. E o modo de falar é essencial na comunicação”.

Mesmo o mais humilde funcionário sempre terá alguma contribuição, não precisa ser um líder para oferecer dados que contribuam para o aperfeiçoamento do trabalho. Dar ideias é fundamental num trabalho em equipe, o que depois de amplamente discutida poderá ou não ser aproveitada, mas certamente o apoio ao bom andamento é fundamental, assim conversando é que se entende. Ainda que você não pretenda ser um líder corporativo, o fato de ter boa comunicação oral vai ajudá-lo a vender ideias, projectos e produtos, ou até mesmo a obter apoio e aprovação para o que deseja.

O ambiente onde se sabe ter a opção de estar oferecendo projectos que visem à melhoria será com certeza um lugar onde todos querem ficar, pois dá satisfação pessoal ser um bom colaborador.

2.3.3. Comunicação Escrita

A expressão escrita é a forma de comunicação mais usada em toda empresa, para que ela seja efectivamente bem entendida, deve ser clara, bem escrita, observando as regras gramaticais, e bem precisa no assunto abordado, não dando margem a interpretações obscuras ou errôneas,

tudo que é registado pode ser cobrado, pois todo texto contém o pensamento a ser posteriormente questionado.

Segundo Vieira (2007), “Tudo o que se escreve carrega a imagem de seu autor. A palavra escrita é mais forte do que a falada; não se pode negar o que escreveu”.

Para Pimenta (2006), A eficiência da comunicação escrita passa necessariamente pela precisão, clareza e objectividade da mensagem, o emprego de formas elegantes e educadas, assim a escrita deve evitar palavras de duplo sentido que podem ocasionar erros graves do não entendimento correcto. Outro pré-requisito é o emprego correcto das normas gramaticais evitando erros ortográficos ou de concordância, certamente se houver uma comunicação escrita eficaz o retorno deverá ser a colaboração e obtenção da resposta esperada.

2.3.4. Comunicação não Verbal

O corpo fala, as atitudes e o comportamento da pessoa diz o que muitas vezes não foi falado, os problemas pessoais devem ser deixados para trás ao entrar no ambiente de trabalho, as frustrações do dia-a-dia não devem interferir no ambiente de trabalho, pois expressões corporais podem atrapalhar o andamento do serviço prestado.

Para Pimenta (2002), as emoções são comunicadas sem palavras, antes de serem formulada na linguagem oral. Ansiedade, decepção, alegria, tranquilidade, agressividade, equilíbrio, e tantas outras emoções são expressadas através de gestos, tom de voz, expressões faciais e dos olhos, postura, toque etc.

Manter o bom humor e a disponibilidade no atendimento de forma educada e agradável pode ser a garantia do emprego, além de se levar em conta que o cliente e ou consumidor e seus colegas de trabalho não tem culpa por seus problemas particulares.

Segundo Pimenta (2006), “É importante sempre considerar que não há regra, mas tendência, neste aspecto. Afirmar, categoricamente, que uma pessoa sorrindo ou acenando positivamente com a cabeça indica aprovação pode ser um grande erro”.

Embora toda regra tenha sua exceção, deve-se primar pelo bom ambiente do trabalho, e isso passa pelo controle de emoções tão inerentes ao ser humano.

Esse tipo de comunicação está centrado em estratégias, metas, objectivos direccionados, visando integrar necessidades do público com produtos e ou serviços oferecidos, para

isso conta com todos os funcionários, e lança subterfúgios dos mais modernos que estão disponíveis sempre com o intuito de agradar os interlocutores.

2.4. Importância da Comunicação e Planejamento Estratégico

Um desafio para as empresas é fazer com que os funcionários acreditem na sinceridade das comunicações que estão recebendo. Um estudo de 2004, feito pela consultora gerencial Towers Perrin revelou que apenas a metade (51%) dos funcionários afirma que sua empresa é aberta e honesta. A situação pode piorar se as empresas não mantiverem seus funcionários informados e envolvidos.

O sucesso de uma empresa e a manutenção de funcionários ainda está concentrado numa sólida comunicação interna, impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho (ARGENTI, 2006).

Segundo Argenti (2006), para distribuir mensagens de forma abrangente e instantânea, as empresas adotam programas de comunicação utilizando a tecnologia:

Comunique-se em todos os níveis: para que a comunicação seja eficaz, ela tem que acontecer em todos os níveis. Os gerentes de alto nível não podem se isolar física ou psicologicamente dos outros funcionários. Quando isso acontece, as empresas são vistas como organizações sem rosto e insensíveis.

A maior crítica que os funcionários fazem as suas empresas é a falta de diálogo, alimentando um senso de participação que pode fazer até as maiores empresas parecerem menores no coração e na mente dos funcionários. “Um líder ruim é o que as pessoas desprezam; o bom líder é o que as pessoas reverenciam, o grande líder é o que as faz dizer: Nós fizemos tudo sozinhos” (ARGENTI, 2006).

Argenti (2006) defende que para ter sucesso com os funcionários é necessário observar e praticar alguns pontos importantes: troca de informações abertas e sinceras; materiais claros e fáceis de entender; distribuições oportunas; fontes confiáveis; sistemas de feedbacks de mão dupla; claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários; melhoria contínua na comunicação e mensagens consistentes em todas as fontes.

2.5. Factores Influenciadores na Comunicação Dentro das Organizações

Segundo Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação provém de algumas questões importantes: preferência à comunicação, ou seja, garantir a harmonia entre eficácia e recursos de todos os funcionários com os objectivos da organização; abertura de informações primordiais e garantia de insumos fundamentais aos funcionários; autenticidade no relacionamento entre os funcionários garantindo o trabalho em equipe; garantia de aprendizado para melhorar a comunicação; considerar as diferenças de cada um para melhorar o relacionamento na organização aumentando o grau de ajuda aos objectivos; equilibrar a tecnologia com contacto humano aumentando a força da equipe.

Stoner e Freeman (1999) citam quatro elementos que influenciam na eficiência da comunicação nas organizações: canais formais, estrutura de comando, especialização do trabalho e a qualidade da informação.

O autor conceitua que os canais formais influenciam a eficiência da comunicação de duas maneiras: na proporção que as empresas crescem, os canais abrangem uma extensão cada vez maior. Há maior dificuldade em atingir a comunicação em uma empresa grande do que em uma empresa pequena; os canais de comunicação bloqueiam o andamento das informações entre os diversos sectores da empresa. Por exemplo: um funcionário do estoque de uma empresa notificará os problemas do seu trabalho a um supervisor e jamais ao gerente.

A estrutura de comando observa que as diferenças hierárquicas ajudam a definir quem irá comunicar-se com quem. O teor e precisão da comunicação são sempre afectados pela diferença de comando. A especificação do trabalho, isto é, a divisão do trabalho em ações relacionadas a cada grupo melhora a comunicação entre os mesmos.

2.6. Canais Formais de Comunicação

São características da estrutura formal: ser representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos, reconhecida juridicamente de fato e de direito, ser estruturada e organizada (CURY, 2000).

Para Dubrin (2001), os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir. Ainda segundo Dubrin (2001), as mensagens

nas organizações viajam em quatro direcções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

Segundo Vasconcellos (1989), a estrutura formal é aquela explicitada em manuais de organização que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e sessões. A representação gráfica da estrutura formal é feita através do organograma.

A comunicação que viaja para baixo é aquela que parte do superior da empresa para os subordinados envolvendo os relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, manuais de empregados e entre outros. O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é a que presta mais informações, é mais informativo que persuasivo (DUBRIN, 2001).

A comunicação horizontal trata do envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional. A comunicação diagonal transmite a mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação (DUBRIN, 2001).

2.7. Canais Informais de Comunicação

Por meio da comunicação informal se pode ter uma visão "mais verdadeira" do clima organizacional e da reacção das pessoas aos processos de mudança, suas expectativas, interesses, frustrações, alegrias. Todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são concebíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão (MATOS, 2006).

Geralmente, a comunicação informal veicula mensagens que podem ou não ser referentes às actividades da empresa. Através dela pode-se conseguir mais rapidamente mensurar opiniões e insatisfações dos colaboradores, ao ter uma ideia mais ampla do clima organizacional e da reacção das pessoas aos processos de mudança (GOMES, 2008).

A comunicação informal não está presente para prejudicar a empresa embora ela disponha deste poder. Porém, cabe aos profissionais responsáveis de comunicação saberem usá-la a favor da empresa (REZENDE, 2009).

O empregado X diz a outros três ou quatro. Só um ou dois destes receptores irão passar adiante a informação e os que o fazem irão, geralmente, contar a mais que uma pessoa. Então,

a medida que a informação vai “envelhecendo” e que a proporção daqueles que tomam conhecimento dela aumenta, morre gradualmente, porque nem todos os que a recebem a repetem. Este tipo de rede é conhecido por cadeia em cacho (cluster), porque cada um dos elos da cadeia tende a informar um conjunto de pessoas, em vez de contar a uma só pessoa (Newstrom e Davis, 1997).

2.3 Estratégias de comunicação

As estratégias de comunicação desempenham um papel fundamental na transmissão eficaz de informações importantes, na expressão de opiniões e ideias, na promoção de um ambiente de confiança e comunicação aberta, bem como na colaboração entre diferentes equipes ou departamentos. Com base em um questionário que abordou essas questões, discutiremos as estratégias de comunicação mais eficazes com base em citações de autores relevantes. Para transmitir informações importantes de forma clara e compreensível, diferentes estratégias podem ser consideradas, (Pasold 2018)

Segundo Argenti e Barnes (2018), "as reuniões em pessoa são mais eficazes para construir relacionamentos, resolver problemas complexos e lidar com questões delicadas". A interação face a face permite uma comunicação mais directa, gestos e expressões faciais podem complementar as palavras, contribuindo para uma melhor compreensão das informações transmitidas. Portanto, as reuniões presenciais podem ser consideradas uma opção eficaz para transmitir informações importantes.

Segundo Kurland e Pelled (2000), o e-mail tem vantagens na comunicação organizacional, como a capacidade de documentar informações, permitir uma reflexão cuidadosa antes de responder e fornecer uma forma de comunicação assíncrona. No contexto da transmissão de informações claras e compreensíveis, os comunicados por e-mail podem ser considerados eficazes para alcançar um grande número de destinatários, fornecendo detalhes e referências relevantes.

Outra opção mencionada no questionário é o uso de plataformas online, como uma intranet, para transmitir informações importantes. As intranets têm sido amplamente adotadas por organizações como uma forma de compartilhar informações internas de maneira centralizada e acessível a todos os colaboradores.

Segundo Li (2016), as intranets podem melhorar a comunicação organizacional, facilitar a colaboração e fornecer um repositório de informações relevantes. Portanto, a utilização de uma plataforma online pode ser eficaz para transmitir informações importantes de forma clara e compreensível.

Segundo Kurland e Pelled (2000) destacam que as reuniões em grupo proporcionam uma oportunidade para a expressão livre de ideias, a construção de relacionamentos interpessoais e o fortalecimento do sentimento de pertencimento à equipe. A interação directa com os colegas de trabalho durante as reuniões em grupo pode estimular a criatividade, o debate construtivo e a colaboração.

Outra opção mencionada é o envio directo de e-mails para a liderança. Enviar e-mails directamente para a liderança permite que os funcionários expressem suas opiniões e ideias por escrito, o que pode ser útil para comunicar pensamentos mais elaborados ou sensíveis. Argenti e Barnes (2018) enfatizam que o uso de e-mails na comunicação interna é uma forma eficiente de transmitir informações formais, permitindo a reflexão cuidadosa e a revisão antes de enviar a mensagem.

Participar de fóruns online de discussão também é mencionado como uma opção para expressar opiniões e ideias. No entanto, a baixa preferência por essa opção no questionário indica que pode haver limitações percebidas em relação à sua eficácia. De acordo com Duetal. (2018), a eficácia dos fóruns online depende da participação activa e do incentivo à colaboração por parte dos membros da equipe. Embora possam ser úteis para facilitar a interação assíncrona e a troca de informações, é importante criar um ambiente engajado e estimular a participação dos funcionários para que essa estratégia seja eficaz.

Segundo Oosterman (2015), Quando se trata de promover um ambiente de confiança e comunicação aberta, diferentes estratégias podem ser adoptadas. Programas de mentoria ou *coaching* podem ser uma estratégia eficaz, pois proporcionam um ambiente seguro para compartilhar ideias e preocupações, além de incentivar o desenvolvimento profissional. Os programas de mentoria podem criar um espaço onde os funcionários se sintam à vontade para expressar suas opiniões e receber feedback construtivo.

A comunicação aberta durante reuniões de equipe também é apontada como uma estratégia eficaz para promover um ambiente de confiança. Segundo Hackman e Johnson (2013), a comunicação aberta durante as reuniões de equipe incentiva a participação igualitária e o respeito mútuo, facilitando a troca de ideias e o fortalecimento das relações entre os membros da equipe.

A realização de pesquisas sobre o clima organizacional é outra estratégia mencionada para promover um ambiente de confiança e comunicação aberta. Ao fornecer uma plataforma anônima para os funcionários expressarem suas opiniões e preocupações, as pesquisas de clima organizacional podem ajudar a identificar problemas e desafios, além de criar um ambiente propício para a comunicação honesta. Segundo Robbins e Judge (2017), as pesquisas de clima organizacional são uma ferramenta valiosa para medir a satisfação dos funcionários e identificar áreas de melhoria.

A participação em grupos de discussão e *feedback* 360° também pode promover um ambiente de confiança e comunicação aberta. Ao fornecer uma plataforma para que os funcionários se expressem e recebam *feedback* de diferentes perspectivas, essas estratégias podem estimular a colaboração, a aprendizagem mútua e o desenvolvimento pessoal. Conforme mencionado por London e Smither (2017), o *feedback* 360° é uma ferramenta poderosa para melhorar a comunicação, construir confiança e promover a eficácia individual e organizacional.

Quando se trata de promover a colaboração entre diferentes equipes ou departamentos, diferentes estratégias podem ser consideradas. Eventos de integração e actividades de trabalho em equipe podem ser eficazes para promover o compartilhamento de ideias e a construção de relacionamentos interpessoais. Conforme ressaltado por Katzenbach e Smith (1993), o trabalho em equipe é fundamental para a colaboração eficaz, pois permite que os membros das equipes compartilhem informações, aprendam uns com os outros e alcancem resultados superiores.

O uso de plataformas colaborativas para comunicação também é mencionado como uma estratégia eficaz para promover a colaboração entre diferentes equipes ou departamentos. Essas plataformas permitem que os funcionários compartilhem informações, documentos e ideias em um ambiente centralizado, incentivando a colaboração em tempo real e a transparência. Segundo Cummings e Worley (2014), as plataformas colaborativas são essenciais para facilitar a colaboração e a troca de conhecimento entre equipes e departamentos dispersos geograficamente.

As reuniões para compartilhamento de projectos e ideias também são apontadas como uma estratégia eficaz para promover a colaboração. Conforme destacado por Lencioni (2002), reuniões bem estruturadas e focadas podem ajudar as equipes a alinhar seus objectivos, compartilhar conhecimentos e tomar decisões colaborativas.

Por fim, a formação de grupos de trabalho envolvendo diferentes departamentos é mencionada como uma estratégia eficaz para promover a colaboração. Esses grupos de

trabalho podem ser formados com o objectivo de resolver problemas complexos, desenvolver projectos conjuntos ou implementar mudanças organizacionais. Segundo Ancona e Caldwell (1992), a formação de grupos de trabalho interdepartamentais permite a combinação de habilidades, conhecimentos e perspectivas diferentes, estimulando a criatividade e a colaboração.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Gil (2002) a metodologia é a descrição minuciosa dos procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa, a qual varia de pesquisa para pesquisa. A pesquisa seguirá o fundamento de que qualquer que seja a pesquisa científica se caracteriza por seguir o processo sistematicamente formal visando a descoberta da verdade para a resolução do problema por meio de procedimentos científicos.

3.1.1 Classificação da Pesquisa

3.1.2 Quanto à Natureza

De acordo com Sousa e Baptista (2011), a pesquisa científica pode ser de: abordagem qualitativa, abordagem quantitativa e abordagem mista, por isso no estudo em causa optou-se pela abordagem de pesquisa quantitativa, pois a pesquisa foi alicerçada de alguns dados da amostra composta por um número de entrevistados, dados que sugerem a uma abordagem estatística no tratamento dos dados, como componente complementar ou auxiliar da análise qualitativa neste respectivo estudo, dado o tema em abordagem e a área de formação ou curso ligado às ciências sociais.

3.1.2. Quanto ao tipo de Pesquisa

Tomando como ponto de partida a posição de Gil (2008), com base nos objectivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos, dentre os quais todos se enquadram nesta pesquisa como: exploratória, explicativa, descritiva.

Para a presente pesquisa, optou-se pela pesquisa descritiva, pois segundo Marconi (2002) afirma que a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registo, análise e interpretação de fenómenos actuais, que objectiva o funcionamento no presente.

A escolha desse tipo de pesquisa deve-se ao facto de que houve necessidade de descrever as características da Secretaria Distrital de Chókwè tipo de actividade ou serviço prestado, tendo em conta as regras estabelecidas pelas autoridades que regulam a sua execução. Uma das peculiaridades da utilização deste método é a padronização de colecta de dados, tais como o

questionário e a observação sistemática do fenómeno em estudo para obter detalhes passíveis de descreve-los.

3.1.3. Quanto ao Método de Pesquisa

Quanto ao método, a presente pesquisa foi um estudo de caso, que de acordo com Fachin (2001), o estudo de caso, caracteriza-se por ser um estudo intensivo, que considera, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. “Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, pode até fazer aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas”. Pode-se utilizar o estudo de caso com o objectivo de realizar uma descrição, hipótese e resultado teórico. A escolha deste método, deve-se ao facto de que este tipo de método, possibilita ao pesquisador conhecer as condições em que se insere a pesquisa, o meio envolvente, ou seja, faz do pesquisador parte da pesquisa.

3.1.4. Pesquisa Bibliográfica

De acordo com Gil (2002), por pesquisa bibliográfica entende-se a leitura, a análise e a interpretação de material impresso. Entre eles podemos citar livros, documentos mimeografados ou fotocopiados, periódicos, imagens, manuscritos, mapas, entre outros

Para o pesquisador que opta pela pesquisa bibliográfica, “os livros de referência, também denominados livros de consulta, são aqueles que têm por objectivo possibilitar a rápida obtenção das informações requeridas, ou, então, a localização das obras que as contêm”. Por isso, “pode-se falar em dois tipos de livros de referência: livros de referência informativa, que contêm a informação que se busca, e livros de referência remissiva, que remetem a outras fontes.

Na presente pesquisa, a escolha desse método justifica-se pelo facto de que a aplicação deste tipo de pesquisa possibilita um conhecimento panorâmico do problema com base em pesquisas anteriores.

Neste trabalho ela foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e electrónicos. Ela foi aplicada desde a fase preliminar da concepção do tema, tendo sido utilizada para o estudo da revisão de literatura, com o intuito de se aprofundar o conhecimento referente ao tema em estudo.

3.2. Procedimentos de Recolha de Dados

Para se fazer a colecta de dados recorreu-se as fontes primárias (entrevistas, questionário e observação). Técnica de entrevista semi-estruturada – pois, na óptica de Sousa e Baptista (2011), a entrevista semi-estruturada é aquela que tem um guião, questionário ou um conjunto de tópicos/perguntas a abordar na entrevista, o guião ou questionário deve ser feito com rigidez sem fugir do tema.

Foi por meio desta técnica que conseguimos entrar em contacto com os pesquisados, isto é, os funcionários, os gestores de redes de comunicação

Levantamento: constitui a interrogação directa dos visados na pesquisa, ou solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise qualitativa e quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados colectados.

Tabela 1: Critérios ou aplicação das técnicas aos respectivos instrumentos e objectivo

Técnica	Instrumentos	Objectivo
Pesquisa bibliográfica	Livros físicos e electrónicos, legislações, artigos, publicações e trabalhos científicos similares ao estudo.	Aprofundar o horizonte de percepção sobre o conhecimento em relação ao tema e dar um enquadramento teórico, buscar conceitos e informações científicas similares.
Levantamento	Questionário	Buscar dados referentes ao fenómeno em estudo a partir da realidade vivenciada sobre a comunicação interna.
Entrevista semi-estruturada	Roteiro	Colher percepções que os pesquisados têm acerca do estudo, visando construir as devidas inferências sobre o estudo.

Fonte: Autora (2023).

3.3. Método de Análise e Interpretação de Dados

De acordo com Gil (2008), a análise e interpretação de dados consiste na organização e sumarização de dados obtidos na pesquisa, que fornecerá respostas ao problema a ser investigado. Para o efeito a análise e interpretação de dados tomar-se-á como base as informações colhidas no terreno, em conformidade com as perspectivas teóricas buscadas para secundar a abordagem.

Para a análise e interpretação dos dados apoiamo-nos no *software* pacote *Statistical Package for the Social Sciences* versão 15 (SPSS v15), para a introdução dos dados provenientes dos questionários, para a interpretação dos gráficos usaremos o pacote de *Microsoft Office Excel* e para a tabelas e quadros serão interpretados no pacote *Microsoft Office Word*.

3.4. População do Estudo

Para Lakatos (1995), o universo ou população é um conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum. Foi pesquisada, enumerando suas características comuns como, cor, género, faixa etária e comunidade onde vivem etc. A amostragem ocorre quando a pesquisa não é censitária, não abrange a totalidade, mas somente apenas uma parte da população.

A população foi composta por todos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, onde por outro lado os funcionários foram submetidos a um questionário com perguntas relacionadas com a comunicação interna actuando como ferramenta estratégica.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo serão expostos os resultados do estudo da comunicação interna nas organizações do sector público: um estudo de caso na secretaria distrital de Chókwè. Inicialmente serão apresentados os Factores que influenciam na comunicação interna na secretaria distrital de Chókwè.

4.1 Os Factores que influenciam na comunicação interna na Secretaria Distrital de Chókwè

A comunicação eficaz é essencial em todas as esferas da vida, seja no âmbito pessoal ou profissional. Existem vários Factores que influenciam a qualidade da comunicação e seu impacto nos relacionamentos e resultados. Vou apresentar alguns desses Factores e discutir seu impacto.

Segundo Stoner e Freeman (1999), quatro factores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Desta feita, na perspectiva de fazer uma análise sobre os factores que mais influenciam na comunicação na unidade de análise apresentamos os dados colhidos no campo.

(1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo parcialmente, 3 = Concordo parcialmente, 4 = Concordo totalmente).

Tabela 1: Dados relativos aos factores que influenciam na comunicação na secretaria distrital de Chókwè

ord	Factores de comunicação interna	1	2	3	4
1	As informações importantes são compartilhadas de maneira clara e compreensível.	30%			70%
2	Os canais de comunicação utilizados na organização são eficientes e acessíveis.	30%	10%		60%
3	Sinto que tenho a oportunidade de expressar minhas opiniões e ideias.				100%
4	A liderança demonstra abertura para ouvir e considerar o feedback dos funcionários.				100%
5	Existe um ambiente de confiança que promove uma comunicação franca e honesta.			100%	

6	As informações são transmitidas de forma oportuna, evitando atrasos desnecessários.	40%		10%	50%
7	As diferenças culturais são levadas em consideração para garantir uma comunicação adequada.				100%
8	A organização fornece treinamentos para aprimorar as habilidades de comunicação dos funcionários.	70%			30%
9	A comunicação entre as diferentes equipas/departamentos é eficaz e colaborativa.	30%		60%	10%
10	A tecnologia utilizada na organização facilita a comunicação e a troca de informações.		30%	40%	30%

Fontes: Autora, dados da pesquisa (2023).

A tabela acima apresenta dados relativos aos factores que influenciam na comunicação interna na secretaria distrital de Chókwè. Como se pode observar pela tabela, A maioria dos participantes (70%) concorda totalmente que as informações importantes são compartilhadas de maneira clara e compreensível. Essa alta concordância indica que a organização tem sido eficiente na transmissão de informações importantes de forma clara e compreensível para os funcionários. Isso é consistente com as pesquisas de Albertin, (2004), que enfatizam a importância da clareza e da compreensibilidade na comunicação organizacional.

Embora 60% dos participantes concordem parcialmente que os canais de comunicação utilizados são eficientes e acessíveis, é preocupante que 30% dos participantes discordem totalmente dessa afirmação. Isso sugere que há espaço para melhorias na eficiência e acessibilidade dos canais de comunicação organizacional. De acordo com BUeno (2003), canais de comunicação eficientes e acessíveis são essenciais para facilitar a troca de informações e a colaboração na organização.

Todos os participantes concordam que têm a oportunidade de expressar suas opiniões e ideias. Essa alta concordância é positiva, indicando que a organização valoriza a participação ativa dos funcionários na comunicação interna. Segundo Azevedo e Tourish (2017), fornecer oportunidades para a expressão de ideias e opiniões dos funcionários é fundamental para promover um ambiente de comunicação participativo e estimular a criatividade e a inovação.

Novamente, todos os participantes concordam que a liderança demonstra abertura para ouvir e considerar o feedback dos funcionários. Isso reflete uma cultura organizacional saudável, na qual a liderança valoriza as perspectivas e contribuições dos funcionários. Estudos de Chiniara e Bentein (2016) destacam a importância da liderança receptiva ao feedback para promover a confiança e o engajamento dos funcionários na organização.

Todos os participantes concordam que existe um ambiente de confiança que promove uma comunicação franca e honesta. Essa alta concordância é um indicador positivo, pois um ambiente de confiança é fundamental para uma comunicação eficaz e aberta. De acordo com Beraldo (1996), a confiança mútua entre os membros da organização facilita o compartilhamento de informações e a resolução de conflitos de maneira construtiva.

Embora 50% dos participantes concordem parcialmente que as informações são transmitidas de forma oportuna, é preocupante que 40% discordem totalmente dessa afirmação. Isso sugere que a organização precisa melhorar a velocidade e a eficiência na transmissão de informações, a fim de evitar atrasos desnecessários. De acordo com Barker (2019), a comunicação oportuna é crucial para evitar mal-entendidos, aumentar a produtividade e manter os funcionários engajados.

Todos os participantes concordam que as diferenças culturais são levadas em consideração para garantir uma comunicação adequada. Isso indica que a organização valoriza a diversidade cultural e busca promover uma comunicação inclusiva. De acordo com Thomas e Peterson (2017), considerar as diferenças culturais na comunicação interna é fundamental para evitar mal-entendidos e promover a cooperação entre funcionários de diferentes origens culturais.

A maioria dos participantes (70%) concorda parcialmente que a organização fornece treinamentos para aprimorar as habilidades de comunicação dos funcionários. No entanto, 30% discordam totalmente dessa afirmação, indicando que há uma lacuna na oferta de treinamentos para o desenvolvimento das habilidades de comunicação. De acordo com Argenti (2017), investir em treinamentos de comunicação é essencial para melhorar a eficácia e a eficiência da comunicação interna e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Embora 60% dos participantes concordem parcialmente que a comunicação entre as diferentes equipes/departamentos é eficaz e colaborativa, é preocupante que 30% discordem totalmente dessa afirmação. Isso indica que a organização precisa trabalhar na melhoria da comunicação entre equipes e departamentos para promover a colaboração. Segundo Eisenbeissetal. (2018), uma comunicação eficaz entre equipes é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e a promoção de um clima de trabalho harmonioso.

Embora 40% dos participantes concordem parcialmente que a tecnologia utilizada na organização facilita a comunicação e a troca de informações, é preocupante que 30%

discordem totalmente dessa afirmação. Isso indica que a organização precisa avaliar e aprimorar as soluções tecnológicas utilizadas para promover uma comunicação mais eficiente. De acordo com GIL (2001), o uso adequado da tecnologia pode melhorar a velocidade, a acessibilidade e a qualidade da comunicação interna.

4.2 As estratégias de comunicação internana Secretaria Distrital de Chókwè

A comunicação interna, conforme Beraldo (1996) é um factor estratégico para o sucesso da organização por que atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um factor humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto a seus públicos.

Desta forma, apresentamos os resultados da avaliação das estratégias levadas a cabo na Secretaria Distrital de Chókwè. Importa destacar que existem enumeras estratégias que podem ser aplicadas para o sucesso das organizações, mas destacamos 4 destas pelo facto de serem as mais aplicadas em instituições públicos, que e o caso da unida de analise.

Grafico1: Distribuição percentual da opinião dos funcionários sobre que estratégia e mais eficaz



Fonte: Autora, dados da pesquisa (2023)

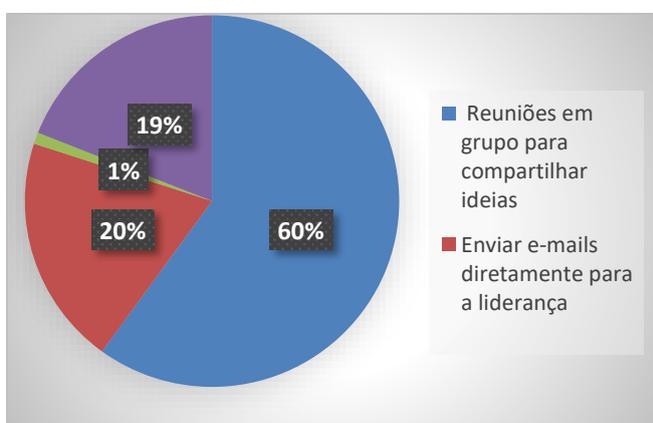
O gráfico acima exposto apresenta os dados que se referem as estratégias usadas para a transmissão de informações. Ao analisar os dados sobre as estratégias de comunicação interna mais eficazes para transmitir informações importantes de forma clara e compreensível, observamos que as reuniões presenciais foram apontadas por 47% dos funcionários como a estratégia preferida.

Esse resultado está em linha com a literatura sobre comunicação interna, que destaca a importância da interação face a face como um canal eficaz para a transmissão de informações e o estabelecimento de conexões significativas entre os membros da equipe. No entanto, é interessante notar que os comunicados por e-mail foram mencionados por 23% dos funcionários como uma estratégia eficaz. Isso pode ser atribuído à conveniência e ao alcance amplo dessa forma de comunicação, permitindo que as informações sejam transmitidas de maneira rápida e eficiente para um grande número de pessoas.

A utilização de plataformas online, como uma internet, foi mencionada por 18% dos funcionários. Essa abordagem reflete a crescente adoção de tecnologias digitais nas organizações, visando facilitar a comunicação interna, a colaboração e o acesso rápido às informações. Os vídeos explicativos foram citados por 12% dos funcionários como uma estratégia eficaz. Isso pode ser atribuído ao poder da comunicação visual, que pode transmitir informações de maneira clara e envolvente, facilitando a compreensão e a retenção das mensagens

Esses resultados destacam a importância de uma abordagem integrada na comunicação interna, considerando a diversidade de canais disponíveis. É fundamental adaptar as estratégias de comunicação interna de acordo com as características e necessidades específicas da organização, levando em consideração a cultura, o público interno e os objetivos organizacionais. É importante ressaltar que a combinação adequada dessas estratégias, considerando as preferências e as características dos funcionários, pode contribuir para uma comunicação interna eficaz, promovendo o engajamento, a colaboração e o alinhamento organizacional (Bell, A. H., e Smith 2016).

Gráfico 2: Distribuição percentual das respostas dos funcionários sobre como preferem expor suas ideias



Fonte: Autora, dados da pesquisa (2023).

O gráfico acima exposto apresenta as respostas dos funcionários no que se refere a forma como preferem para expor as suas ideias. A opção mais popular entre os participantes da pesquisa é a realização de reuniões em grupo para compartilhar ideias, com 60% de preferência. Isso indica que muitos funcionários preferem discutir e compartilhar suas perspectivas em um ambiente colaborativo e interactivo, onde podem se envolver directamente com seus colegas de trabalho.

Conforme destacado por pesquisadores da área de comunicação organizacional, como Kurland e Pelled (2000), reuniões em grupo proporcionam uma oportunidade para a expressão livre de ideias, a construção de relacionamentos interpessoais e o fortalecimento do sentimento de preenchimento à equipe. Essa preferência pode ser atribuída à necessidade humana de interacção social e ao desejo de receber feedback imediato sobre suas contribuições.

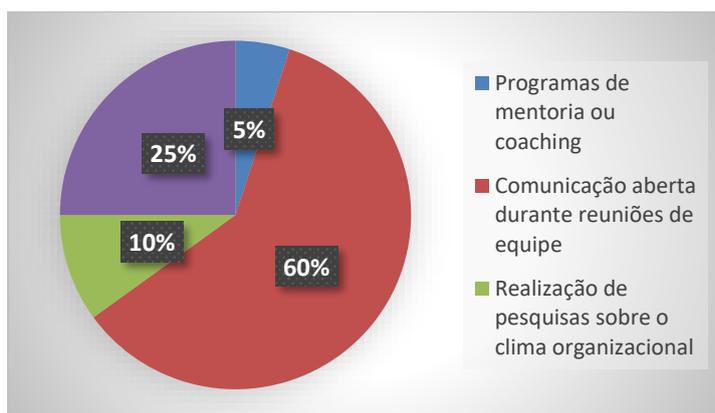
A segunda opção mais escolhida pelos participantes foi enviar e-mails directamente para a liderança, com 20% de preferência. Essa abordagem permite que os funcionários se comuniquem directamente com seus superiores, expressando suas opiniões e ideias por escrito. Autores como Argenti e Barnes (2018) ressaltam que o uso de e-mails na comunicação interna é uma forma eficiente de transmitir informações formais, além de possibilitar a reflexão cuidadosa e a revisão antes de enviar a mensagem. No entanto, é importante observar que o uso exclusivo de e-mails pode limitar a interacção direta e a troca de ideias entre os membros da equipe, pois, a comunicação é unidireccional e assíncrona.

Participar de fóruns online de discussão foi a opção menos escolhida pelos participantes, com apenas 1% de preferência. Os fóruns online oferecem uma plataforma virtual para o compartilhamento de ideias, onde os funcionários podem interagir e trocar informações de maneira assíncrona. No entanto, essa baixa preferência pode ser atribuída à falta de familiaridade ou confiança dos funcionários nesse meio de comunicação, além da possibilidade de falta de engajamento activo por parte dos membros da organização. Autores como Duetal. (2018) destacam que a eficácia dos fóruns online depende da participação activa e do incentivo à colaboração por parte dos membros da equipe.

Por fim, a opção de ter sessões individuais com a liderança obteve 19% de preferência. Essa escolha indica que alguns funcionários preferem um ambiente mais privado e personalizado para expressar suas opiniões e ideias. Sessões individuais proporcionam a oportunidade de

uma comunicação mais directa e confidencial com os superiores, onde os funcionários podem se sentir mais à vontade para compartilhar suas perspectivas. Segundo pesquisadores como Argenti e Barnes (2018), as sessões individuais podem ser especialmente úteis para discutir assuntos sensíveis ou delicados, permitindo uma comunicação franca e uma maior compreensão das necessidades e preocupações dos funcionários.

Gráfico 3: Distribuição percentual das respostas dos funcionários no que se refere a estratégia que promove confiança e comunicação aberta



Fonte: Autora, dados da pesquisa 2023).

A comunicação aberta durante reuniões de equipe foi apontada como a estratégia mais eficiente, com um percentual de 60% de aprovação. Isso indica que a interação directa entre os membros da equipe durante as reuniões é valorizada como uma forma de promover a comunicação aberta e a troca de ideias.

A importância das reuniões de equipe para a expressão de opiniões e ideias, que ressaltam que esse tipo de interação proporciona a oportunidade de expressar livremente as ideias, construir relacionamentos interpessoais e fortalecer o sentimento de pertencimento à equipe. Através das reuniões em grupo, é possível estimular a criatividade, o debate construtivo e a colaboração (Kurland & Pelled, 2000).

Outra estratégia que obteve uma percentagem significativa de aprovação foi a participação em grupos de discussão e feedback 360°, com 25% de preferência. Essas actividades oferecem uma plataforma para os funcionários expressarem suas opiniões e receberem feedback de diferentes perspectivas. Essas estratégias podem estimular a colaboração, a aprendizagem mútua e o desenvolvimento pessoal.

A participação em grupos de discussão e o feedback 360° foram mencionados por London e Smither (2017) como ferramentas poderosas para melhorar a comunicação, construir

confiança e promover a eficácia individual e organizacional. Essas estratégias permitem que os funcionários se expressem e recebam diferentes pontos de vista, o que contribui para a promoção de um ambiente de comunicação aberta e colaborativa.

A realização de pesquisas sobre o clima organizacional também foi mencionada como uma estratégia relevante, com 10% de aprovação. Essas pesquisas fornecem uma plataforma anônima para os funcionários expressarem suas opiniões e preocupações, permitindo identificar problemas e desafios e criar um ambiente propício para a comunicação honesta. Robbins e Judge (2017) destacam que as pesquisas de clima organizacional são ferramentas valiosas para medir a satisfação dos funcionários e identificar áreas de melhoria.

Por fim, os programas de mentoria ou coaching foram citados por 5% dos participantes como uma estratégia eficaz. Esses programas proporcionam um ambiente seguro para compartilhar ideias e preocupações, além de incentivar o desenvolvimento profissional. Osterman (2015) menciona que programas de mentoria podem criar um espaço onde os funcionários se sintam à vontade para expressar suas opiniões e receber feedback construtivo.

No entanto, é importante ressaltar que os resultados obtidos nessa pesquisa são baseados na percepção dos participantes e podem variar de acordo com o contexto específico da instituição pública. Portanto, é necessário considerar as características e necessidades da organização ao implementar estratégias de comunicação eficazes

4.3 Os meios de comunicação mais usados nas organizações e sua eficiência na comunicação interna na secretaria distrital de Chókwè.

De acordo com os dados fornecidos, na organização em questão, os meios de comunicação mais utilizados para transmitir informações internas são os e-mails (30%), as reuniões presenciais (40%) e as chamadas ou videoconferências (10%). A intranet ou plataforma online, murais de comunicação física e aplicativos de mensagens instantâneas (como Slack e Microsoft Teams) são menos utilizados, representando cada um 5% da comunicação interna.

Quando questionados sobre qual meio de comunicação é mais eficiente na transmissão de informações importantes e relevantes na organização, 70% dos entrevistados indicaram as reuniões presenciais como a opção mais eficiente. Esse resultado está em consonância com a importância do contacto directo e da interacção face a face para garantir a compreensão e o engajamento dos membros da equipe.

Em relação à disseminação de informações para toda a organização, alcançando um grande número de pessoas, 100% dos entrevistados indicaram que as reuniões presenciais são o meio de comunicação mais eficiente. Novamente, esse resultado destaca a capacidade das reuniões presenciais de envolver e transmitir informações para um público amplo.

Quanto à eficiência na resolução de problemas e tomada de decisões em equipe, 100% dos entrevistados também apontaram as reuniões presenciais como o meio de comunicação mais eficiente. Isso demonstra a importância do contacto directo e da interacção entre os membros da equipe para a discussão, o debate e a colaboração efectiva na resolução de problemas e tomada de decisões.

É importante mencionar que a eficiência dos meios de comunicação pode variar de acordo com o contexto, a natureza da informação e a disponibilidade dos membros da equipe. Além disso, uma combinação de diferentes meios de comunicação pode ser satisfatória para atender às necessidades específicas da organização.

É importante ressaltar que a eficiência dos diferentes meios de comunicação pode variar dependendo da situação e do contexto organizacional. Alguns estudos e autores oferecem insights adicionais sobre os meios de comunicação interna. Por exemplo, De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) destacam a importância das psicológicas face a face e afirmam que "a comunicação presencial tem o maior potencial para aumentar a cooperação, a coordenação e a coesão entre os membros da equipe". Além disso, Kock (2005) argumenta que "as reuniões presenciais são úteis para a resolução de problemas complexos que exigem diálogo e troca de ideias entre os membros da equipe".

Tabela 2: Distribuição percentual das respostas dos funcionários no que refere aos meios de comunicação mais usados e a sua eficácia

Questão	Meios de Comunicação					
	E-mails	R.P	Ch. VF	INT. P.O	M.C.F	AP.M.I
Quais são os meios de comunicação mais utilizados na sua organização para transmitir informações internas?	30%	40%	10%	5%	5%	5%
Em sua opinião, qual meio de comunicação é mais eficiente na transmissão de informações importantes e relevantes na organização?	5%	70%	10%	5%	5%	5%
Qual meio de comunicação é mais eficiente na disseminação de informações para toda a organização, alcançando um grande número de pessoas?		100%				
Em sua experiência, qual meio de comunicação é mais eficiente para resolver problemas e tomar decisões em equipa?		100%				

Fonte: Autora, dados da pesquisa (2023).

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como propósito compreender quais os factores associados à comunicação interna em organizações públicas, evidenciam a sua relevância como ferramenta de gestão eficiente, considerando o caso da Secretaria Distrital de Chókwè. Em termos gerais, vale destacar que os resultados obtidos na pesquisa revelaram que a comunicação interna na secretaria distrital pesquisada tende a ser influenciada por factores de carácter organizacional, nos quais as reuniões presenciais foram o meio de comunicação mais utilizado (40%), seguidas por comunicados por e-mail (20%), plataforma online (15%), vídeos explicativos (10%) e participação em fóruns online de discussão (1%). Entende-se que as reuniões possuem peso elevado na avaliação dos pesquisados, pois, consideram que o contacto directo e a interacção face a face são valorizados pela capacidade de envolver, transmitir informações e promover colaboração efectiva.

Os factores organizacionais mencionados anteriormente, em que se destacam as reuniões formais, desempenham um papel importante na transmissão de informações e no compartilhamento de ideias. Quanto à eficiência na transmissão de informações importantes, as reuniões presenciais foram consideradas como meio mais eficiente (70%), seguidas por reuniões em grupo para compartilhar ideias (60%). Factores estruturais como a liderança aberta ao feedback e a existência de um ambiente de confiança também foram aspectos indicados como relevantes.

Constatou-se, conforme os demais factores pesquisados, que enquanto a clareza e a compreensibilidade das informações, a oportunidade de expressar opiniões e a abertura da liderança ao *feedback* dos funcionários se evidenciaram como pontos fortes na gestão realizada, a eficiência dos canais de comunicação, a transmissão oportuna das informações, o treinamento em habilidades de comunicação, a colaboração entre equipas e o uso adequado da tecnologia, se notabilizaram como os aspectos que exigem atenção e possíveis acções correctivas.

Com base nos dados fornecidos, é possível concluir que a comunicação interna na Secretaria Distrital de Chókwè é constituída por aspectos positivos, como a transmissão clara e compreensível de informações importantes, a valorização da expressão de opiniões e ideias dos funcionários, a abertura da liderança ao *feedback* e a existência de um ambiente de confiança para uma comunicação franca.

No entanto, também há aspectos a serem melhorados, como a velocidade na transmissão de informações, a oferta de treinamento para habilidades de comunicação e a eficácia da comunicação entre equipes e departamentos. Além disso, é necessário avaliar e aprimorar o uso da tecnologia como facilitador da comunicação. Assim considerado, mostra-se importante na organização, adaptar as estratégias de acordo com o contexto e as necessidades específicas da organização.

Com base nos dados fornecidos e nas respostas dos entrevistados, conclui-se que as reuniões presenciais são o meio de comunicação mais eficiente na transmissão de informações importantes e relevantes, na disseminação de informações para toda a organização e na resolução de problemas e tomada de decisões em equipa. No entanto, é importante considerar que a eficiência dos meios de comunicação pode variar de acordo com o contexto e as necessidades específicas da organização.

Ao longo do estudo foram registadas algumas limitações importantes que se destacam, a possibilidade de viés de resposta dos participantes, uma vez que as respostas foram baseadas em suas percepções e podem estar sujeitas a interpretações individuais. Também é importante considerar que as preferências e percepções dos funcionários podem mudar ao longo do tempo, portanto, é necessário realizar pesquisas regulares para acompanhar e adaptar as estratégias de comunicação interna de acordo com as necessidades em constante evolução da organização.

5.1 Sugestões

Deste modo torna-se importante que toda pesquisa que cujo foco e a resolução de um determinado problema, carregue em si algumas recomendações que de certa forma contribuam para que mais pesquisas sejam realizadas. Deste modo destacam-se algumas recomendações:

- Aprimorar a eficiência e a acessibilidade dos canais de comunicação interna, buscando maneiras de transmitir informações importantes de forma mais rápida e eficaz.
- Investir em treinamento para desenvolver as habilidades de comunicação dos funcionários, visando melhorar a clareza, a eficiência e a eficácia da comunicação interna.
- Promover a colaboração entre equipes e departamentos, buscando estratégias e iniciativas que facilitem a troca de informações e o trabalho conjunto.
- Avaliar e aprimorar o uso da tecnologia como facilitador da comunicação interna, garantindo que as soluções tecnológicas sejam eficientes, acessíveis e atendam às necessidades da organização.
- Estabelecer mecanismos de comunicação contínua e transparente, como reuniões regulares e canais de feedback, para promover um ambiente de confiança, onde os funcionários se sintam encorajados a expressar suas opiniões e contribuições de forma aberta e honesta.

REFERENCIAS

ARGENTI, PA (2006). Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e confiança. Rio de Janeiro: Elsevier.

ALBERTIN, LA, MOURA, RM (2004). Evolução dos Modelos de Negócios na Era Digital. In: Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, p. 24-46.

ALVES CALADO. (1999). Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro.

BUENO, WC (2003). Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole.

AZEVEDO, MAD (1998). A Comunicação interna e a estruturação da boa imagem da empresa. Revista de Administração, São Paulo, mai/ago, p. 124-131.

BAHIA, J. (1995). Introdução à comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Mauad.

BASTOS, MJIL (2002). Comunicação e motivação. [sl]: Rh. Disponível em: Acesso em 14 de março de 2007.

BARROS, AJP; LEHFELD, NAS (1986). Fundamentos de metodologia: Um guia para iniciação científica. São Paulo: Ed. McGraw-Hill.

BERALDO, CEA (1996). Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança. São Paulo: USP.

CHIAVENATO, I. (2003). Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5ª edição. São Paulo: Atlas.

CURY, A. (2000). Organização e métodos: uma visão holística. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

DUBRIN, A. (2003). Fundamentos do Comportamento Organizacional.

FARIA, AN, SUASSUNA, NR (1982). A comunicação na administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

GIL, AC (1996). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Ed. Atlas SA

GOLDENBERG, M. (2000). A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Editora Record. 4ª ed. Rio de Janeiro.

GOMES, VDC (2009). O poder da comunicação informal – "O Boato".

LAKATOS, EM, MARCONI, MA (1995). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Atlas SA

MARTINS, RB (sd). Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos.

MAXIMIANO, ACA (2008). Introdução à administração. 7ª edição. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas.

MARCHIORI, MR (1995). Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno. Dissertação (Mestrado em Comunicação: Escola de Comunicações e Artes). São Paulo: Universidade de São Paulo.

NEWSTROM, JW, DAVIS, K. (2001). Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson.

PARRA FILHO, D., SANTOS, JA (2002). Apresentação de Trabalhos Científicos: Monografia, TCC, Teses, Dissertações. São Paulo: Ed. Futura.

PASOLD, LC (2002). Personalidade e Comunicação. Florianópolis: Ed. Mais Sabre.

PIMENTA, MA (2006). Comunicação Empresarial. São Paulo: Ed. Alínea.

PIMENTA, MA (2002). Comunicação Empresarial. São Paulo: Ed. Alínea.

RAMOS, P., RAMOS, MM, BUSNELLO, SJ (2003). Manual Prático de Metodologia da Pesquisa: Artigo, Resenha, Projeto, TCC, Monografia, Dissertação e Tese. Blumenau, SC: Ed. Acadêmica Publicações Ltda.

REZENDE, DA (2007). Sistema de informações organizacionais: guia prático para projetos. São Paulo: Atlas.

RUIZ, J.A. (1996). Metodologia científica guia para eficiência nos estudos. 4ª edição. Atlas.

RUGGIERO, AP (2002). Qualidade da Comunicação interna.

ROBBINS, SP (2003). Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

RUGGIERO, AP (2002). Qualidade da Comunicação interna.

SAMPIERI, RH, COLLADO, CF, LUCIO, PB (2006). Metodologia de pesquisa. Ed. 3. Editora McGraw-Hill. São Paulo.

SILVEIRA, JAF, FREEMAN, RE (1999). Administração. Tradução Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro.

TOMASI, C., MEDEIROS, JB (2007). Comunicação Empresarial. São Paulo: Ed. Atlas SA

TORQUATO, G. (2004). Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira.

VIEIRA, MCA (2007). Comunicação empresarial: Etiqueta e ética nos negócios. São Paulo: Ed. Senac.

VASCONCELLOS, E. (1989). Estrutura das Organizações. São Paulo, 2ª ed.

Anexos



Prezado(a) Senhor(a), Funcionário, O principal objectivo deste questionário é precisamente analisar **Comunicação interna como uma função estratégica nas organizações públicas: um estudo de caso da Secretaria Distrital de Chókwè**, como requisito para a culminação do curso de Administração pública pelo Instituto Superior Politécnico de Gaza. Os dados destinam-se exclusivamente a um tratamento estatístico para fins académicos. Pedimos a vossa colaboração para o preenchimento deste, pois essa é fundamental para a nossa investigação. Garantimos a confidencialidade dos dados pessoais.

Não existem respostas certas e nem erradas

Factores de comunicação

(1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo parcialmente, 3 = Concordo parcialmente, 4 = Concordo totalmente).

ord	Factores de comunicação interna	1	2	3	4
1	As informações importantes são compartilhadas de maneira clara e compreensível.				
2	Os canais de comunicação utilizados na organização são eficientes e acessíveis.				
3	Sinto que tenho a oportunidade de expressar minhas opiniões e ideias.				
4	A liderança demonstra abertura para ouvir e considerar o feedback dos funcionários.				
5	Existe um ambiente de confiança que promove uma comunicação franca e honesta.				
6	As informações são transmitidas de forma oportuna, evitando atrasos desnecessários.				
7	As diferenças culturais são levadas em consideração para garantir uma comunicação adequada.				
8	A organização fornece treinamento para aprimorar as habilidades de comunicação dos funcionários.				
9	A comunicação entre as diferentes equipas/departamentos é eficaz e colaborativa.				
10	A tecnologia utilizada na organização facilita a comunicação e a troca de informações.				

Estratégias de comunicação

1. Qual estratégia de comunicação você acredita ser mais eficaz para transmitir informações importantes de forma clara e compreensível?

- a) Reuniões presenciais
- b) Comunicados por e-mail
- c) Plataforma online (como uma intranet)

d) Vídeos explicativos

2. Como você prefere expressar suas opiniões e ideias em um ambiente de trabalho?

- a) Reuniões em grupo para compartilhar ideias
- b) Enviar e-mails diretamente para a liderança
- c) Participar de fóruns online de discussão
- d) Ter sessões individuais com a liderança

3. Qual estratégia de comunicação você acredita que promove um ambiente de confiança e comunicação aberta?

- a) Programas de mentoria ou coaching
- b) Comunicação aberta durante reuniões de equipe
- c) Realização de pesquisas sobre o clima organizacional
- d) Participação em grupos de discussão e feedback 360°

4. Em sua opinião, qual estratégia de comunicação é mais eficaz para promover a colaboração entre diferentes equipes ou departamentos?

- a) Eventos de integração e atividades de trabalho em equipe
- b) Uso de plataformas colaborativas para comunicação
- c) Reuniões para compartilhamento de projetos e ideias
- d) Formação de grupos de trabalho envolvendo diferentes departamentos

Meios de comunicação e eficácia

Questão	M.Comunicação
Quais são os meios de comunicação mais utilizados na sua organização para transmitir informações internas?	
Em sua opinião, qual meio de comunicação é mais eficiente na transmissão de informações importantes e relevantes na organização?	
Qual meio de comunicação é mais eficiente na disseminação de informações para toda a organização, alcançando um grande número de pessoas?	
Em sua experiência, qual meio de comunicação é mais eficiente para resolver problemas e tomar decisões em equipa?	

- A) E-mails
- B) Reuniões presenciais
- C) Chamadas ou videoconferências
- D) Intranet ou plataforma online
- E) Murais de comunicação físicos
- F) Aplicativos de mensagens instantâneas (por exemplo, Slack, Microsoft Teams)
- G) Outros (especifique) _____
- H) Não tenho opinião formada