



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Licenciatura em Administração Pública

**O Papel da Comunicação Interna no Comprometimento Organizacional: o
caso do Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO, I.P) –
Delegação da Cidade de Maputo (2018-2020)**

Licenciando: Dion Francisco Cabaia

Supervisor: Mestre Salvador Jeremias

Maputo

2023

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Dion Francisco Cabaia

O Papel da Comunicação Interna no Comprometimento Organizacional: o caso do Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO, I.P) – Delegação da Cidade de Maputo (2018-2020)

Trabalho apresentado a Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial para a obtenção do grau académico de Licenciatura em Administração Pública, sob orientação do Professor Salvador Jeremias.

Maputo

2023

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Papel da Comunicação Interna no Comprometimento Organizacional: o caso do Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO, I.P) – Delegação da Cidade de Maputo (2018-2020).

Monografia apresentada a Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial para a obtenção do grau académico de Licenciatura em Administração Pública, sob orientação do Professor Salvador Jeremias.

Aprovada em: ___ / ___ / ____.

O Júri

O Presidente

(doutor Alexandrino José)

O Supervisor

(M.A. Salvador Jeremias)

O Oponente

(M.A. João Mangachaia)

Maputo

2023



DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau académico nesta e em qualquer outra instituição de ensino superior e que este constitui resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

O declarante

(Dion Francisco Cabaia)



DEDICATÓRIA

À minha amada Mãe, *in memoriam*, Laurinda Vasco Cabaia.



AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao Ser Superior que me protege – Deus!

Agradeço aos meus familiares, nomeadamente: meus progenitores Francisco Trinta Cabaia e Laurinda Vasco Cabaia, que tanto me apoiaram desde os meus primeiros passos até a chegada ao ensino universitário e aos meus irmãos Deolinda e Bilton.

À minha amada companheira que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, Nercília Damião Moiane, obrigado amor!

Agradeço também aos meus diletos amigos de longa data e companheiros de trincheira pelo suporte.

Ao meu Professor Salvador Jeremias pelo seu apoio incondicional na realização deste trabalho, que o abraçou e o tomou como seu me direcionando e fornecendo todos os ingredientes necessários para a confeção desta obra e a todos os professores do Departamento de Ciência Política e Administração Pública pelos preciosos ensinamentos ao longo do curso.

Um especial agradecimento ao pessoal da instituição em estudo pela disponibilidade e abertura para a realização da pesquisa.

Por último, um extensivo agradecimento a toda a minha família e amigos.

EPÍGRAFE

“o mais importante em comunicação é ouvir o que não está sendo dito”¹

¹ Peter Drucker, entrevista, Bill Moyers, A World of Ideas (1989).

RESUMO

O presente trabalho tem como tema: o papel da comunicação interna no comprometimento organizacional: o caso do Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO, I.P) – Delegação da Cidade de Maputo (2018-2020). Esta é uma pesquisa de natureza básica, monográfica e qualitativa. Em decorrência da pesquisa exploratória, apurou-se a existência de uma larga insatisfação dos colaboradores desta organização em relação ao seu ambiente de trabalho, especificamente no que diz respeito a comunicação interna, pelo que este estudo procurou compreender de que modo a forma como a comunicação interna se desenvolve no INATRO, I.P., influencia no comprometimento organizacional. Para o efeito, a nossa pesquisa foi realizada com base na teoria de relações humanas, aliada ao modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen. O método de abordagem foi o indutivo e o método de procedimento foi o monográfico. As técnicas de colecta de dados foram a pesquisa bibliográfica e documental, a entrevista e o questionário – composto pelo *communication satisfaction questionnaire* para avaliar a comunicação interna; e pelo *organizational commitment questionnaire*, na escala de Likert, para analisar o comprometimento organizacional. Em resultado da nossa análise a nossa hipótese teórica de existência de correlação entre comunicação interna e comprometimento organizacional foi validada. A existência de colaboradores altamente insatisfeitos com o modo como o processo de comunicação interna se desenvolve no seio da organização influi na falta de comprometimento organizacional dos mesmos. Aferimos igualmente na instituição que a maior parte dos colaboradores possui conhecimento sobre os valores da organização, mas não os interioriza, sendo este um dos factores que explicam o baixo nível de comprometimento afectivo na organização. Por fim, a partir dos resultados obtidos no presente estudo esperamos que o INATRO, I.P., e a administração pública moçambicana em geral consigam refletir em torno dos seus problemas comunicacionais internos de modo a ter colaboradores mais emocionalmente ligados a organização e aos seus valores, mais comprometidos e menos desejosos de abandonar a instituição.

Palavras-chave: comunicação interna, comprometimento organizacional, comunicação organizacional.

ABSTRACT

The present work has as its theme: the role of internal communication in organizational commitment: the case of the Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO, I.P) – Delegation of Maputo City (2018-2020). This is a basic, monographic and qualitative research. As a result of the exploratory research, it was found that there was a wide dissatisfaction among employees of this organization in relation to their work environment, specifically with regard to internal communication, so this study sought to understand how the way communication internal develops at INATRO, I.P., influences organizational commitment. For this purpose, our research was carried out based on the theory of human relations, combined with the three-dimensional model of organizational commitment by Meyer and Allen. The method of approach was inductive and the method of procedure was monographic. Data collection techniques were bibliographical and documental research, interviews and questionnaires – consisting of the communication satisfaction questionnaire to assess internal communication; and by the organizational commitment questionnaire, on the Likert scale, to analyze organizational commitment. As a result of our analysis, our theoretical hypothesis of the existence of a correlation between internal communication and organizational commitment was validated. The existence of employees highly dissatisfied with the way the internal communication process develops within the organization influences their lack of organizational commitment. We also verified in the institution that most employees have knowledge about the organization's values, but do not internalize them, which is one of the factors that explain the low level of affective commitment in the organization. Finally, based on the results obtained in this study, we hope that INATRO, I.P., and the Mozambican public administration in general, will be able to reflect on their internal communication problems in order to have employees who are more emotionally connected to the organization and its values, more committed and less willing to leave the institution.

Keywords: internal communication, organizational commitment, organizational communication.

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de Processo de Comunicação Organizacional.....	09
Figura 2: Estratégia Administrativa de Relações Humanas.....	20

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Género.....	32
Gráfico 2: Idade.....	32
Gráfico 3: Grau de escolaridade.....	33
Gráfico 4: Tempo de Serviço.....	34
Gráfico 5: Cargos.....	34
Gráfico 6: Respostas às afirmações que medem a Comunicação Interna.....	39
Gráfico 7: Respostas às afirmações que medem o Comprometimento Afectivo.....	40
Gráfico 8: Respostas às afirmações que medem o Comprometimento Normativo.....	41
Gráfico 9: Respostas às afirmações que medem o Comprometimento Instrumental.....	43

Lista de Tabelas

Tabela 1: Fluxos de Comunicação Interna	15
Tabela 2: Características das quatro eras/modelos de comunicação interna	17

Sumário

1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Introdução	1
1.2 Problema de pesquisa.....	3
1.3 Hipótese	4
1.4 Objetivos da Pesquisa	4
1.4.1 Objetivo geral.....	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5 Justificativa do Tema	5
2. CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Quadro Conceptual	7
2.1.1 Comunicação.....	7
2.1.2 Comunicação Organizacional	8
2.1.2.1 Dimensões da Comunicação Organizacional.....	9
2.1.3 Comunicação Interna	11
2.1.4 Comprometimento Organizacional	12
2.2 Revisão de Literatura	14
2.2.1 Teoria de Base.....	14
2.2.2 Comunicação Interna	14
2.2.2.1 As Eras da Comunicação Interna.....	16
2.2.2.2 Comunicação Interna no Sector Público.....	17
2.2.2.3 Teorias de Comunicação Interna.....	18
2.2.2.3.1 Teoria Mecanicista.....	18
2.2.2.3.2 Teoria das Relações Humanas	19
2.2.3 Comprometimento Organizacional	20
2.2.3.1 Perspectiva Unidimensional do Comprometimento Organizacional	22
2.2.3.2 Perspectiva Multidimensional do Comprometimento Organizacional	23
2.2.4 Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional	25
3. CAPÍTULO III: METODOLOGIA	27
3.1 Método de Abordagem.....	27
3.2 Método de Procedimento	28
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	28
3.4 Instrumentos.....	29
4. CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	30

4.1	Caracterização do Local de Estudo	30
4.2	Dados Demográficos.....	31
4.2.1	Sexo.....	31
4.2.2	Idade.....	32
4.2.3	Grau de escolaridade.....	32
4.2.4	Tempo de serviço.....	33
4.2.5	Função.....	34
4.3	Estratégia de Comunicação Interna do INATRO, I.P.	35
4.3.1	Canais de Comunicação Interna do INATRO, I.P.	35
4.3.2	Fluxos de Comunicação Interna do INATRO, I.P.	37
4.4	Processo de Implementação da Estratégia de Comunicação Interna do INATRO, I.P.	37
4.5	Efeitos da Estratégia de Comunicação Interna do INATRO, I.P.	37
4.5.1	Conhecimento dos Valores da Organização	37
4.5.2	Satisfação dos Colaboradores em relação a Comunicação Interna	38
4.5.3	Análise do Comprometimento Organizacional dos Colaboradores	40
4.5.3.1	Comprometimento Afectivo	40
4.5.3.2	Comprometimento Normativo	41
4.5.3.3	Comprometimento Instrumental	42
4.6	Conclusão.....	44
4.7	Recomendações e Limitações da Pesquisa	46
	Referências Bibliográficas	47
	APÊNDICES.....	52

1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

O presente trabalho possui como tema: o papel da comunicação interna no comprometimento organizacional: o caso do Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO, I.P) – Delegação da Cidade de Maputo (2018-2020).

Actualmente a comunicação organizacional é considerada uma ferramenta estratégica para o sucesso de empresas com ou sem fins lucrativos. De acordo com Kunsch (2006, p. 167), a comunicação é um processo inerente à natureza das organizações, de tal forma que sem ela as organizações fracassariam na busca pelos seus objectivos e deixariam de existir.

A comunicação organizacional enquanto campo científico estuda a forma como o processo de comunicação se desenrola no seio das organizações, analisando o sistema, o funcionamento e o acto comunicativo entre as organizações e os seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p. 149). Segundo Kunsch (2003, p. 150), este campo científico subdivide-se em: comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação institucional e comunicação mercadológica.

Neste contexto, o foco desta pesquisa é a comunicação interna, que, segundo Lemes (2012, p. 35), é voltada a todos os colaboradores da organização, estimulando a troca de informações e incentivando as experiências e o diálogo, bem como a participação. Estudos realizados por Almeida (2003, p. 145), Marchiori (2008, p. 159) e Sousa (2016, p. 10) revelam que uma estratégia de comunicação interna eficaz propicia a obtenção de resultados como: o ambiente de trabalho participativo; a inovação organizacional; o equilíbrio entre as necessidades de informação da organização e as expectativas dos funcionários; a conquista de credibilidade e de legitimidade organizacional interna; e o sentimento de pertença e comprometimento dos trabalhadores.

Desta forma, a existência de uma comunicação interna ineficaz, que falha em garantir os resultados acima mencionados, concorre para o fraco comprometimento dos colaboradores para com a organização, o que é um aspecto negativo, dado que um colaborador comprometido é um individuo mais pontual, mais célere na execução das suas tarefas e empenhado em dar o seu melhor a organização.

Em termos de forma, o trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos: o primeiro, diz respeito a introdução, onde é apresentado o problema de pesquisa, a hipótese, os objectivos de pesquisa, e, por fim, a justificativa da escolha do tema.

O segundo capítulo é composto pelo quadro teórico e conceptual, onde são definidos os principais conceitos que operacionalizam a presente pesquisa (comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e comprometimento organizacional) e de seguida é a revisão de literatura para uma melhor compreensão do tema.

O terceiro capítulo é a metodologia, no qual é feita a explanação em torno dos processos metodológicos que foram levados a cabo para a materialização da pesquisa.

Por último, temos o quarto capítulo, onde é apresentada a instituição alvo do estudo de caso, são discutidos os resultados, efectuadas as considerações finais e recomendações e colocadas as limitações da pesquisa.

1.2 Problema de pesquisa

O INATRO, I.P., é uma instituição pública moçambicana que regula, fiscaliza e supervisiona as actividades desenvolvidas no ramo dos transportes rodoviários em Moçambique.

Em resultado da pesquisa exploratória, apurou-se a existência de uma larga insatisfação dos colaboradores desta organização em relação ao seu ambiente de trabalho, especificamente no que diz respeito a comunicação interna.

Questionados sobre a comunicação no ambiente de trabalho, cerca de 17 funcionários (correspondentes a 45%) afirmam que existe assimetria de informação na organização e que esta se comunica de forma autoritária e que os planos estratégicos da organização são de total responsabilidade do corpo directivo, cabendo aos demais colaboradores a simples execução dos mesmos, sem necessariamente ter o conhecimento do porquê e de que benefícios tais estratégias trarão para a organização e para si.

Pesquisadores como Sebastião (2009, p. 177) advogam que um trabalhador insatisfeito com a comunicação interna pode apresentar baixo comprometimento organizacional, baixo desempenho, desmotivação e o desejo de abandonar a organização em busca não apenas de melhores condições salariais, como também de um ambiente com a comunicação e clima organizacional mais democrático e virado para valorização do indivíduo na organização busca de melhores ambientes de trabalho.

Desta forma, a questão de partida é: de que modo a forma como a comunicação interna é desenvolvida no INATRO, I.P., influencia no comprometimento dos seus colaboradores?

1.3 Hipótese

Tal como referido anteriormente na introdução, estudos realizados por Almeida (2003, *ibidem*), Marchiori (2008, *ibidem*) e Sousa (2016, *ibidem*) revelam que uma estratégia de comunicação interna eficaz permite a obtenção de resultados como: a inovação organizacional; o ambiente de trabalho participativo; o equilíbrio entre as necessidades de informação da organização e as expectativas dos funcionários; a conquista de credibilidade e de legitimidade organizacional interna; e o sentimento de pertença e comprometimento dos trabalhadores. Pelo que a partir da revisão de literatura em torno de pesquisas que abordam o tema em estudo, aliada às pesquisas exploratórias, chegou-se à seguinte hipótese:

- A forma como a comunicação interna se desenvolve influencia no comprometimento dos colaboradores para com a organização.

1.4 Objectivos da Pesquisa

1.4.1 Objectivo geral

- ❖ Compreender de que modo a forma como a comunicação interna se desenvolve no INATRO, I.P, na Delegação da Cidade de Maputo, influencia no comprometimento organizacional.

1.4.2 Objectivos específicos

- ❖ Identificar a estratégia de comunicação interna vigente no INATRO, I.P.;
- ❖ Aferir o processo de implementação da estratégia de comunicação interna do INATRO, I.P.;
- ❖ Perceber os efeitos da estratégia de comunicação interna do INATRO, I.P., no grau de comprometimento organizacional dos seus colaboradores.

1.5 Justificativa do Tema

Do ponto de vista teórico, o mérito e o relevo da presente pesquisa reside no facto de que escasseiam no nosso país estudos no âmbito da comunicação interna e do comprometimento organizacional tanto em organizações públicas, como no sector privado. Os estudos de comunicação pública no contexto nacional têm se focado na sua vertente externa, negligenciando a vertente da comunicação interna, que é também essencial para uma Administração Pública sadia, mais produtiva, mais eficiente e mais eficaz, dado que são os funcionários públicos que materializam e operacionalizam as políticas públicas no âmbito da prestação de bens e serviços públicos.

É consensual entre os pesquisadores do ramo que desenvolver comprometimento e identificação dos trabalhadores para com a organização é um dos maiores desafios das organizações na atualidade, tanto do sector público quanto do sector privado. Dado que entre os principais consequentes detetados do comprometimento organizacional estão a baixa pouca procura de alternativas de emprego, a baixa intenção em abandonar a organização, a baixa rotatividade, melhores avaliações de desempenho, maior pontualidade, menor absentismo e maior produção (BORGES-ANDRADE, 1994, p. 42).

Do ponto de vista prático, no cenário atual as instituições públicas moçambicanas procuram reinventar-se para alinhar-se à dinâmica vigente, as mesmas têm sido constantemente confrontadas pela necessidade de adoção de novas atitudes em face aos seus colaboradores, não mais atores passivos e mecânicos, mas indivíduos dotados de opiniões e necessidades extra financeiras e que olham para o sector privado e o terceiro sector como alternativas concorrentes ao Estado.

Uma boa gestão da comunicação interna pode levar ao alcance de diversos resultados satisfatórios, tais como o aumento do sentimento de pertença dos colaboradores, a elevação dos níveis de produção da organização, a melhoria da prestação de bens e serviços públicos – derivada dos altos níveis de comprometimento dos colaboradores e de uma comunicação interna aberta, funcional e democrática que os mantém os colaboradores e completamente informados acerca da organização e das suas tarefas e os mantém igualmente envolvidos no âmbito do desenho dos planos estratégicos da organização.

Portanto, colocar os colaboradores comprometidos com as instituições públicas poderá levar a uma melhoria significativa da qualidade do serviço público, pois um individuo comprometido com a sua entidade empregadora é um individuo mais pontual, mais célere na execução das

suas tarefas e empenhado em dar o seu melhor a organização. Com a melhoria do serviço público teremos igualmente a elevação da credibilidade e da legitimidade do Estado devido ao aumento da satisfação dos cidadãos com os serviços públicos prestados. Em suma, esta pesquisa ganha maior relevo por contribuir na busca pelo aprimoramento do sector público na sociedade moçambicana.

A escolha do tema deve-se ao entusiasmo do licenciando pelo mesmo e pelo facto de envolver uma área de pesquisa pouco explorada pelos estudantes do curso que este frequenta. Optou-se por desenvolver esta pesquisa no Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO, I.P.) pelo facto de estudos no âmbito da comunicação interna e comprometimento organizacional serem escassos em organizações públicas (STEIJIN e LEISINK, 2006 apud SOUSA, 2016, p. 11) e porque se apurou, no âmbito da pesquisa exploratória, existir alguma insatisfação dos colaboradores relativamente ao modo como a comunicação interna é desenvolvida no seu local de trabalho.

2. CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Quadro Conceptual

São apresentados nesta secção os principais que conceitos operacionalizam a presente pesquisa, são eles: comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e comprometimento organizacional.

2.1.1 Comunicação

A comunicação é a base de todas as relações humanas. Do ponto de vista etimológico, de acordo com Sousa (2006, p. 22), o termo comunicação remonta a palavra latina *communicatione* e origina-se da palavra *commune*, isto é, comum; por sua vez, *communicatione* significa participar, colocar em comum ou ação comum.

Teixeira (2013, p. 159) afirma que comunicar envolve “o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre os seres humanos”. Esta transferência é realizada com vista a tornar comuns, no consciente dos indivíduos, os conhecimentos, as ideias ou informações envolvidas no processo. É no âmbito desta troca de informações, da dotação de significados comuns às mensagens ou ideias entre pessoas que a comunicação se configura como um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

No contexto administrativo a comunicação desempenha um papel fundamental. Segundo Chiavenato (2014, p. 110), a comunicação pode ser vista como uma atividade administrativa que visa dois propósitos principais: proporcionar informação e explicação necessárias para que os indivíduos possam realizar corretamente as suas tarefas; e proporcionar as atitudes necessárias para a promoção da cooperação, motivação e satisfação nos cargos. Ambos os propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipa e a um melhor desempenho das tarefas.

Portanto, a comunicação constitui-se num elemento crucial de transmissão de informações, ideias ou opiniões com vista a torná-los comuns entre as pessoas e de carácter indispensável para o entendimento e convivência sadia entre os seres humanos, quer no âmbito pessoal, quer ao nível das organizações, bem como nas demais esferas da vida humana.

2.1.2 Comunicação Organizacional

Não existe uma aceção universal da comunicação organizacional desta forma, cada autor define-a de acordo a sua linha de pensamento. Uma das definições mais aceites pertence a Kunsch (2009, p.54), que entende a comunicação organizacional como um fenómeno inerente a natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a compõem e é a partir desta premissa que a define como “uma disciplina que estuda o modo como o fenómeno comunicacional se processa no seio das organizações e todo o seu contexto político, económico e social”.

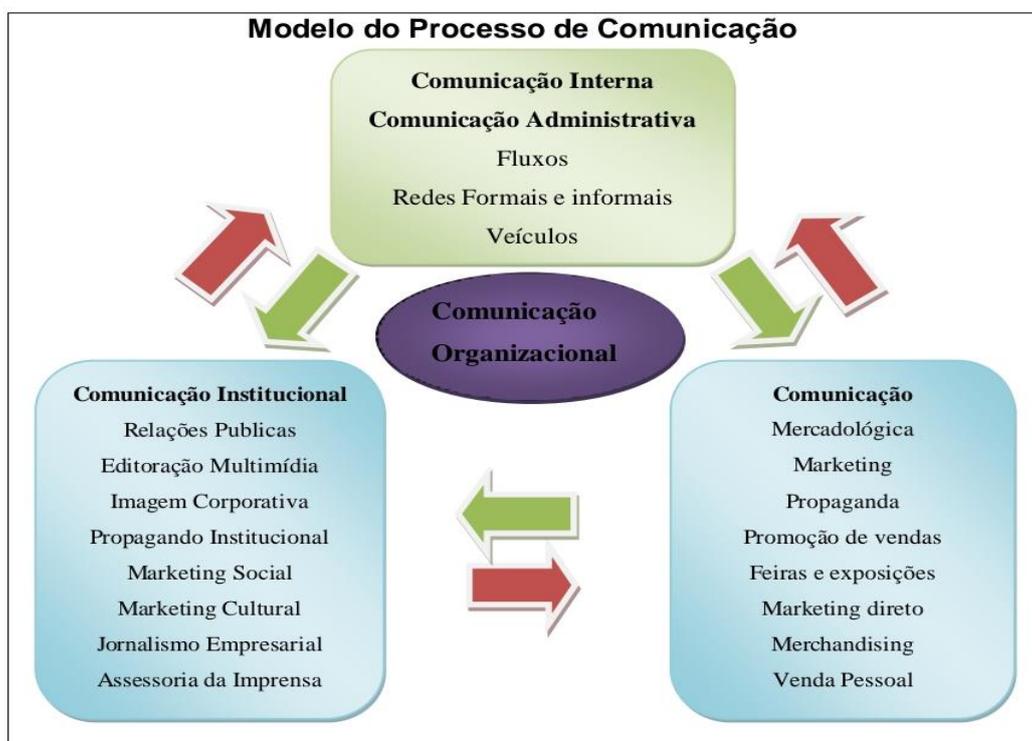
Por outro lado, Skroferneker (2006, p.48) advoga que a comunicação organizacional “engloba todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. Estes públicos, também designados *stakeholders*, podem ser funcionários da organização, parceiros comerciais, instituições governamentais, usuários dos serviços prestados pela organização, entre outros.

Na mesma ótica de ideias, Iasbeck (2015, p.91) define a comunicação organizacional do ponto de vista relacional, entendendo-a como “um sistema integrado de produção de expressões e recebimento de impressões” a respeito de uma organização, ou seja, a comunicação organizacional consiste num sistema organizado de trabalho que visa a administração e produção de tudo o que diz alguma coisa a alguém a respeito da organização e do efeito retroativo que essa informação produz. É neste contexto que a organização reúne informações acerca de si própria e estabelece os mecanismos através dos quais estas informações circulam interna e externamente Ruão (1999, p. 179).

Kunsch (2003, p. 150) categoriza a comunicação organizacional em quatro vertentes: a comunicação administrativa – que visa proporcionar informação necessária para que os trabalhadores se possam orientar no âmbito da execução de suas tarefas; a comunicação institucional – que visa tornar pública uma organização, agregando valores e projetando-a (imagem corporativa) junto aos seus públicos, sem fins lucrativos em primeira instância, mas com vista a credibilizá-la junto à sociedade; a comunicação mercadológica – que objectiva reforçar e elevar a venda e divulgação dos produtos e/ou serviços da organização junto ao seu público-alvo ou *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, a sociedade em geral); e a comunicação interna – que visa motivar, informar e envolver os recursos humanos da organização com vista a gerar efeitos positivos na sua produtividade e no alinhamento da cultura destes com a cultura da organização.

Vejam os de forma sintética os tipos de comunicação organizacional na figura abaixo.

Figura 1 – Modelo de Processo de Comunicação Organizacional



Fonte: Kunsch (2003, p. 150).

2.1.2.1 Dimensões da Comunicação Organizacional

Nesta secção são apresentadas as dimensões da comunicação organizacional de acordo com Kunsch (2014, p. 47), a saber: dimensão instrumental, humana, cultural e estratégica.

Dimensão instrumental. A dimensão instrumental é considerada a mais predominante nas organizações em geral e caracteriza-se como instrumental, técnica e funcional e considera e avalia a comunicação organizacional sob o ponto de vista funcionalista e da eficácia organizacional; e parte da premissa de que o comportamento comunicativo é passível de observação e pode ser tangível, medido e padronizado (KUNSCH, 2003, p. 72).

Do ponto de vista instrumental, a comunicação organizacional é considerada maioritariamente como um meio de transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização e que adota uma visão linear com canais de mão única (KUNSCH, 2014, p. 47).

Wells e Scroferneker (2015, p. 23) criticam a dimensão instrumental da comunicação por não considerar os seus principais actores organizacionais, os colaboradores, que são pessoas constituídas de sentimentos, expectativas e que, ao pretenderem vincular-se a uma organização, esperam o reconhecimento e a valorização do seu trabalho. É preciso ter em conta que a dimensão instrumental da comunicação é necessária e possui os seus méritos, o que se apregoa é que as organizações não se devem limitar apenas a essa vertente, mas levar em conta que a comunicação acontece também de outras formas que devem ser consideradas no âmbito do desenho da estratégia comunicacional (KUNSCH, 2014, p. 48).

Dimensão humana. Essa dimensão, embora sendo a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações. Do ponto de vista humanista, comunicar é integrar, valorizar, motivar e criar sentimento de pertença, melhorar a relação entre empregado e empregador, atrair, envolver e promover a inclusão.

Kunsch (2014, p. 53) enfatiza a dimensão humana da comunicação organizacional com vista a enaltecer a sua importância no contexto organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais competitivo, complexo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital.

Dimensão cultural. Esta dimensão parte do princípio de que

As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou à cultura organizacional vigente, bem como a seus valores e princípios filosóficos. E as organizações, por sua vez, estão situadas em um determinado país, que possui sua cultura nacional e ainda sofrem interferências de uma cultura multicultural e global da sociedade mundial. (KUNSCH, 2014, p. 55).

Dimensão estratégica. Na perspectiva mais racional e clássica a dimensão estratégica da comunicação organizacional se assemelha muito a dimensão instrumental e está relacionada a visão pragmática da comunicação, com enfoque na eficácia e nos resultados. Kunsch (2014, p. 57) advoga que a dimensão estratégica da comunicação organizacional deve incorporar uma visão mais complexa e valorizar, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, deixando de lado a visão meramente tecnicista (muito praticada pelas organizações) e da racionalidade económica.

2.1.3 Comunicação Interna

Actualmente no processo de gestão a comunicação interna têm sido globalmente alvo de amplos debates e reflexões em torno da sua pertinência na busca pelo sucesso organizacional. Não existe unanimidade entre os autores em torno da definição de comunicação interna, visto que o termo foi sofrendo alterações ao longo dos anos de acordo com os papéis a que era atribuída nas organizações e com o contexto em que se inseria.

A função da comunicação interna nas organizações foi evoluindo no sentido de ter sido inicialmente considerada como uma ferramenta de controlo, para de seguida passar a ser identificada como uma ferramenta estratégica ao serviço das organizações e parte integrante da estratégia da própria organização. Desta forma a comunicação interna visa motivar, informar e envolver todo o potencial humano na organização, de modo a produzir efeitos de alinhamento nos públicos internos, numa aposta renovada de ligação dos recursos humanos entre si e a organização. (CANDEIAS, 2016, p. 58).

Curvello (2012, p. 22) advoga que a comunicação interna compreende o conjunto de ações coordenadas pela organização a fim de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno dos valores que necessitam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Peule (2010, p. 27) salienta que a importância da comunicação interna reside, sobretudo, na possibilidade que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. Assim, a comunicação interna ultrapassa as meras ações que objectivam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da organização, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão de informação, como também a relação e interação entre todos os agentes envolvidos (ALMEIDA, 2003, p. 24).

Sebastião (2009, p. 171) apresenta os seguintes princípios da gestão da comunicação interna:

- 1) Integração na gestão da empresa;
- 2) Avaliação contínua do clima interno – por via de questionários sobre assuntos como participação, higiene e segurança, formação, resultados, promoção, interesse e satisfação com a informação recebida, conhecimento da empresa e identificação com os objectivos da mesma;

- 3) Adopção de uma perspectiva estratégica – com a atribuição de responsabilidades, concepção das mensagens (atempadas, simples, inéditas, selectivas) e escolha dos instrumentos (considerando o conteúdo da mensagem, o perfil do destinatário e o efeito desejado).

Pelo que podemos olhar para a comunicação interna como um instrumento que objectiva colocar constantemente os colaboradores com altos níveis de sentimento de pertença e integrados e informados no que diz respeito às estratégias da organização a fim de garantir uma saudável atmosfera psicológica e o alcance dos objetivos organizacionais.

2.1.4 Comprometimento Organizacional

O conceito de comprometimento não deve ser abordado isoladamente, dado que existem sobre si diversas acepções, oriundas tanto da linguagem popular, quanto do campo científico, facto que despoletou diversas vertentes teórico-conceituais relacionadas ao termo. Isto implica dizer que o vínculo que o individuo desenvolve no seu local de trabalho pode compreender outras esferas para além do trabalho em si, tais com: a organização empregadora, carreira ou ocupação, equipa de trabalho ou sindicato (TAMAYO et al. 2001, p. 27). Portanto, é devido a esta complexidade e multidimensionalidade do comprometimento que reforçamos a ideia de comprometimento organizacional no presente trabalho.

Ao longo da história o comprometimento organizacional foi conceituado a partir de diversas abordagens de diversos autores. Atualmente, a perspectiva mais aceite pertence a Allen e Meyer, que trazem um constructo tridimensional do comprometimento organizacional, nomeadamente: afectivo; normativo; e instrumental, também denominado de side-bets, de continuidade ou calculativo. Esta é a abordagem adotada pelo nosso estudo.

O comprometimento afectivo representa o apego e a identificação do funcionário a uma determinada organização, ou seja, do ponto de vista afectivo indivíduos que apresentam altos níveis de comprometimento continuam a trabalhar para a organização porque elas querem e estão apegadas a organização (AUBÉ; ROSSEAU; MORIN, 2007, p. 481).

Do ponto de vista afectivo,

Os indivíduos comprometidos apresentam quatro características básicas: 1) internalização dos objectivos e valores da organização; 2) envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objectivos e valores; 3) desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo para ao alcance dos objectivos e valores e 4) prontidão para realizar esforços visando ao alcance dos objectivos e valores. (MOWDAY et al, 1979, apud FOSSÁ, 2003, p. 62).

Portanto, sob este prisma, segundo Lisboa Filho e Godoy (2006, p. 3), podemos afirmar que que o indivíduo comprometido se identifica e possui aceitação e crença nos objectivos e valores da organização e busca dar algo de si a ela, o que o confere uma ligação muito mais forte a instituição.

Bastos (1994, p. 51) afirma que “o comprometimento normativo se refere à totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objectivos e interesses da organização”. Neste contexto, o trabalhador acredita e age alinhado em relação aos valores e normas da organização, visto que os toma como seus e correctos, o que se torna numa pressão normativa que coloca os indivíduos a trabalhar em prol dos objectivos organizacionais (LISBOA FILHO e GODOY, 2006, p. 4).

Desta forma, os indivíduos comprometidos apresentam determinados comportamentos não porque eles calculam ou objectivam benefícios pessoais em troca, mas porque estes creem que é certo e moral agir de acordo os padrões normativos da organização (FOSSÁ, 2003, p. 64).

Portanto, podemos compreender que o comprometimento normativo implica, sobretudo, a sincronização entre os padrões normativos da organização e os valores individuais. Assim, quanto mais internalizados os valores e objectivos organizacionais estiverem no indivíduo, maior será a sua disposição para actuar em consonância com eles.

Na abordagem instrumental, de acordo Viana (2012, p. 26), “o comprometimento é visto em função das recompensas e custos, o que caracteriza as side-beats (trocas laterais)”, isto é, o indivíduo permanece na organização porque acredita que a sua saída implica em perda de investimentos feitos por si.

Neste enfoque, o comprometimento é visto em função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo, associados com a sua condição de integrante da organização, sendo influenciado pela extensão em que as relações o favorecem. Sendo assim, pode-se afirmar que o comprometimento seria uma troca efetivada entre o indivíduo e a organização. O colaborador realizaria seu trabalho de acordo com os objetivos e valores da instituição, recebendo em troca, condições que atendem suas necessidades e expectativas. Ou seja, ele opta por permanecer na organização, enquanto receber benefícios nesta escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha será, certamente, o abandono da empresa. (LISBOA FILHO e GODOY, 2006, p. 3).

Comparado ao comprometimento normativo e afectivo, que estão positivamente correlacionados ao desempenho e vários tipos de comportamentos produtivos no local de trabalho (por exemplo, pontualidade, assiduidade e realização de papéis extra), vários estudos têm indicado o comprometimento instrumental como negativamente correlacionado as mesmas variáveis (AUBÉ; ROSSEAU; MORIN, 2007, p. 481).

Contudo, é importante notar que estas abordagens não são estanques, ou seja, um mesmo indivíduo pode apresentar, simultaneamente e em diferentes níveis, um comprometimento virado para as componentes aqui referenciadas. A presente pesquisa será realizada tendo em conta o constructo tridimensional de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1997).

2.2 Revisão de Literatura

No presente capítulo é apresentada a teoria de base do estudo e é feita a revisão de literatura de modo a nos situarmos acerca do estado de arte da matéria em estudo.

2.2.1 Teoria de Base

O presente trabalho é embasado nos ideais da teoria das relações humanas, com suporte no modelo tridimensional de comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) proposto por Meyer e Allen.

A teoria das relações humanas considera a comunicação interna um elemento indispensável para o sucesso organizacional, isto é, defende que os subordinados devem receber dos seus superiores um fluxo de comunicação capaz de satisfazer as suas necessidades e, por sua vez, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicação capaz de dar-lhes uma ideia precisa do que se sucede no nível operacional (CHIAVENATO, 2014, p. 110).

Portanto, os pesquisadores comungam da opinião de que a comunicação interna democrática nas organizações públicas é um elemento fundamental para a obtenção de funcionários altamente comprometidos com os objectivos organizacionais e, conseqüentemente, para a melhoria do serviço público moçambicano.

2.2.2 Comunicação Interna

Nesta secção são abordados: os fluxos de comunicação interna; as eras de comunicação interna na perspectiva de Grunig e Hunt; a comunicação interna no sector público; as teorias de comunicação interna e a teoria de base da pesquisa.

De acordo com Sousa (2006, p. 51) os fluxos de comunicação predominantes num ambiente organizacional são:

- a) Comunicação descendente. Este é o tipo de comunicação feito de um modo vertical, do topo para a base (como acontece com as ordens de serviço) e é essencial para a eficácia da organização;
- b) Comunicação ascendente. Realizada em sentido contrário, ou seja, da base para o topo (como acontece quando um colaborador faz um pedido à direção). A comunicação ascendente é essencial para os diretores terem feedback para as mensagens que emitem para a base e para avaliarem o clima interno;
- c) Comunicação horizontal. É a comunicação interdepartamental, como ocorre quando um departamento faz um pedido a outro.

O quadro a seguir sintetiza os principais pontos dos três fluxos comunicacionais mais frequentes em contextos organizacionais.

Tabela 1- Fluxos de Comunicação Interna

Tipos	Movimento	Suporte	Função
Comunicação Descendente	Mais praticada; mensagens do topo para a base.	Jornal interno, notas de serviço, reuniões, afixações, entre outras.	Instrumento clássico de gestão; informar e dirigir os trabalhadores.
Comunicação Ascendente	Da base para o topo.	Formais: caixa de sugestões, sondagem, entre outros; informais (com papel primordial): troca verbal de impressões, carta aberta, rumores, entre outros.	Tornar conhecidas as aspirações dos colaboradores; evitar conflitos.
Comunicação Horizontal	Sem limitações hierárquicas; permuta de igual para igual entre os diferentes sectores, serviços e especialidades.	Oportunidades de diálogo frequentes; encontros abertos com uso de diferentes suportes de informação.	Fortalecimento do espírito de equipa; melhoria da coordenação do processo de produção.

Fonte: elaboração própria do autor, adaptado de Westphalen (s/d)

2.2.2.1 As Eras da Comunicação Interna

Grunig e Hunt (1984, p. 6) são apontados como pioneiros no que diz respeito à teorização da área de relações públicas com a apresentação dos quatro modelos de relações públicas, através dos quais estes apresentam aquelas que classificam como as quatro eras da comunicação interna nas organizações:

- ❖ Anos 1940 – a era de entreter os funcionários de forma a convencê-los de que a organização é um bom lugar para se trabalhar (modelo agente de imprensa);
- ❖ Anos 1950 – a era de informar os funcionários (modelo de informação pública);
- ❖ Anos 1960 – a era da persuasão (modelo bidirecional assimétrico);
- ❖ A era da comunicação aberta (modelo bidirecional simétrico).

Os modelos do agente de imprensa e informação pública de comunicação interna e de relações públicas são de mão única, com ênfase no fluxo de informação descendente, ou seja, do topo para a base ou dos directores para os funcionários da base, sem *feedback*. No contexto destes modelos a comunicação interna não abre espaço para a participação ou influência dos trabalhadores no processo decisório.

O modelo bidirecional assimétrico é mais sofisticado em relação aos modelos de mão única, visto que aqui o comunicador desempenha um papel importante na colecta de informação sobre os trabalhadores para apoiar a administração do processo decisório. Através deste modelo os comunicadores desenvolvem mensagens mais susceptíveis a persuadir os trabalhadores a agirem de acordo com a vontade a organização.

Entretanto, este modelo é classificado como bidirecional assimétrico pelo facto de que as informações colectadas na base não são usadas para modificar ou influenciar os objectivos, os procedimentos e as políticas da organização.

Por sua vez, o modelo bidirecional simétrico requer, igualmente, a administração um alto nível de conhecimento sobre os trabalhadores. Contudo, à luz deste modelo a comunicação interna procura gerir conflitos e promover um mútuo entendimento entre a administração e os colaboradores. Portanto, na era da comunicação interna aberta procura-se a situação *win-win*, onde todos os lados saem a ganhar, todos membros da organização contribuem no processo decisório.

Atente-se que estas quatro eras e modelos não possuem fronteiras estanques que os tornem mutuamente exclusivos, pelo que é possível identificar a presença de mais um modelo em simultâneo nas empresas atuais.

Tabela 2 – Características das quatro eras/modelos de comunicação interna

Características	Modelo/Era			
	Agente de Impresa	Informação pública	Bidirecional assimétrico	Bidirecional simétrico
Propósito	Propaganda	Disseminação de informação	Persuasão científica	Entendimento mútuo
Natureza de comunicação	Mão única; verdade completa não essencial	Mão única; verdade essencial	Mão dupla; efeitos desbalanceados	Mão dupla; efeitos balanceados
Modelo de comunicação	Emissor——> Rec.	Emissor——> Rec.	Emissor——> Rec. Emissor<—— Rec.	Emissor——> Rec. Emissor<—— Rec.

Fonte: elaboração própria do autor, adaptado de Grunig e Hunt (1984, p. 22)

2.2.2.2 Comunicação Interna no Sector Público

A comunicação interna nas organizações públicas iniciou-se com um cunho muito mais de ordem administrativa e de informações, esta comunicação assume um carácter funcional e instrumental (KUNSCH, 2006, p. 170). Este tipo de comunicação interna predominou organizações estatais até as últimas décadas do século XX.

Entretanto, nos finais do século XX e princípios do século XXI, segundo Bilhim (2004, p. 22), o paradigma da Administração Pública global emergente originou transformações que exigiram respostas diferentes e a vários níveis: institucional, com a subsequente criação de uma cultura organizacional apropriada, ao nível organizacional ou de gestão, que obriga a uma reestruturação para a promoção e a satisfação das reais necessidades coletivas e individuais dos cidadãos e, ao nível operacional ou técnico, novas técnicas de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.

No que diz respeito a comunicação interna, ocorreram mudanças significativas no posicionamento e na mentalidade das organizações públicas e privadas em relação ao seu público interno. As práticas gerenciais voltadas as pessoas foram aprimoradas pelas

organizações a fim de garantir o estreitamento das suas relações com os seus empregados ou colaboradores, garantido que todos estejam alinhados aos objetivos da organização, e com vista a se tornarem mais competitivas no mercado.

Contudo, apesar de a comunicação ser cada vez mais considerada como uma ferramenta de gestão importante para as empresas, no sector público ela ainda é, em larga maioria, limitada a publicações de atos e ações institucionais (ALVES, 2017, p. 106). Assim, propõe-se que ela deixe de ser vista pelos administradores públicos somente como um sistema de informações e passe a ser entendida como uma área essencial para o desenvolvimento do propósito da organização.

Nesta senda, Curvelo (2008, p 8) defende que para que uma comunicação interna do sector público seja rotulada como eficaz esta deve contribuir para a atribuição de sentido à vida organizacional, buscando o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e mobilizando todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação.

Zémor (1995, p. 13) defende que a comunicação interna se baseia na identidade para conduzir a política de um serviço público, mobilizar sua estrutura, assegurar a informação e a formação de pessoal, seu atendimento e o diálogo interno e contribuir para a formação permanente. A identidade, neste caso, é o que permite a uma organização desenvolver um sentimento de existência enquanto ser coerente e específico, assumindo sua história e reconhecendo seu lugar em relação aos outros. Assim, para que a troca de informação dentro de uma instituição seja boa, é necessário que a comunicação interna seja eficaz.

2.2.2.3 Teorias de Comunicação Interna

O campo da comunicação interna possui um conjunto de teorias que versam sobre a área, cada uma enfatizando os seus pontos, de acordo com Grunig e Hunt (1984, p. 22) são elas: as teorias mecanicistas e a teoria de relações humanas.

2.2.2.3.1 Teoria Mecanicista

De acordo com Grunig e Hunt (1984, p.249) a abordagem mecanicista de comunicação interna descreve um grupo de teorias que “tratam a organização como uma máquina, cujo controle e coordenação podem ser manipulados”.

A administração nesse tipo de organização defende a comunicação descendente e desencoraja a comunicação horizontal entre grupos de funcionários e recomenda que as mensagens sejam escritas (para que os trabalhadores não as esqueçam) e suplementadas pela comunicação oral (para garantir que os funcionários captaram a mensagem). Neste cenário, os funcionários têm pouca liberdade, as tarefas são subdivididas em partes simples e os papéis são padronizados, por conseguinte, a comunicação interna neste contexto é feita apenas para transmitir informações aos funcionários sobre como concluir suas tarefas e para reforçar o controle da administração sobre estes (GRUNIG e HUNT, 1984, p.250). Portanto, é na perspectiva das teorias mecanicistas que surge a visão do *homo economicus*.

2.2.2.3.2 Teoria das Relações Humanas

A teoria das relações humanas surge a partir de estudos efetuados por Elton Mayo e seus pares na Western Electric, especificamente em sua fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, nos Estados Unidos da América, a partir de 1927 (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 44). De acordo com Chiavenato (2014, p. 88), esta teoria emerge num período em que era necessário efectuar a democratização e humanização da administração em substituição a tendência de desumanização do trabalho com a aplicação métodos científicos e precisos e colocação do ser humano para segundo plano.

Desta forma, é preciso que se pautem pela valorização das necessidades dos indivíduos no seio da organização, pois, o indivíduo não é mais considerado uma máquina e sim um ser com potencial capaz de ser desenvolvido em prol da organização a que ele pertence (KWASNICKA, 2005, p. 13).

Motta e Vasconcelos (2006, p. 54) advogam que ao criticar de forma implacável a ideia de *homo economicus* como modelo de natureza humana a Teoria das Relações Humanas sugeriu, em substituição a ela, o modelo de *homo socialis* – que possui três características principais a saber:

- O homem é apresentado como um ser cujo comportamento não se reduz a esquemas simples e mecanicistas;
- O homem é, simultaneamente, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- Em que pese as diferenças individuais, todo o homem possui necessidade de aprovação social, segurança, afeto, prestígio e autorrealização.

Figura 2 – A estratégia administrativa de relações humanas.



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 60).

Entretanto, apesar dos avanços trazidos pela teoria de relações humanas de Elton Mayo, esta foi, segundo Chiavenato (2014, p.116) alvo de críticas, com destaque para problemas como: a oposição cerrada a teoria clássica, limitações no campo experimental e a ênfase excessiva nos grupos informais. Contudo, esta teoria sofreu desenvolvimentos e aperfeiçoamentos ao longo dos anos com vista a limar estas lacunas.

2.2.3 Comprometimento Organizacional

Nas últimas décadas o comprometimento organizacional tem vindo a despertar o interesse de organizações, teóricos e investigadores a nível global, facto que tem conferido a matéria cada vez mais relevo no que se refere a literatura de teoria organizacional. O comprometimento é apontado como um influenciador positivo no comportamento dos trabalhadores, gerando resultados como a pontualidade, melhores avaliações de desempenho, assiduidade, menor absentismo e maior produção (SOUSA NETO, 2016, p. 38).

Antes de apresentar a literatura em torno do estudo do comprometimento traremos um debate em volta dos seus antecedentes de modo a elevar o escopo da nossa compreensão acerca da matéria em análise.

Foi principalmente devido à meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) que se conseguiu conhecer, em grande maioria, os antecedentes, correlatos e consequências do comprometimento (BORGES-ANDRADE, 1994, p. 40). Os autores identificam as variáveis demográficas (idade, género, educação e estado civil) como antecedentes do comprometimento e estes, ainda que ligeiramente, podem ter algum impacto ao nível do comprometimento organizacional.

A título de exemplo os autores supracitados indicam as habilitações literárias como uma variável com tendência a apresentar uma correlação negativa com o comprometimento organizacional, visto que o maior índice de nível de académico tende a estar associado a mais alternativas de emprego.

Por outro lado, os trabalhadores seniores podem apresentar maiores níveis de comprometimento afetivo devido ao facto de sentirem maior satisfação com o desenvolvimento das suas funções e por usufruírem de melhores cargos que justificaram a sua permanência na organização.

Segundo Sousa Neto (2016, p. 48), Mowday, Porter e Steers (1982) contribuíram, igualmente, para o conhecimento dos antecedentes do comprometimento organizacional, por via de um modelo que aponta quatro grandes conjuntos: - as características pessoais: idade, género, habilitações literárias, autonomia, número de dependentes, ética no trabalho e função exercida; - as características do trabalho: descentralização do processo decisório, políticas e procedimentos organizacionais, dimensão e características da organização, grau de formalização, regras, segurança no trabalho e estratégias de recursos humanos, compensações e práticas de recrutamento e seleção; - a relação com o supervisor: os papéis clarificados e o sentimento do contributo do trabalhador ser importante e; - as experiências no trabalho: a satisfação das necessidades do trabalhador, compatibilização com os seus valores, equidade, perceção de justiça, apoio organizacional, clima favorável à criatividade, suporte do supervisor, autonomia, realização profissional, desafio, oportunidade de carreira e participação na tomada de decisões.

Atendendo que os antecedentes diferem consoante a componente de comprometimento organizacional, os quatro grandes conjuntos de antecedentes supracitados, definidos por Mowday, Porter e Steers (1982), são apontados como os antecedentes do comprometimento afetivo (MEYER e ALLEN, 1991, apud SOUSA NETO, 2016, p. 49).

Por outro lado, Rodriguez, Franco, e Santos, (2006, p. 88) advogam que os antecedentes do comprometimento instrumental estão relacionados com o contrato psicológico, garantias de segurança no trabalho e compensações. Por sua vez, no que tange ao comprometimento normativo tem-se como antecedentes as atividades desenvolvidas pela organização, experiências positivas e formação (RODRIGUEZ, FRANCO, e SANTOS, 2006, p. 89).

2.2.3.1 Perspectiva Unidimensional do Comprometimento Organizacional

No contexto da revisão de literatura em torno do comprometimento organizacional podemos verificar uma evolução a partir de abordagens mais específicas de carácter unidimensional, até às tentativas mais recentes de investigação do comprometimento organizacional enquanto constructo multidimensional.

No que diz respeito à perspectiva unidimensional, Becker (1960) é apontado como pioneiro nos estudos do comprometimento organizacional, definindo-o a partir de um ponto de vista instrumental, baseado nas trocas (SOUSA NETO, 2016, p. 39). Na sua definição está patente a noção de linhas consistentes de actividade, conhecida como a teoria dos *side-bets*, que implica que o indivíduo escolha entre diversas alternativas aquela que melhor atenda aos seus interesses.

A partir deste enfoque, o indivíduo pondera naquilo que obteve durante a sua relação com a organização (sejam estatutos adquiridos, habilidades, tempo, esforço ou dinheiro investidos), em função comparação dos custos e benefícios associados à sua saída e das alternativas ou escassez de emprego disponíveis, para decidir se permanece ou abandona a organização. (KUABARA e SACHUK, 2010, p. 8). Deste modo, segundo Meyer e Allen (1984) apud Sousa Neto (2016, p. 40), o comprometimento instrumental é determinado por dois factores principais, os custos/benefícios de permanecer na organização e a percepção de falta de alternativas e aumenta à medida que as *side-bets* e os investimentos se acumulam.

Por conseguinte, é desenvolvido um enfoque afectivo na literatura sobre comprometimento organizacional, que tem despertado maior interesse dos pesquisadores afetos a área. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) destacam-se neste aspecto e definem o comprometimento como caracterizado por três aspectos principais: a) forte crença e a aceitação dos objectivos e valores da organização; (b) disposição para exercer um esforço considerável em prol da organização e; (c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Através dos trabalhos desenvolvidos por Wiener (1982) surgiu uma abordagem normativa do comprometimento. Segundo esta perspectiva, são as pressões normativas tais como regulamentos e normas da organização, missão e cultura disseminadas no interior da organização que determinam o comprometimento (Bandeira, Marques, e Veiga, 2000, p. 136). Portanto, só existe comprometimento dos indivíduos para com organização se os valores de um e outro forem congruentes, ou seja, só será alcançado um forte vínculo entre o indivíduo e a organização se este acreditar e aceitar os valores e objectivos organizacionais como seus (KUABARA e SACHUK, 2010, p. 8).

2.2.3.2 Perspectiva Multidimensional do Comprometimento Organizacional

Da análise da literatura constata-se que são diversos os autores que começaram a explorar a multidimensionalidade do conceito em estudo, entretanto, as contribuições mais conhecidas e mais relevantes pertencem a O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991).

O'Reilly e Chatman (1986) apud Titoce (2012, p. 32) advogam que a relação de vinculação do indivíduo para com a sua organização pode assumir três formas distintas: Complacência, Identificação e Internalização. De acordo com Rodriguez, Franco e Santos (2006, p. 80), o elemento complacência (mais tarde contemplado por instrumental) ocorre quando os indivíduos adotam comportamentos específicos em função da sua intenção para conseguir recompensas ou até para evitar punições, o que não envolve a partilha das crenças e valores da organização.

O elemento de identificação acontece quando os indivíduos aceitam a organização e pretendem manter uma relação estável, gerando o desejo de afiliação, neste caso o indivíduo sente-se orgulhoso por pertencer à organização, respeitando os seus valores, entretanto não vai necessariamente assumi-los como seus (NASCIMENTO, LOPES e SALGUEIRO, 2008, p. 115). Por último, no elemento da internalização o trabalhador adota atitudes ou comportamentos favoráveis à organização porque os seus valores estão alinhados aos da organização (Rodriguez, Franco, e Santos, 2006, p. 80).

Contudo, embora o modelo proposto por O'Reilly & Chatman (1986) tenha o mérito de sensibilizar os investidores para a natureza multidimensional do comprometimento na organização, são lhe apontadas algumas limitações. A principal crítica surge devido à dificuldade de distinção entre os elementos identificação e internalização, os quais comprovou-

se possuírem uma correlação significativa e, por isso, decidiu-se juntá-los, surgindo a componente normativa do comprometimento (Rodriguez, Franco, e Santos, 2006, p. 82).

Por sua vez, à semelhança de O'Reilly & Chatman, Meyer e Allen (1991, p. 65) propõem um modelo tridimensional de comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo), estas componentes refletem distintos laços psicológicos que unem o indivíduo à organização. Em suma, o comprometimento afectivo baseia-se em laços emocionais desenvolvidos pelo indivíduo em relação à organização, o comprometimento instrumental reflete a consciência da escassez de alternativas e possíveis custos da decisão de abandonar a organização e, o comprometimento normativo reflete o sentimento de obrigação que o trabalhador sente em permanecer na organização.

Na síntese dos autores: os empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque querem, aqueles cuja ligação baseia-se no comprometimento instrumental permanecem empregados porque precisam e os empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização (MEYER e ALLEN, 1991, p. 67).

Entretanto é preciso ter em conta que não obstante o facto de os componentes serem independentes, estes não possuem fronteiras estanques, ou seja, é possível verificar no mesmo indivíduo a ocorrência de um comprometimento virado para cada um dos componentes em níveis diferentes.

Este modelo foi também alvo de críticas. A primeira ala de críticos reivindica que o comprometimento normativo e afectivo serem constructos similares, o que poderia dificultar a sua medição separadamente. Os autores e seus defensores, por sua vez, rebatem esta crítica afirmando que existe de facto uma alta correlação entre ambos componentes, entretanto esta não é homogénea e, para além disso, embora os comprometimentos afectivo e normativo mostrem padrões similares de correlações, os seus antecedentes e consequências são muitas vezes bastante diferentes.

A segunda crítica relaciona-se ao comprometimento instrumental, que em si mesmo poderia ser encarado como multidimensional por poder ser subdividido em “sacrifício percebido” e “escassez de alternativas”. Os críticos defendem que para uma melhor avaliação do comprometimento organizacional, este segmento instrumental deveria estar dividido nessas duas componentes. Para esta crítica os autores verificaram em seus estudos ser de maior valia medi-lo como um constructo unidimensional.

Como referido no capítulo anterior, e não obstante as críticas, este é o modelo com maior aceitação entre investigadores na atualidade, sendo internacionalmente aceite e validado em diferentes culturas, incluindo países lusófonos como Brasil e Portugal. A vantagem deste modelo é de que ao analisar as diferentes dimensões em conjunto possibilita um melhor entendimento em volta do comprometimento (KUABARA e SACHUK, 2010, p. 8). Portanto, entendemos ser este o modelo mais indicado para levar a cabo a nossa investigação no contexto moçambicano.

2.2.4 Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional

Apresentaremos nesta secção uma sùmula oriunda da revisão de literatura em torno de estudos anteriores que se indagam sobre a interligação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional.

Neste âmbito, pudemos atestar a existência de perspectivas que advogam a existência de uma relação positiva entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional. Downs (2001) engendrou uma pesquisa em duas organizações australianas para aferir a existência de relação entre a satisfação da comunicação e o comprometimento organizacional, e sua conclusão foi a existência de uma relação positiva entre estas variáveis, propondo às empresas que pretendem aumentar o comprometimento o fortalecimento dos seus canais de comunicação.

Tavares (2005) conclui que a comunicação é um dos principais factores de obtenção de comprometimento e que para este o último seja elevado é necessário que as organizações pautem por uma comunicação interna integrada. Outro estudo da área conclui que nas organizações onde existe uma boa estrutura comunicativa o comprometimento com o trabalho é maior.

Carriere e Bourque (2009) desenvolveram um estudo com o objetivo de aferir as relações entre as práticas de comunicação interna, satisfação da comunicação, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, no setor dos serviços de emergência terrestres. Os autores concluíram que a comunicação interna afeta positivamente a satisfação no trabalho e a componente afetiva do comprometimento organizacional, somente se as empresas promoverem a comunicação entre os colaboradores. Em outras palavras, as organizações que não incentivam as práticas comunicacionais, nem dão atenção à quantidade e qualidade de informações

transmitidas dificilmente conseguirão promover essa satisfação no trabalho e comprometimento dos colaboradores.

Titoce (2012) conclui que a comunicação interna, quando tida como um elemento estratégico e implementada de forma democrática, possui um impacto positivo no desenvolvimento do comprometimento organizacional e é crucial para o sucesso das funções e atividades a desempenhar nas organizações.

Por sua vez, Mishra, Boynton e Mishra (2014), concluíram que a comunicação interna é um elemento a aproveitar no âmbito da busca pela construção de um ambiente organizacional transparente e na busca pela confiança dos colaboradores, dado que se as empresas compartilham as informações com os seus membros estes sentir-se-ão pertencentes e desenvolverão um vínculo de confiança que elevará os seus níveis de comprometimento.

Sousa Neto (2016) efectuou uma pesquisa para perceber o impacto da comunicação no desenvolvimento de comprometimento organizacional dos colaboradores, tendo como caso de estudo a Autoridade para as Condições de Trabalho, instituição localizada em Portugal. A autora conclui que a comunicação interna tem influência no desenvolvimento de comprometimento organizacional, dado que quando os trabalhadores beneficiam de comunicação participativa e envolvente estes tendem a sentir-se membros da organização, fato que se vai transparecer os seus níveis de comprometimento para com a organização.

Os estudos aqui apresentados, embora apresentem algumas diferenças, são unânimes em atestar que a comunicação interna pode ser vista como um elemento crucial no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Desta forma, é necessário que as organizações tenham em conta que trabalhadores comprometidos são essenciais porque quando estes contactam com a restante envolvente da organização assumem-se como embaixadores desta e a forma como estes se sentem sobre a organização transparecerá nas relações que estabelecem com o seu público alvo, como também o seu desejo de permanecer e contribuir para o alcance dos objetivos da organização (SOUSA NETO, 2016, p. 56).

3. CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Nesta secção traremos a explanação em torno do processo metodológico tomado com vista a realização do presente trabalho. Desenvolvemos o presente estudo de natureza exploratória com o objectivo de perceber o papel da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 70) e, de acordo com Teixeira (2013, p. 33), apresenta as seguintes características:

- O pesquisador observa os factos do ponto de vista de alguém interno à organização;
- A pesquisa objetiva uma profunda compreensão do contexto em análise;
- A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, ou seja, a sequência temporal dos factos;
- O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, isto é, não há hipóteses fortes no início da pesquisa, o que a confere maior flexibilidade;
- A pesquisa emprega, geralmente, mais de uma fonte de dados.

Não obstante a pesquisa ser de abordagem qualitativa, foram empregados no estudo alguns métodos e técnicas estatísticas para conferir maior profundidade a nossa pesquisa.

O nosso estudo é de natureza básica. Este tipo de pesquisa “envolve verdades e interesses universais, procurando gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 126).

3.1 Método de Abordagem

O método de abordagem usado neste estudo foi o método indutivo. A Indução é um processo mental através do qual partimos de dados particulares, suficientemente constatados, para inferirmos uma verdade universal (não contida nas partes examinadas), o objectivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 86).

A indução parte de um fenómeno particular para chegar a uma lei geral, através da observação e da experimentação, visando a investigar a relação existente entre dois fenómenos para se generalizar (PRODANOV e Freitas, 2013, p. 28). Por conseguinte, segundo Sousa (2006, p. 617), a indução científica impõe três regras:

- a) Apenas se podem generalizar relações de causalidade ou coexistência;
- b) Deve-se estar seguro de que a relação generalizada é verdadeira;
- c) E os fenómenos a que a generalização se estende têm de ser similares aos fenómenos observados, em caso contrário a generalização não é válida.

Desta forma, pretendemos analisar o processo de comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores no INATRO, I.P., na repartição da Cidade de Maputo, para a partir daí retiráramos inferências generalizadas que sejam válidas não apenas para esta instituição no seu todo, mas também para o crescimento das demais instituições do sector público em Moçambique, considerando as devidas especificidades.

3.2 Método de Procedimento

O método de procedimento usado pesquisa foi o método monográfico ou de estudo de caso. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 36) os métodos de procedimento, também designados por métodos específicos ou discretos, estão relacionados com os procedimentos técnicos a serem seguidos pelo pesquisador dentro de um determinado campo científico.

Nesta senda, Gil (2008, p. 18) concebe o método monográfico como aquele que parte do princípio de que o estudo profundo de um caso pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, estes casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades etc.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para a presente pesquisa foram usados a pesquisa bibliográfica e documental, a entrevista e o questionário. Na aceção de Marconi e Lakatos (2008, pp. 188), as técnicas de recolha de dados podem ser divididas em documentação indireta (inclui a pesquisa bibliográfica e documental) e documentação direta (faz uso de entrevistas, questionários, formulários, inquéritos e testes).

A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e tem como principal vantagem o facto de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008, p. 50). Por sua vez, a entrevista e o questionário, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 105) constituem “técnicas de levantamento de dados primários e dão grande importância à descrição verbal de informantes”, cuja diferença reside no facto de que a primeira é sempre realizada face a face (entrevistador versus entrevistado e pode ou não ser realizada com base em um roteiro de questões

preestabelecidas), enquanto o segundo possui, necessariamente, a elaboração de um impresso próprio com questões a serem formuladas na mesma sequência para todos os informantes como pré-requisito.

3.4 Instrumentos

Tal como referido ao longo do trabalho, os dois conceitos centrais do nosso estudo dizem respeito à comunicação interna e ao comprometimento organizacional, ou seja, estas são as nossas variáveis independente e dependente, respectivamente. Desta forma, para aferir estes construtos foram utilizados dois inquéritos por questionário já validados cientificamente em diferentes amostras e contextos (Cohen, 1993; Dunham, Grube, e Castañeda, 1994; Hackett, Bycio, e Hausdorf, 1994; McGee e Ford, 1987; Vandenberg e Self, 1993, Sousa Neto, 2016), o *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) e o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

O *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) foi originalmente desenvolvido por Downs e Hazen (1977), partindo de um ponto de vista holístico, com o objectivo de avaliar a percepção dos trabalhadores em torno da comunicação organizacional e de que modo essas percepções afetam as atitudes. (Zwijze-Koning e Jong, 2007, p. 263). A sua escala de medição é do tipo Likert – de cinco pontos. Por sua vez, O *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) é um instrumento originalmente desenhado e validado por Mowday, Steers e Porter (1979), e, posteriormente, desenvolvido para um modelo tridimensional (comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental) por Meyer e Allen (1990).

Introduzimos igualmente questões para caracterização sociodemográfica e profissional: idade, género, habilitações literárias, função e antiguidade.

4. CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Caracterização do Local de Estudo

O nosso local de estudo é uma instituição pública dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial – o INATRO, I.P. – criado pelo Decreto nº 47/2021, de 05 de Julho, cujo objecto consiste em regular, fiscalizar e supervisionar as atividades desenvolvidas no ramo dos transportes rodoviários com vista a satisfazer as necessidades de mobilidade de pessoas e bens, com a promoção de segurança, qualidade e dos direitos dos seus utilizadores.

O INATRO, I.P., surge em substituição ao anterior Instituto Nacional de Transportes Terrestres, o INATTER, emanado pelo Decreto nº 32/2011, de 12 de Agosto, que possuía, praticamente as mesmas funções, mas regulava todo o sector de transportes terrestres, isto é, os rodoviários e os ferroviários.

O INATRO, I.P., desenvolve as suas actividades em todo o território nacional e possui a sua sede em Maputo e é representado territorialmente pelas delegações regionais e provinciais.

A delegação da Cidade de Maputo possui a seguinte estrutura orgânica:

- Direção dos Serviços de Viação;
- Direção dos Serviços Ferroviários;
- Divisão da Administração e Finanças;
- Departamento de Administração de Recursos Humanos;
- Departamento de Planificação e Orçamento;
- Departamento de Receitas e Fiscalização;
- Departamento de Património e Tesouro.

Por conseguinte, a instituição assume como visão ser um organismo de referência nacional, regional e internacional na área de regulação e de transportes terrestres, cuja actuação corresponde a necessidades cada vez mais crescentes e mobilidade de pessoas e bens, com eficácia, qualidade, segurança dos seus utentes.

A sua missão constitui-se em regular, fiscalizar e supervisionar atividades desenvolvidas no sector dos transportes, satisfazendo as necessidades de mobilidade e acessibilidade de pessoas e bens promovendo a livre concorrência entre os seus operadores, de forma a assegurar o

sucesso das estratégias para o desenvolvimento integral dos sistemas de transporte, através das ações de coordenação, regulação, fiscalização e gestão.

Por último o INATRO, I.P., assume como seus valores os seguintes:

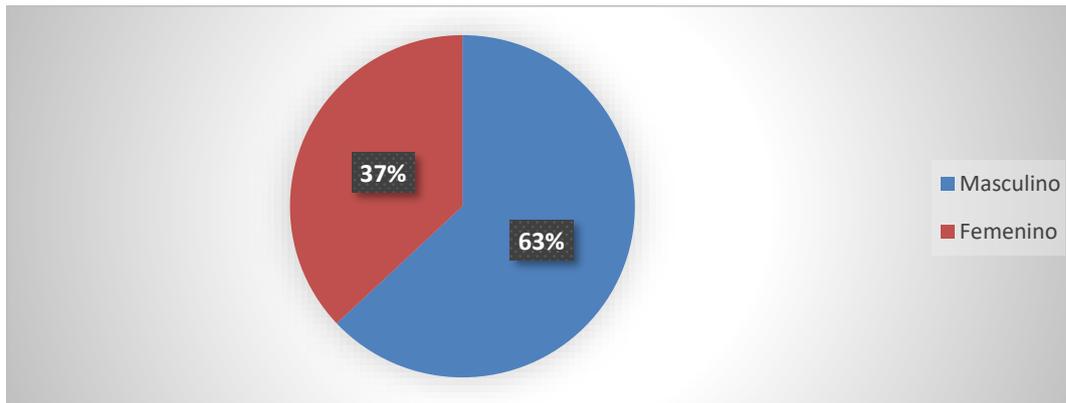
- Rigor;
- Exigência do cumprimento, com pontualidade e de forma exemplar, nos diversos parâmetros legais e regulamentares, bem como das suas atribuições;
- Ética;
- Assunção de um cumprimento exemplar, movido por elevados padrões deontológicos em prol da promoção do bom nome do INATRO, I.P., na defesa dos interesses públicos;
- Integridade;
- Actuação com critérios de imparcialidade, transparência e equidade, inspirando a confiança dos utentes e restantes agentes do sector dos transportes rodoviários e ferroviários.

4.2 Dados Demográficos

4.2.1 Sexo

Os dados sociodemográficos da presente pesquisa resultam de um total 38 funcionários inquiridos, que representam 100% dos colaboradores da instituição. Desse número pudemos verificar um desequilíbrio acentuado de representatividade de género, onde 24 funcionários são do sexo masculino (63%) e as restantes 14 funcionárias (37%) são do sexo feminino.

Gráfico 1 - Género

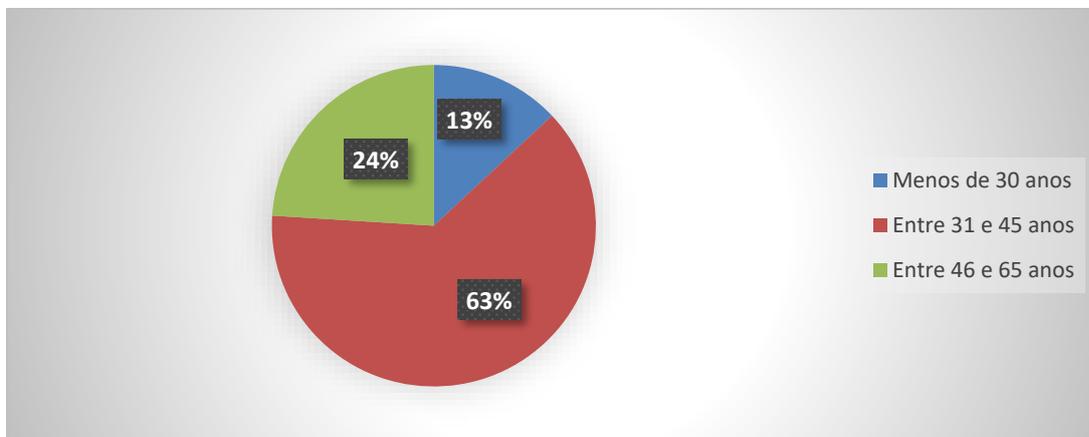


Fonte: elaboração própria do autor.

4.2.2 Idade

Podemos verificar nesta categoria que a esmagadora maioria dos colaboradores inquiridos se situa entre os 31 e 45 anos de idade, seguido pelo grupo localizado entre os 46 e os 60 anos. O grupo com menos de 30 anos constitui a minoria, o que denota baixa inclusão da juventude.

Gráfico 2 - Idade



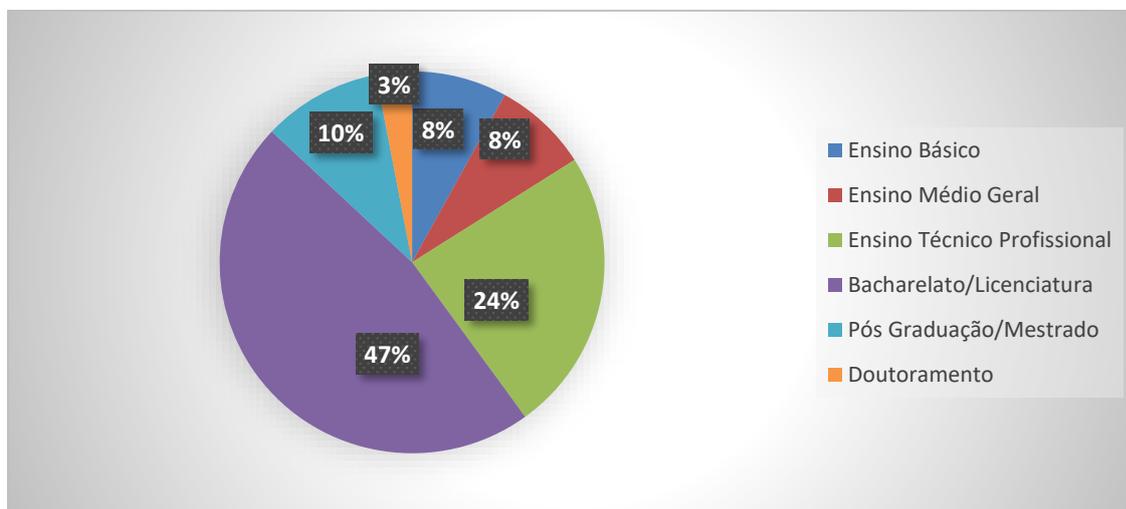
Fonte: elaboração própria do autor.

4.2.3 Grau de escolaridade

Acima de metade dos colaboradores possui ensino universitário (60%), 24% dos mesmo tem Ensino Técnico Profissional e 16% encerram as demais categorias de Ensino no País. Estes

dados refletem um bom nível de qualificação de recursos humanos com números a melhorar nos próximos anos, entretanto.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade



Fonte: elaboração própria do autor

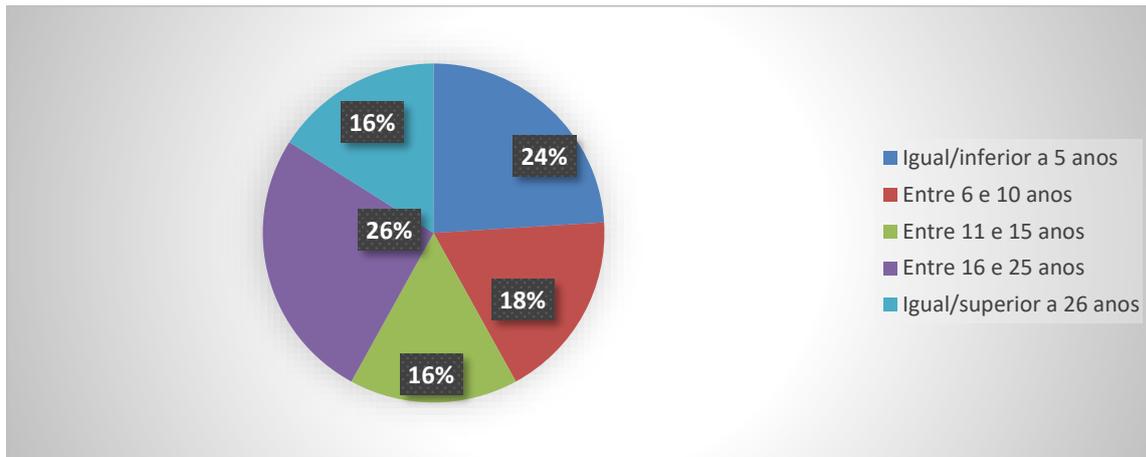
4.2.4 Tempo de serviço

Ao analisarmos o grau de antiguidade verificamos que a maioria dos funcionários (26%) trabalha na organização num período compreendido entre os 16 e os 25 anos (26%). Por conseguinte, 24% está na organização num tempo igual ou inferior a 5 anos, 18% entre 6 e 10 anos, 16% entre 11 e 15 anos e os restantes 16% possuem tempo de serviço igual ou superior a 26 anos.

Relativamente a antiguidade a nossa entrevistada, quando questionado sobre a existência de alguma diferença no comportamento dos funcionários mais antigos em relação aos mais recentes, afirmou o seguinte:

“Sim. Os mais antigos apresentam, naturalmente, mais experiência, conhecem melhor o processo” E_001.

Gráfico 4 – Tempo de Serviço

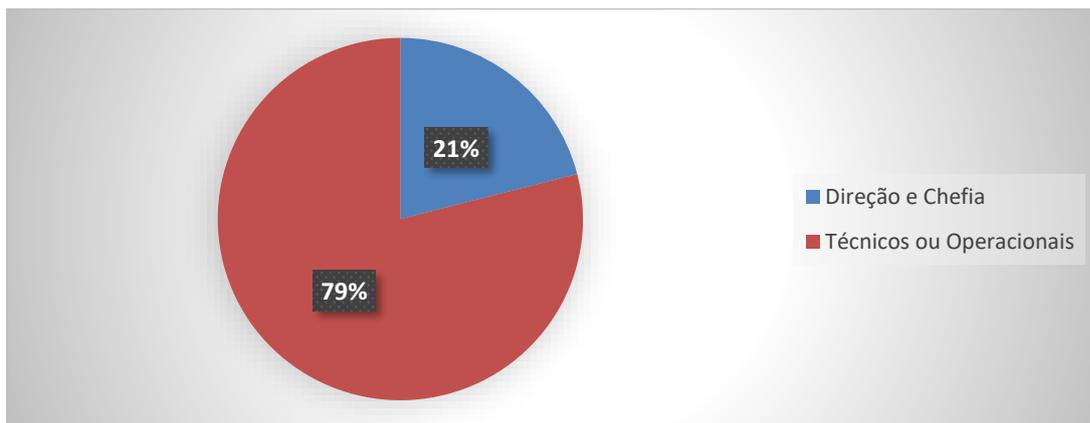


Fonte: elaboração própria do autor

4.2.5 Função

Como era espectável, a grande fatia dos colaboradores inquiridos (79%) ocupa cargos técnicos ou operacionais e os restantes 21% dos colaboradores são parte integrante do corpo diretivo e de chefia da organização.

Gráfico 5 - Cargos



Fonte: elaboração própria do autor

4.3 Estratégia de Comunicação Interna do INATRO, I.P.

Segundo Ruão (1999, p. 16) a estratégia de comunicação consiste na definição de uma política global de comunicação (um verdadeiro sistema de comunicação) que visa unificar todos os fluxos comunicativos da organização, de forma a enviar às audiências alvo mensagens consistentes e globais, e de recolher destas as informações necessárias à tomada de decisões.

De acordo com Ventura (2012, p. 17) as organizações necessitam de uma estratégia de comunicação interna global, visto que “uma política de comunicação, centrada na partilha de informação, valores e objectivos, ajudará ao desenvolvimento de um sentimento de pertença e de comprometimento com o projecto da organização”.

Portanto, as organizações necessitam de uma política de comunicação interna global, elaborada com o envolvimento de todos os colaboradores da organização, para mobilizar os recursos humanos e gerar a identidade organizacional.

Não obstante os factos acima mencionados, o INATRO, I.P., não possui uma estratégia de comunicação global, ou seja, a instituição em estudo não possui uma política ou um plano formal de comunicação, tanto a nível interno, como a nível externo. A instituição possui um conjunto de políticas dispersas de comunicação interna e são estas que serão analisadas pela nossa pesquisa.

4.3.1 Canais de Comunicação Interna do INATRO, I.P.

No que diz respeito aos canais de comunicação predominantes na instituição em estudo apuramos a existência de uma mescla entre meios formais e informais. Dubrin (1996, p. 207) define comunicação formal como “o caminho oficial para o envio de informações dentro e fora da organização”.

Por sua vez, a comunicação informal é aquela em as pessoas falam “não oficialmente” de assuntos respeitantes à organização ou de outros assuntos, por conseguinte, diferentemente da comunicação formal – que é mais burocrática e contida – a comunicação informal é mais livre e interativa, ocorrendo, essencialmente, em contextos de comunicação interpessoal directa (SOUSA, 2006, p. 49).

De acordo com a nossa pesquisa os canais de comunicação utilizados pela instituição são:

- Circulares;
- Ordens de serviço;
- Reuniões. As reuniões, de acordo com Sánchez (2006, p.88), quando usadas adequadamente, podem fortalecer a confiança e as relações, permitindo o feedback imediato e facilitando o entendimento comum.
- Boletins e memorandos;
- Quadros de aviso;
- Comunicados;
- Internet, Intranet e Email. Estes três meios possuem a vantagem de propiciar a ampliação e o aceleração do processo de comunicação, além do desenvolvimento pessoal e redução de alguns ruídos e barreiras. (SANCHÉZ, 2006, p. 80),
- Grupos no WhatsApp.

Quando questionada sobre quais os canais de comunicação predominantes na instituição a Diretora de Recursos Humanos da instituição respondeu:

Nós utilizamos Ordens de serviço, Circulares, Email, Grupos no WhatsApp, intranet, comunicados, reuniões, boletins e memorandos, quadros de aviso e circulares. E_001

Os rumores e boatos estão bastante ativos na organização, fato que pudemos apurar no inquérito realizado aos colaboradores, onde, conforme podemos verificar no gráfico número 6, 98% dos inquiridos concorda com a afirmação de que os rumores e boatos estão ativos na organização. Este é um tipo de comunicação informal e deve ser gerido a pinças, uma vez que funciona como uma faca de dois gumes, tanto pode ajudar a disseminar rapidamente os objetivos e metas da organização, como pode criar barreiras e ruídos na comunicação e atrasar ou mesmo enviesar o alcance dos mesmos.

Segundo Pereira (2004, p. 261) o boato age como um facilitador para o administrador, dado que transmite a informação de forma mais rápida e eficiente, uma vez que as pessoas envolvidas no boato se sentem integradas e importantes, satisfazendo suas necessidades de pertencer ao grupo. No entanto, o autor adverte que se deve ter cuidado, pois esse canal não é acompanhado pela responsabilidade de transmissão, podendo conter informações incorretas e inoportunas.

Portanto, o administrador sagaz, em vez de tentar eliminar o boato, procura colocá-lo a seu serviço, buscando assegurar-se de que as pessoas chave na linha do boato recebam a

informação correta e usa o boate como uma espécie de teste para possíveis mudanças organizacionais.

4.3.2 Fluxos de Comunicação Interna do INATRO, I.P.

No INATRO, I.P., podemos atestar a existência dos três fluxos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal). À luz dos dados colectados, verifica-se que as comunicações ascendente e horizontal não estão a ser atribuídas o seu devido valor, uma vez que é notória a fraca abertura das lideranças para as ideias e preocupações dos colaboradores, onde 96% dos colaboradores afirma que os seus líderes não os ouvem e não lhes prestam a devida atenção. Podemos aferir em detalhe este aspecto no gráfico número 6.

4.4 Processo de Implementação da Estratégia de Comunicação Interna do INATRO, I.P.

Tal como referido anteriormente, a comunicação interna na instituição em estudo é feita de forma empírica, sem uma de estratégia, política ou plano global de comunicação. O órgão responsável pela formulação e implementação das políticas de comunicação interna no INATRO, I.P., é o Departamento de Administração de Recursos Humanos.

4.5 Efeitos da Estratégia de Comunicação Interna do INATRO, I.P.

Nesta secção analisamos os efeitos gerados pelas políticas de comunicação interna da instituição em estudo, onde procuraremos saber: o grau de dominância dos valores da organização por parte dos trabalhadores; o nível de satisfação dos mesmos em relação a estratégia de comunicação interna; e efectuaremos a análise de comprometimento organizacional dos colaboradores de forma a saber qual das três dimensões possui maior incidência nos mesmos e as suas implicações (tendo em conta a estratégia de comunicação interna da instituição).

4.5.1 Conhecimento dos Valores da Organização

No que diz respeito ao grau de conhecimento dos valores comunicacionais da empresa por parte dos colaboradores, observamos que o nível é elevado, como atesta um dos nossos entrevistados:

“De um modo geral sim. O que pode acontecer é não haver um domínio completo a ponto de decorar, mas em geral todos conhecem, embora não possa garantir que todos assumem a visão, missão e os valores da nossa empresa como seus, mas conhecer, conhecem” E_001.

No entanto, embora haja um elevado grau de conhecimento dos valores organização notamos uma baixa incidência de partilha desses valores, como poderemos atestar mais adiante.

4.5.2 Satisfação dos Colaboradores em relação a Comunicação Interna

Para aferir a satisfação dos colaboradores em relação a comunicação interna recorremos aos dados fornecidos por via do nosso inquérito. Como podemos aferir nos dados evidenciados no gráfico número 7, temos condições para afirmar que a perceção que os colaboradores possuem da comunicação interna é, de um modo global, negativa.

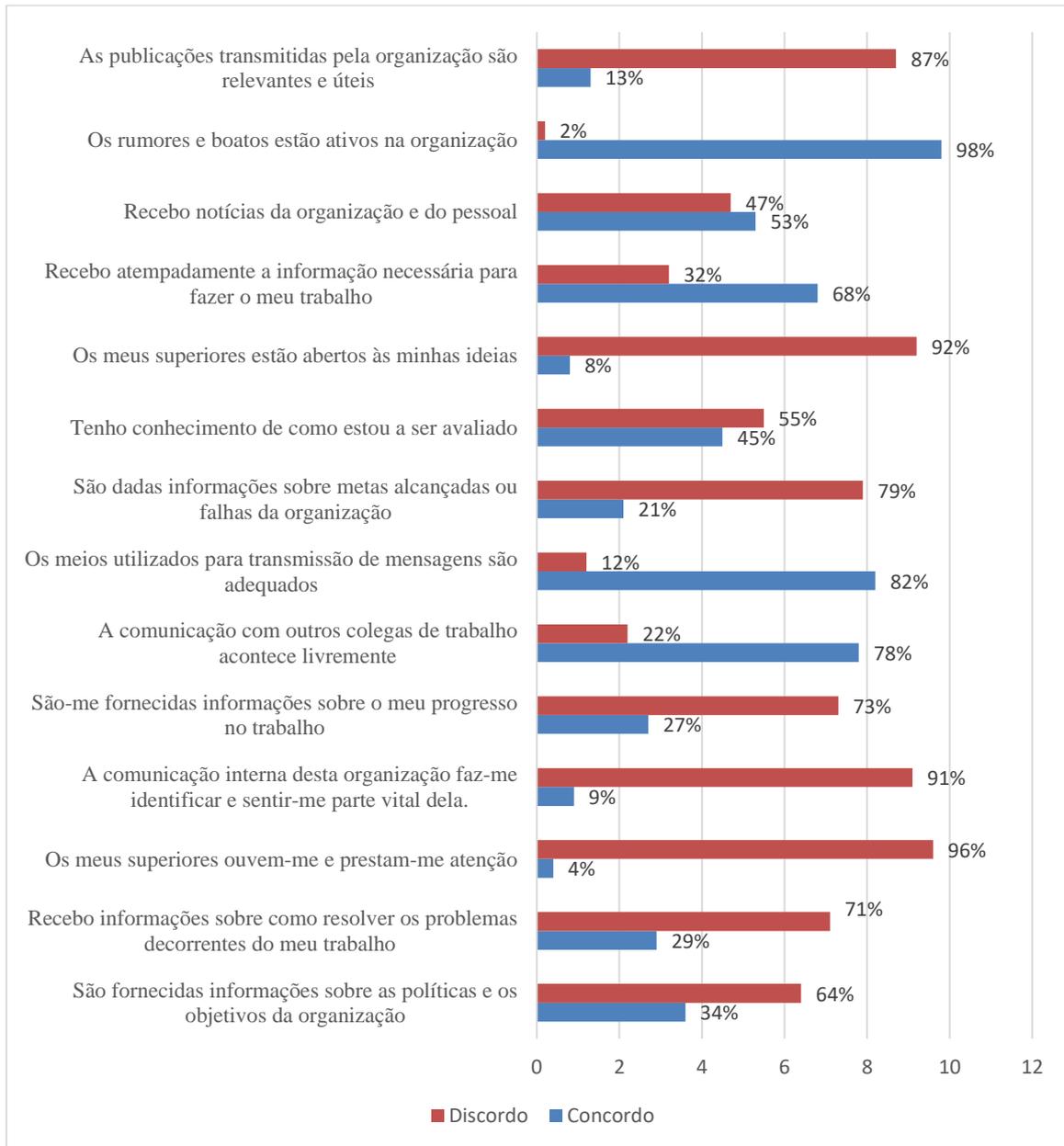
87% dos colaboradores acreditam que as publicações transmitidas pela organização não são tao relevantes quanto seria de se esperar. O nosso entrevistado atesta o seguinte:

[...] Por vezes nós ficamos a saber de assuntos importantes da nossa empresa por via de jornais, da televisão ou dos boatos lá fora. Acho que devíamos ser os primeiros a saber o que se passa de verdade na nossa empresa. E_002

92% dos colaboradores atesta uma fraca abertura dos superiores para as suas ideias e sugestões de melhoria dos processos. Este facto pode ser explicado em parte pela fraca tendência ao estímulo da criatividade em administrações públicas com forte cariz burocrático, como é o caso do nosso país. Em termos operacionais, a maioria dos trabalhadores (68%) afirma que recebe atempadamente as informações necessárias para a execução do seu trabalho, facto que é bastante benéfico para a garantia da eficiência organizacional. 53% dos funcionários afirma receber notícias da organização e do pessoal, esta componente deve ser estimulada, dado que propicia o incremento da coesão institucional.

79% dos colaboradores afirma não receber regularmente informações sobre metas alcançadas e/ou falhas da organização. 71% dos funcionários afirma não receber informações regulares sobre o seu progresso no trabalho e 63% dos mesmos afirmam não receber informações sobre políticas e objetivos da organização. Estes factos denotam fraca predominância do feedback operacional na organização, ou seja, é imperioso que os colaboradores estejam sempre a par destes aspectos para a melhoria de produtividade na organização.

Gráfico 6 - Respostas às afirmações que medem a Comunicação Interna



Fonte: elaboração própria do autor²

² Neste gráfico, de forma a facilitar a análise, decidimos evidenciar as respostas a duas principais questões das sete componentes e decidimos igualmente dividir as respostas através do nível de concordância, em “discordo” e “concordo”.

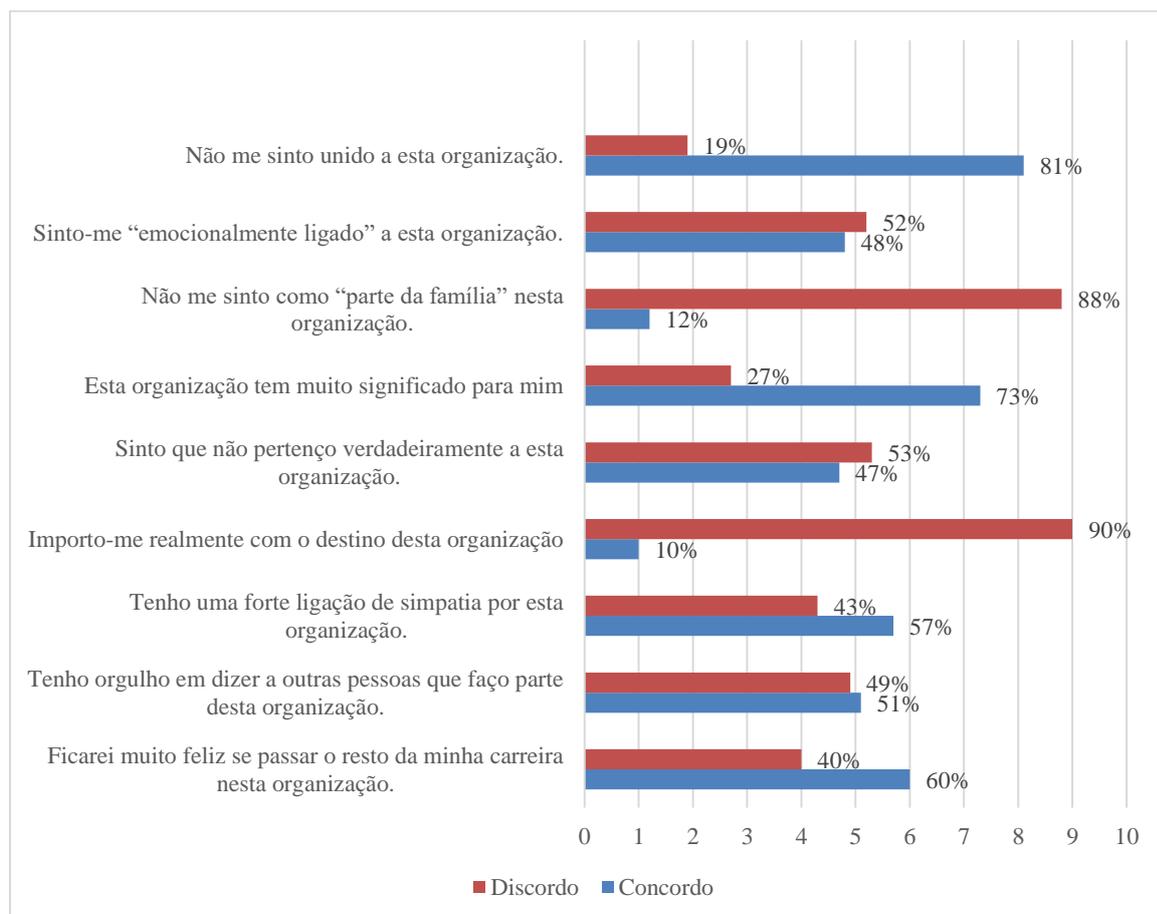
4.5.3 Análise do Comprometimento Organizacional dos Colaboradores

Reservamos nesta secção o espaço para a apresentação e discussão dos dados do inquérito referentes ao comprometimento organizacional. Pretendemos igualmente identificar dentre as três principais componentes (afetiva, instrumental e normativa) qual a que mais se enquadra no comportamento e nos sentimentos dos trabalhadores da instituição em estudo e suas implicações.

4.5.3.1 Comprometimento Afectivo

No que diz respeito ao comprometimento afectivo a percepção global é de que os colaboradores realmente possuem ligação emocional à instituição, dado que a maior parte destes sente-se unida e como parte da integrante da família da empresa. Contudo, é bastante preocupante que grande parte dos inquiridos afirme não se importar com o destino da organização.

Gráfico 7 - Respostas às afirmações que medem o Comprometimento Afectivo



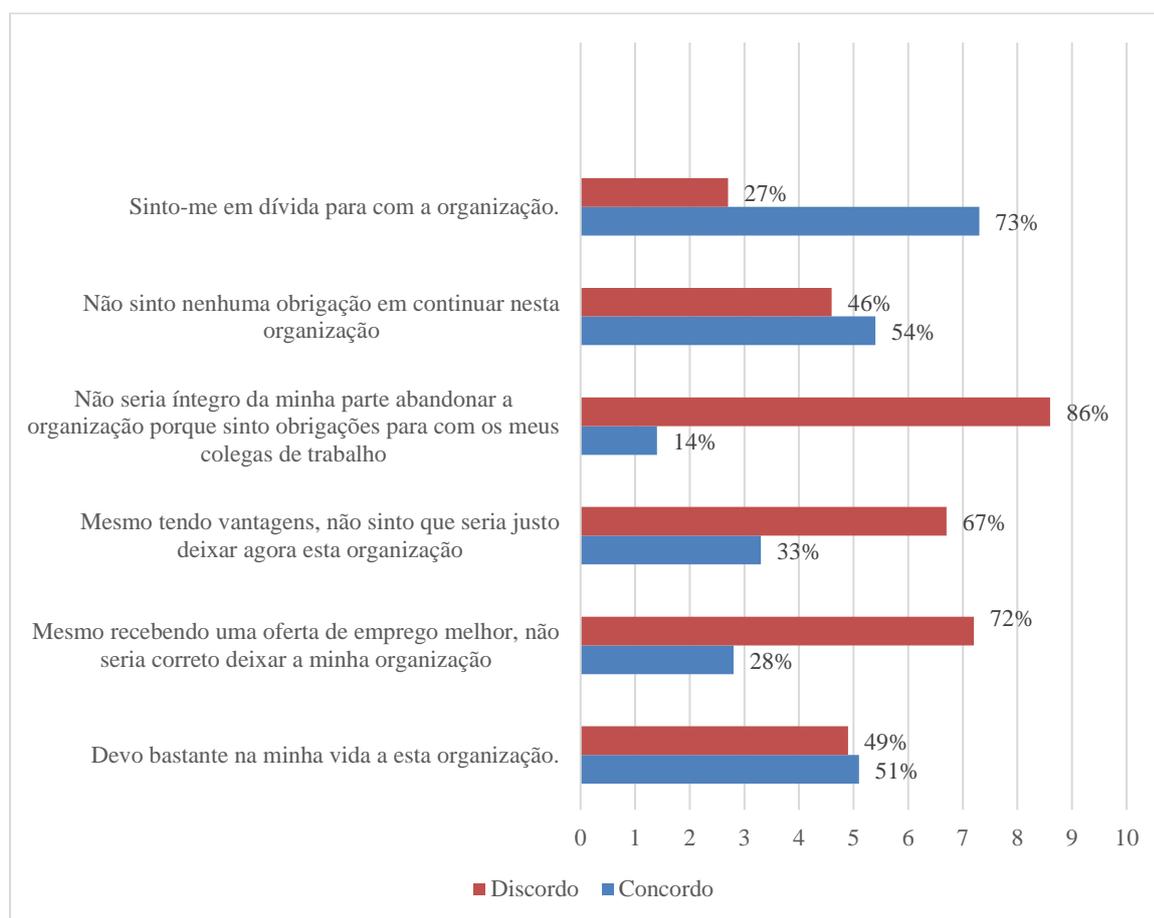
Fonte: elaboração própria do autor

4.5.3.2 Comprometimento Normativo

O comprometimento normativo demonstra resultados a quem das expectativas, considerando que a pesquisa se desenrola no seio de uma instituição pública, onde, em geral, esta modalidade de comprometimento costuma a destacar-se. A maior parte dos colaboradores afirma sentir uma dívida de gratidão para com a instituição e, por conseguinte, obrigação de continuar na mesma. Contudo, este sentimento de gratidão não se estende para os colegas de trabalho (86%) e grande parte dos funcionários não vê problemas em abandonar a instituição caso surja uma oportunidade melhor (72%).

Portanto, não se verifica a sensação de cumprimento de um dever civil no âmbito do exercício da função de servidor público.

Gráfico 8 - Respostas às afirmações que medem o Comprometimento Normativo



Fonte: elaboração própria do autor

4.5.3.3 Comprometimento Instrumental

Por último analisamos o comprometimento instrumental. mesmos afirmam não receber informações sobre políticas e objetivos da organização. A maior parte dos colaboradores afirma que não sentiria qualquer tipo de culpa se deixado a organização (73%), mesmo que num futuro próximo (56%). É igualmente maior o percentual de colaboradores que apenas não abandonam a organização devido a possíveis perdas (82%) e sacrifícios (69%) que tal decisão implicaria, ou seja, a decisão de abandonar a organização causaria um enorme abalo (92%) na vida destas pessoas face a questões como escassez de alternativas (58%) e impossibilidade de obtenção de benefícios (73%) que a organização possibilita.

Os factos acima mencionados denotam elevada predominância do comprometimento instrumental na instituição em análise. Não obstante o facto de que é perfeitamente possível que um indivíduo instrumentalmente comprometido com organização apresente níveis elevados de produtividade, acreditamos que esta variável é a menos desejável visto que denota que a instituição funciona com grande parte dos colaboradores desejosos de abandonar organização, emocionalmente pouco ligados a ela e que não partilham os seus valores com instituição.

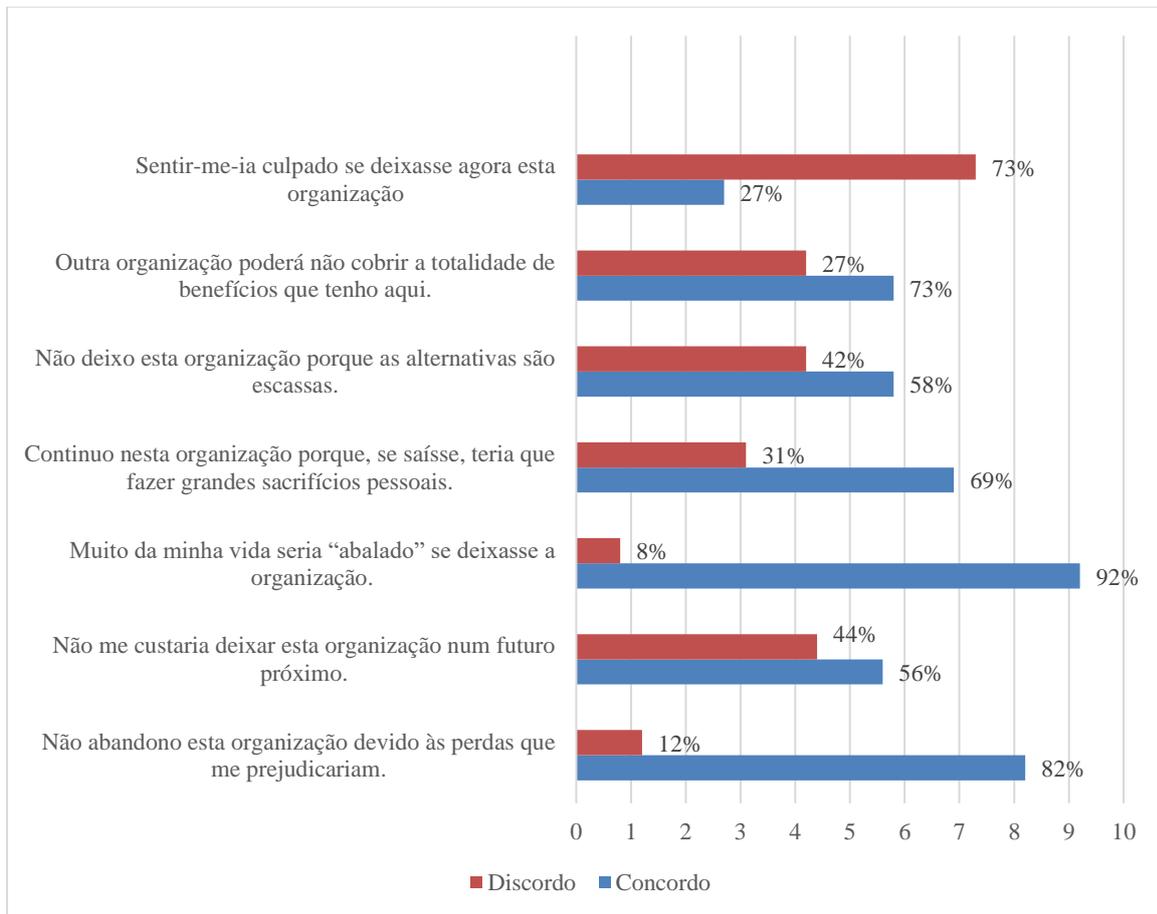
Num contexto em que as instituições públicas moçambicanas não conseguem competir financeiramente com as instituições dos outros sectores, este cenário não abona a seu favor. Posto isto, defendemos que o comprometimento afectivo e normativo são os mais desejáveis no contexto do nosso país. Se é difícil competir financeiramente com as instituições dos outros sectores, possuir funcionários emocionalmente ligados a organização, que comungam dos valores da empresa e que se sentem importantes e participam das decisões da organização é um aliado bastante relevante no combate a fuga dos quadros qualificados.

Existe baixa ligação afectiva, pouco sentimento de dever moral no exercício do serviço e grande necessidade de abondar a organização em busca de melhores condições de trabalho. Bambacas e Patrickson (2008, p. 72) identificaram como factores fundamentais para o comprometimento afectivo a transparência da relação, a participação colaborativa, a qualidade do feedback e a clareza e frequência das mensagens. Os autores supramencionados concluíram igualmente que através de uma relação baseada na verdade, na abertura e no diálogo, mais facilmente se consegue gerar confiança nos trabalhadores.

A totalidade dos nossos inquiridos (100%) considera a comunicação interna um elemento determinante nos níveis de comprometimento dos colaboradores. De um modo geral, na

percepção dos trabalhadores uma comunicação interna participativa e flexível é crucial para que o colaborador se sinta valorizado e partilhe os valores da instituição e esteja comprometido com a mesma.

Gráfico 9 - Respostas às afirmações que medem o Comprometimento Instrumental



Fonte: elaboração própria do autor

4.6 Conclusão

A presente investigação procurou compreender de que modo a forma como a comunicação interna se desenvolve no INATRO, I.P, na Delegação da Cidade de Maputo, influencia no comprometimento organizacional. Para termos de verificação foi proposta a seguinte hipótese: a forma como a comunicação interna se desenvolve influencia no desenvolvimento do comprometimento dos colaboradores para com a organização.

De acordo com a análise e resultados advindos desta pesquisa existe matéria suficiente para validar a hipótese, ou seja, a comunicação interna exerce influência no desenvolvimento de comprometimento organizacional. A existência de colaboradores altamente insatisfeitos com o modo como o processo de comunicação interna se desenvolve no seio da organização influi na falta de comprometimento afectivo dos colaboradores do INATRO, I.P., da delegação da cidade de Maputo.

Verificou-se na instituição que a maior parte dos colaboradores possui conhecimento sobre os valores da organização, mas não os interioriza, isto é, não os reconhece como seus e não os compartilha. Este é um dos factores que explicam o baixo nível de comprometimento afectivo na organização.

Os canais de comunicação utilizados pela instituição consistem em circulares, ordens de serviço, boletins e memorandos, reuniões, quadros de aviso, comunicados, internet, intranet, email e a plataforma de WhatsApp. Dentre os três fluxos comunicacionais existentes, a comunicação descendente é o que predomina na instituição.

É necessário que a liderança fortaleça a comunicação ascendente e ouça e responda as preocupações dos colaboradores com maior celeridade. De um modo geral, o nível de insatisfação dos colaboradores em relação a estratégia de comunicação interna da instituição é altamente preocupante e demonstra a existência de uma liderança excessivamente burocrática e pouco aberta para as preocupações dos colaboradores.

A administração pública moçambicana se encontra num processo de mudança de paradigma, com modelos de administração que se pretendem mais democráticos e virados para os interesses e necessidades do cidadão. acreditamos que para que esta vontade se materialize um dos caminhos é a mudança de atitude perante o servidor público, visto que é este que de facto interage e presta serviços aos cidadãos. Um servidor público que labora em um ambiente

democrática está mais aberto a tomar, voluntariamente, parte desta grande mudança organizacional em curso no nosso sector público.

Em suma, tendo em conta os resultados da nossa pesquisa consideramos que a instituição em curso não considera a comunicação interna uma ferramenta estratégica verdadeiramente relevante, fato que se repercute no comportamento dos trabalhadores e que gera efeitos negativos para a organização, dado que mais de metade dos colaboradores inquiridos não deseja continuar membro da organização e não possui um sentimento de pertença.

A partir dos resultados obtidos no presente estudo esperamos que o INATRO, I.P., consiga perceber e reflectir em torno dos problemas comunicacionais internos de modo a ter colaboradores mais emocionalmente ligados a organização e aos seus valores, mais empenhados e comprometidos e menos desejosos de abandonar a instituição.

É consensual actualmente que os recursos humanos continuam sendo os recursos mais importantes das organizações, visto que são eles que dinamizam todos os outros recursos das organizações. Assim, consideramos que o principal papel da comunicação interna é garantir que a organização conheça e entenda as necessidades dos seus colaboradores para assim garantir que estejam motivados e comprometidos a elevar a eficiência e eficácia organizacional.

Por último, cientes da impossibilidade de esgotar o debate sobre o assunto, esperamos que o presente trabalho sirva de base para futuras pesquisas relacionadas a matéria de comunicação interna e comprometimento organizacional quer em instituições públicas, quer nas de outros sectores. Esperamos especialmente que outras pesquisas relacionadas possam se desenvolver em Moçambique – onde pesquisas do género são ainda pouco exploradas – e assim se produza mais conhecimento em torno da matéria.

4.7 Recomendações e Limitações da Pesquisa

Em função dos resultados apresentados pela nossa pesquisa decidiu-se trazer algumas recomendações para a organização estudada de modo a melhorar os seus processos de comunicação e, conseqüentemente, elevar os níveis de comprometimento dos colaboradores:

- ❖ Elaboração de um plano estratégico de comunicação interna multidirecional e democrático. Este deve ser elaborado com o envolvimento de todos os colaboradores nas suas fases essenciais de concepção. Constatamos que o INATRO, I.P., não possui um plano oficial de comunicação, tendo apenas estratégias dispersas de comunicação e esta situação não contribui positivamente para efetivação de seus intentos comunicacionais;
- ❖ Fortificação da estratégia de formação *on the job*. Este tipo de formação decorre essencialmente no local e ambiente de trabalho do indivíduo fazendo uso das ferramentas de trabalho de uso frequente do formando. Notamos a existência desta modalidade de desenvolvimento profissional dos colaboradores e encorajamos a massificação da sua implementação;
- ❖ Criação de um departamento especializado em comunicação e imagem. Com o advento da consciência dos trabalhadores em torno de necessidades que vão para além de salários elevados e com a eclosão das tecnologias de comunicação é essencial que haja na instituição um departamento especializado em matéria de comunicação.

A principal limitação da presente pesquisa foi a situação de estado de emergência causada pela pandemia mundial do vírus Covid-19, a qual Moçambique não se pôde alhear. Esta situação levou a sucessiva suspensão de algumas actividades do serviço público e opção pelo *home office* (teletrabalho) e rotatividade laboral, factos que tornaram as nossas entrevistas e respostas aos questionários na nossa instituição alvo muito mais longas do que o inicialmente previsto. Por outro lado, não nos foram fornecidos documentos da organização para uma análise mais aprofundada, tais como organograma, planos estratégicos e avaliações de desempenho.

Podemos apontar igualmente como limitação o facto de que as conclusões deste trabalho se cingem a instituição em estudo e não esgotam todas as variáveis pertinentes ao tema, pelo que abrimos espaço para que o estudo seja replicado futuramente em outros contextos de forma a serem verificados resultados diversos ou mais abrangentes.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Vítor. *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora, 2003.
- ALVES, Patrícia. *Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios*. 92 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2017.
- AUBÉ, C.; ROUSSEAU, V.; MORIN, E. M. *Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy*. *Journal of Managerial Psychology* 2007.
- BAMBACAS, M.; Patrickson, *Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment*, *Journal of Communication Management*. 2008.
- BASTOS, António Virgílio; BRANDÃO, Margarida G.; PINHO, Ana Paula M. *Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho*. 1997.
- BILHIM, J. *Questões atuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: 2011.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. *Conceituação e Mensuração do Comprometimento Organizacional*. Brasília, 1994.
- CANDEIAS, P. M. F. A. *A Importância da Comunicação Interna nas Organizações da Administração Pública no século XXI: A Intranet no INA- Direcção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas*. 168 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Integrada). Instituto Superior de Novas Profissões, Lisboa, 2016.
- CHEN, J. C.; SILVERTHORNE, C.; HUNG, J. Y. *Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America*. *Leadership & Organization Development Journal*, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014.
- CURVELLO, J. J. A. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. 2. Ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

- DUBRIN, Andrew J. *Human Relations for Career and Personal Success*. 1996.
- FALCIONI, M. P. *A Influência da Comunicação Interna no Comprometimento Afectivo dos Funcionários*. 2009. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.
- FOSSÁ, M. I. T. *A Cultura de Devoção nas Empresas Familiares e Visionárias: uma definição teórica e operacional*. 2003. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.
- GIL, António Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRUNIG, J; HUNT, H. *Managing public relations*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
- IASBECK, L. *Amplitude da comunicação nas organizações*. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). *De Qual Comunicação Organizacional Estamos Falando?* Porto Alegre: ediPUCRS, 2015.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: IBPEX, 2008.
- KUABARA, P. S. S.; SACHUK, M. I. *Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM - Penitenciária Estadual de Maringá*. Brasília: Qualitas, 2010.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos*. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. *Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual*. São Paulo: Matrizes, 2014.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LARSSON, L. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade, *Metodologia do Trabalho Científico*, 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LISBOA, F.; GODOY, L. A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Brasília, p. 2-6, 2006.

MEYER, J.P.; ALLEN, N. J.; *A three-component conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management*. 1991.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MATHIEU, John E; ZAJAC, Dennis M. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. 1990. Connecticut: Psychological Bulletin, 1990.

MOSCA, João. *Economia de Moçambique*. Lisboa, 2005.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W; STEERS, R. M. *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

NAKRA, Rashmi. *Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study*. 2006.

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. D. *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. Comportamento Organizacional e Gestão. 2008.

OLIVEIRA, E. A. *Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários*. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Recursos Humanos). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga. 2009.

PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à Administração*. 3 Ed. São Paulo: 2004.

PEREIRA, M. P.; FONTENELE, R. E.; Sousa, N. M. *O Impacto da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários das Pmes Indústrias de Calçados*. 2011.

PEULE, R. M. *A Comunicação Interna na Administração Pública: um estudo de caso na unidade regional EPAMIG Sul de Minas-URES-M-Lavras, MG*. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. Ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RODRIGUEZ, Elena Velando; FRANCO, Tony Crespo; SANTOS Maria João Nicolau. *Natureza e Antecedentes do Comprometimento Organizacional: considerações para a gestão de recursos humanos*. Lisboa, 2006.

RUÃO, T. “*A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*”. Braga: Cadernos do Noroeste, 1999.

SÁNCHEZ, Lúcia H. A. *A Comunicação Organizacional Interna e o Ambiente Virtual: Novas Tendências*. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – UMSP, São Bernardo do Campo, 2006.

SEBASTIÃO, S. *Comunicação Estratégica: as relações públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

SCROFERNEKER, C. M. A. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. Porto Alegre: FAMECOS 2006.

SOUSA NETO, Cátia Filipa. *Comunicação Interna e o Comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho*. 139 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Recursos Humanos). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. 2016.

SOUSA, J. P. *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. 2. Ed. Porto, 2006.

TAMAYO, À., et al. *Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional*. Psicologia: teoria e pesquisa. 2001.

TEIXEIRA, F. M. et al. *Metodologias de pesquisa no ensino de ciências na América Latina: como pesquisamos na década de 2000*. 2013.

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

TITOCE, Marta Rabeca. *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional*. 93 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas). Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa, 2012.

VIANA, M. A. *Comprometimento Organizacional: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal*. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2012.

VENTURA, Manuela. *Estratégias de Comunicação Interna*. 69 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2012.

WELLS; Ana Córdova; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *De qual comunicação (interna) não estamos falando?* Porto Alegre: ediPUCRS, 2015.

WESTPHALEN, Marie-Hélène. *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés-Editora, s/d.

ZÉMOR, Pierre. *La Communication Publique*. Paris: 1995.

ZWIJZE-KONING, Karen; DE JONG, Menno. *Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool*. 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Guião de Entrevista

Esta entrevista possui fins estritamente académicos e é realizada no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso, necessário para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, pela Faculdade de Letras e Ciências Sociais, da Universidade Eduardo Mondlane. O nosso objetivo é compreender em que medida a comunicação interna contribui no comprometimento organizacional. Agradecemos desde já a sua colaboração!

Parte I. Questões relativas às práticas de comunicação interna

1. Quais é a política de comunicação da organização?
2. Que importância atribui a comunicação interna na busca pelo alcance da estratégia organizacional?
3. Os colaboradores conhecem a missão, visão e valores da instituição?
4. Quais são os meios de comunicação interna utilizados no INATRO, I.P?
5. Na sua opinião, dos meios referidos, qual o mais utilizado pelos superiores hierárquicos no contacto com os subordinados?
6. Em que situações e de que forma os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos contactam os seus superiores hierárquicos?
7. Há espaço para a comunicação informal na organização? Se sim, de que tipo?
8. Como classifica o ambiente de trabalho no INATRO, I.P?
9. Existe, internamente, espaço para sugestões e feedback? Se sim, qual é o tratamento dado às sugestões e feedback?

Parte II. Questões respeitantes ao comprometimento organizacional

1. Quais os principais desafios de no ato de comunicar internamente?
2. A organização proporciona o desenvolvimento profissional dos colaboradores?
3. Os colaboradores mostram-se satisfeitos com as formas de comunicação interna predominantes da organização?
4. Considera que a cultura e valores organizacionais são realmente partilhados por todos, independentemente do cargo que ocupam?
5. Existe interação entre os diferentes colaboradores dos diferentes departamentos?

6. Considera que os colaboradores cumprem todas as suas responsabilidades inerentes à sua função?
7. Existe alguma diferença no comportamento dos contratados mais recentemente dos mais antigos?
8. Qual é o nível de desempenho, assiduidade, pontualidade e sentimento de pertença dos colaboradores?
9. Considera os colaboradores comprometidos com a organização?

APÊNDICE B – Questionário

O presente questionário possui fins estritamente acadêmicos e é realizado no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso, necessário para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública pela Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane. O nosso objetivo é compreender em que medida a comunicação interna influencia no comprometimento organizacional.

Toda a informação recolhida é TOTALMENTE CONFIDENCIAL. Por favor responda com sinceridade, tendo em conta que não existem respostas certas ou erradas. Agradecemos desde já a sua preciosa colaboração!

PARTE I – Caracterização Demográfica

Assinale com um X a sua resposta.

Género: Feminino: _____. Masculino: _____

Idade: _____

Habilitações Literárias:

Ensino Básico _____. Ensino Médio Geral _____. Ensino Técnico Profissional _____.

Bacharelato ou Licenciatura _____. Pós-Graduação ou Mestrado: _____.

Doutoramento: _____

Função _____.

Tempo de Serviço: _____.

PARTE II – Questionário sobre Comunicação Interna

Por favor indique o seu nível de concordância em relação à forma de comunicação vigente na sua organização, assinalando (com um círculo ou “X”) os números correspondentes à seguinte tabela numa das caixas à frente de cada questão:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo nem Discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

1. São fornecidas informações sobre as políticas e os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
2. Recebo informações sobre as ações do governo que afetam a minha organização.	1	2	3	4	5
3. Esta organização fornece informações sobre possíveis mudanças.	1	2	3	4	5
4. São dadas informações sobre metas alcançadas ou falhas da organização.	1	2	3	4	5
5. A organização dá informações sobre a sua capacidade financeira.	1	2	3	4	5
6. Consigo comparar o meu trabalho com o dos outros.	1	2	3	4	5
7. Tenho conhecimento de como estou a ser avaliado.	1	2	3	4	5
8. Sinto que os meus esforços são reconhecidos.	1	2	3	4	5
9. Recebo informações sobre como resolver os problemas decorrentes do meu trabalho.	1	2	3	4	5
10. Os superiores conhecem e entendem os problemas que os subordinados enfrentam.	1	2	3	4	5
11. Os meus superiores ouvem-me e prestam-me atenção.	1	2	3	4	5
12. Os meus superiores dão-me orientações que permitem resolver problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5
13. Sinto que os meus superiores confiam em mim.	1	2	3	4	5
14. Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.	1	2	3	4	5
15. A política de supervisão implementada na organização é a mais correta.	1	2	3	4	5
16. Conheço e partilho os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
17. As pessoas na minha organização são boas comunicadoras.	1	2	3	4	5
18. A comunicação interna desta organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	1	2	3	4	5
19. Recebo atempadamente a informação necessária para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
20. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios.	1	2	3	4	5

Por favor continue preenchendo de acordo com as instruções fornecidas acima.

1. São-me fornecidas informações sobre o meu progresso no trabalho.	1	2	3	4	5
2. Recebo notícias da organização e do pessoal.	1	2	3	4	5
3. São fornecidas informações sobre políticas e metas departamentais.	1	2	3	4	5
4. A organização fornece-me informações sobre os requisitos do meu trabalho.	1	2	3	4	5
5. A organização fornece-me informações sobre os benefícios e pagamentos.	1	2	3	4	5
6. Os rumores e boatos estão ativos na organização.	1	2	3	4	5
7. A comunicação com outros colegas de trabalho acontece livremente.	1	2	3	4	5
8. Existe entreaajuda e facilidade de contacto entre os diversos departamentos.	1	2	3	4	5
9. O meu grupo de trabalho é compatível.	1	2	3	4	5
10. A comunicação informal é ativa na organização	1	2	3	4	5
11. As publicações transmitidas pela organização são relevantes e úteis.	1	2	3	4	5
12. As nossas reuniões são bem organizadas.	1	2	3	4	5
13. As diretivas e relatórios são claros e concisos.	1	2	3	4	5
14. As atitudes da organização perante a comunicação são saudáveis.	1	2	3	4	5
15. A quantidade de informação que circula nesta organização é adequada.	1	2	3	4	5
16. Os meios utilizados para transmissão de mensagens são adequados.	1	2	3	4	5

PARTE III – Questionário sobre Comprometimento Organizacional

Por favor indique o seu nível de concordância em relação à forma de comunicação vigente na sua organização, assinalando (com um círculo ou “X”) os números correspondentes à seguinte tabela numa das caixas à frente de cada questão:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo nem Discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

1. Ficarei muito feliz se passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5
3. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	1	2	3	4	5
4. Importo-me realmente com o destino desta organização.	1	2	3	4	5
5. Sinto que não pertenço verdadeiramente a esta organização.	1	2	3	4	5
6. Esta organização tem muito significado para mim.	1	2	3	4	5
7. Não me sinto como “parte da família” nesta organização.	1	2	3	4	5
8. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5
9. Não me sinto unido a esta organização.	1	2	3	4	5
10. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	1	2	3	4	5
11. Não me custaria deixar esta organização num futuro próximo.	1	2	3	4	5
12. Muito da minha vida seria “abalado” se deixasse a organização.	1	2	3	4	5
13. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5
14. Não deixo esta organização porque as alternativas são escassas.	1	2	3	4	5

15. Outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora esta organização.	1	2	3	4	5
17. Devo bastante na minha vida a esta organização.	1	2	3	4	5
18. Mesmo recebendo uma oferta de emprego melhor, não seria correto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5
19. Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora esta organização.	1	2	3	4	5
20. Não seria íntegro da minha parte abandonar a organização porque sinto obrigações para com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
21. Não sinto nenhuma obrigação em continuar nesta organização	1	2	3	4	5
22. Sinto-me em dívida para com a organização.	1	2	3	4	5