



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

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA**

Influência da comunicação interna no clima organizacional da empresa JMsystem Lda

**MONOGRAFIA**

Renato Jorge Maló

Maputo, Dezembro de 2024



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA**

Influência da comunicação interna no clima organizacional da empresa JMsystem, Lda

Renato Jorge Maló

**Local de Estudo:** JMsystem, Lda

**Supervisor:** Mestre Marcelino Sinete Pangaia

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações.

Maputo, Dezembro de 2024

## DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do curso:

---

(dr. Francisco Cumaio)

Presidente do júri:

---

Examinador (a):

---

Supervisor:

---

(Mestre Marcelino Pangaia)

Maputo, Dezembro de 2024

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Renato Jorge Maló, declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações (PO) foi inteiramente produzida por mim. Esta monografia nunca foi apresentada nesta e/ou em nenhuma outra instituição de ensino superior para a obtenção de qualquer grau acadêmico e é resultante da minha investigação e/ou pesquisa, sob a supervisão do Mestre Marcelino Pangaia.

---

(Renato Jorge Maló)

## **DEDICATÓRIA**

Com muito amor e carinho, dedico esta monografia à minha avó, Maria da Conceição Muchanga (*in memoriam*), e à minha mãe, Luísa Tomás Dombo, por terem me criado, amado de forma incondicional, acreditado em mim e incentivado a alcançar os meus objetivos e sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Deus por me proteger, iluminar os meus caminhos, guiar os meus passos e ser o meu porto seguro.

Aos meus pais, Venâncio Maló e Luísa Dombo, pela educação, amor incondicional, carinho, paciência, críticas construtivas, suporte e por moldarem o meu carácter. Agradeço ainda mais pelo apoio incondicional e sem julgamentos que a minha mãe me deu quando decidi trocar de curso (de Matemática para Psicologia).

Aos meus irmãos, Belmira Maló, Denise Maló, Neyma Macamo e Venâncio Maló, por tudo que fizeram e continuam a fazer por mim.

À minha namorada, Sheila Chingano, pelo carinho, companheirismo, atenção, compreensão, apoio e por acreditar em mim até em momentos que eu mesmo duvido de mim.

Aos meus familiares, que independentemente das circunstâncias, nunca me abandonaram. Em especial aos meus tios, Angelina Dombo, Neyma Alfredo e Salvador Mhula, e os meus primos, Dércio Mhula, Nélio Mhula e Sheila Mhula, cujo apoio foi crucial para as minhas conquistas.

Ao meu supervisor, pelo apoio, paciência, disponibilidade e puxões de orelha.

Aos meus colegas, Alda Augusto, Ázyra Hassamo, Caila Malagy, Carlitos Mugodoma, Dário Artona, Lara Cuamba, Naira Macuácuca, Octávia Machado, Shelsea Massango, Sheyla Alberto, Suwelly Sengo, Tedy Guambe, por todos momentos que passamos juntos, repletos de risadas, análises críticas e reflexões sobre a nossa área de actuação.

Aos meus amigos, Arsénio Niquice, Dayse Pereira, Djabo Joaquim, Eleutério Bata, Marvin Mindo, Jacira Suleimane, Jolinho Amoda, Melissa Dinda, Suniza Mahomed, por toda força, conselhos e puxões de orelha que me deram nos momentos em que eu mais precisava.

Por último – mas não menos importante, a todos docentes da FACED, por todas as instruções, conhecimentos e experiências partilhadas durante os anos de formação académica.

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

<b>DA</b>	Directora Administrativa
<b>DEP.</b>	Departamento
<b>DT</b>	Departamento Técnico
<b>ECO</b>	Escala de Clima Organizacional
<b>FACED</b>	Faculdade de Educação
<b>JMs</b>	JMsystem, Lda
<b>PO</b>	Psicologia das Organizações
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>TIC's</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>UEM</b>	Universidade Eduardo Mondlane

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Meios de Comunicação.....	10
Tabela 2 - Dimensões de clima organizacional .....	15
Tabela 3 - Indicadores de clima organizacional .....	16
Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica dos participantes .....	23
Tabela 5 - Dados relativos as percepções dos colaboradores sobre o apoio e da chefia da organização .....	24
Tabela 6 - Dados relativos as percepções dos colaboradores sobre a recompensa.....	25
Tabela 7 - Dados relativos as percepções dos colaboradores sobre o conforto físico .....	26
Tabela 8 - Dados relativos a percepções dos colaboradores sobre o controle/ pressões .....	28
Tabela 9 - Dados relativos a percepções dos colaboradores sobre coesão entre colegas .....	29
Tabela 10 - Dados relativos a percepções dos colaboradores sobre a comunicação .....	30
Tabela 11 - Influência da comunicação interna no clima organizacional da JMs .....	36

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Tipos de Clima Organizacional.....	14
---	----

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - Dados relativos aos resultados dos factores .....	32
---	----

## RESUMO

A presente pesquisa teve como intuito compreender a influência da comunicação interna no clima organizacional da empresa JM's, Lda. Para alcançar o objectivo traçado, optou-se por uma pesquisa aplicada, com finalidade exploratória. Optou-se, também, pela abordagem mista e adoptou-se o estudo de caso como procedimento técnico. Nesta pesquisa, foi utilizada a amostragem por acessibilidade ou por conveniência. A pesquisa contou com a participação de 10 colaboradores da sede da empresa. Optou-se pela Escala de Clima Organizacional (ECO) e entrevista semi-estruturada como instrumentos de recolha de dados, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e análise de conteúdo como técnicas de análise de dados. Os resultados da pesquisa efectuada indicam que a "Comunicação" e a "Influência da comunicação interna no clima organizacional da JM's" são os factores que obtiveram a maior média (4,4), seguidos de perto pelos factores "Coesão entre os colegas" e "Controle e/ou pressão", com 4,2 e 1,3, respectivamente. Os factores "Apoio da chefia e da organização" (3,7), "Recompensa" (3,5) e "Conforto físico" (3,8) estão dentro do padrão classificado como razoável (mais ou menos favorável ou neutro), ou seja, esses factores necessitam da atenção especial dos administradores da empresa. Os resultados obtidos também mostraram que a empresa tem enfrentado alguns desafios de comunicação, entretanto, percebeu-se que há muito interesse dos administradores em assegurar a consecução de melhorias palpáveis.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação interna; Clima organizacional; Pesquisa de clima organizacional.

## ABSTRACT

This research aims to understand the influence of the internal communication regarding the organizational environment of the company JMs, Lda. To reach that goal, an applied survey was carried out, with exploratory purpose. A mixed approach was used, as well, and a case study was adopted as a technical procedure. This survey used accessibility or convenience sampling. The survey involved 10 employees from the company's headquarters. We used the Organisational Climate Scale (OCS) and a semi-structured interview as data collection instruments and the *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) and content analysis as data analysis techniques. The results of this survey indicate that "Communication" and "Influence of the internal communication in the organizational environment of JMs" are factors that represent the highest average (4.4), closely followed by "Cohesion between colleagues" and "Control and/or pressure", with 4.2 and 1.3 respectively. Also, "Support from management and the organisation" (3.7), "Reward" (3.5) and "Physical comfort" (3.8) are within the standard classified as reasonable (more or less favourable or neutral), i.e. these factors need special attention from the company's managers. The results obtained also showed that the company has faced some communication challenges, however, it was realised that there is a lot of interest on the part of the managers in ensuring that tangible improvements are achieved.

**Keywords:** Communication, Internal Communication, Organizational Environment, Organizational Environment Research.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Formulação do problema.....	3
1.3. Objectivos da pesquisa.....	4
1.3.1. Objectivo geral .....	4
1.3.2. Objectivos específicos .....	4
1.4. Perguntas de pesquisa.....	4
1.5. Justificativa.....	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1. Comunicação interna.....	6
Comunicação .....	6
Comunicação interna .....	6
2.1.1. Funções da comunicação.....	6
2.1.1.1. Controlo .....	6
2.1.1.2. Motivação .....	7
2.1.1.3. Expressão emocional .....	7
2.1.1.4. Informação.....	7
2.1.2. Tipos de comunicação.....	7
2.1.2.1. Comunicação verbal .....	7
2.1.2.2. Comunicação não-verbal .....	8
2.1.3. Fluxos de comunicação .....	8
2.1.4. Processo de comunicação.....	9
2.1.4.1. Emissor .....	9
2.1.4.2. Codificação.....	9

2.1.4.3. Canal de transmissão de mensagem .....	9
2.1.4.4. Descodificador.....	9
2.1.4.5. Feedback.....	10
2.1.4.6. Ruídos.....	10
2.1.5. Meios de comunicação .....	10
2.1.6. Silêncio como comunicação .....	11
2.1.7. Barreiras para a comunicação eficaz .....	11
2.1.7.1. Barreiras pessoais .....	12
2.1.7.2. Barreiras físicas .....	12
2.1.7.3. Barreiras semânticas .....	12
2.2. Clima organizacional.....	12
2.2.1. Tipos de clima organizacional.....	13
2.2.2. Pesquisas de clima organizacional .....	15
2.2.3. Dimensões do clima organizacional .....	15
2.2.4. Indicadores de clima organizacional .....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	17
3.1. Descrição do local de estudo.....	17
3.2. Tipo de pesquisa.....	18
3.2.1. Quanto à natureza .....	18
3.2.2. Quanto aos objectivos.....	18
3.2.3. Quanto à abordagem.....	18
3.2.4. Quanto aos procedimentos.....	18
3.3. População, amostra e amostragem .....	19
3.3.1. Critérios de inclusão e exclusão da pesquisa.....	19
3.4. Instrumentos e técnicas de recolha de dados.....	19

3.4.1 Questionário.....	19
3.4.2. Entrevista semi-estruturada .....	20
3.5. Técnicas de análise de dados.....	21
3.6. Questões Éticas .....	21
3.7. Limitações da pesquisa.....	22
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS .....	22
4.1. Caracterização dos participantes .....	22
4.2. Colecta das percepções dos colaboradores da JMs sobre o clima organizacional .....	23
4.3. Caracterização da comunicação interna na JMs.....	32
4.4. Relação entre a comunicação interna no clima organizacional da JMs.....	36
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	38
5.1. Conclusão.....	38
5.2. Recomendações .....	39
Referências bibliográficas.....	40
Apêndice 1: Termo de consentimento informado.....	ii
Apêndice 2: Escala de clima organizacional (ECO).....	iii
Apêndice 3: Guião de entrevista (semi-estruturada).....	viii

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

A comunicação interna desempenha um papel importante no ambiente corporativo, influenciando directamente o clima dentro das organizações. Este trabalho tem como objectivo compreender a influência da Comunicação interna no Clima organizacional da empresa JMS, Lda. O trabalho em questão se insere no contexto da Psicologia Das Organizações (PDO), área que estuda a mente e os aspectos comportamentais dentro das empresas, sendo um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia Organizacional pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Esta pesquisa é constituída por cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, na qual são apresentadas a contextualização, a formulação do problema, os objectivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo consiste na revisão da literatura, abordando conceitos e teorias sobre Comunicação interna e Clima organizacional. O terceiro capítulo trata da metodologia, detalhando a abordagem metodológica, o local de estudo, o tipo de pesquisa, a população e a amostra, os instrumentos e técnicas de recolha de dados, além das questões éticas e limitações do estudo. O quarto capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos dados obtidos. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações decorrentes da pesquisa.

### **1.1. Contextualização**

Segundo a pesquisa de Comunicação Interna da Gallagher - *State of the Sector 2022/23*, que contou com a participação de mais de 2.000 organizações de todo o mundo (62% da América do Norte, 28% da Europa, 6% da Ásia-Pacífico e Oceânia, 3% da América Latina e 1% de África, Médio Oriente e Rússia), para organizações com mais de 5,000 funcionários, o propósito principal da comunicação interna é o alinhamento estratégico (77-78%), seguido de perto pela cultura e o sentimento de pertença. Em contraste, organizações com menos de 5,000 funcionários veem a cultura e o sentimento de pertença como o propósito principal da comunicação interna, com o alinhamento estratégico sendo, por vezes, uma segunda escolha distante – particularmente em entidades pequenas.

Pode-se definir a comunicação como sendo, a transmissão e interpretação de informações, usando símbolos verbais e não-verbais, ou o processo de permuta de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas (Reis & Silva, 2012).

Segundo Curvello (2012) citado por Paz (2019) a comunicação interna pode ser definida hoje como o conjunto de acções que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna (...). Geralmente, engloba a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados).

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades pela disseminação da informação (Chiavenato, 2014). Corroborando com essa informação, Regato (2014) afirma que o relacionamento satisfatório das pessoas com os seus ambientes e com os outros depende da comunicação (...).

Para Leonardo (2019) citado por Robles (2019) a comunicação eficaz no local de trabalho entre todos os *stakeholders* em todos os níveis da organização é essencial para que as organizações produzam resultados impactantes.

Segundo Torquato (2010) citado por Neto, et al. (2019) a princípio, as organizações viam a comunicação como mais uma ferramenta básica a qual tinha como fim informar algo a um público desejado, sem muita importância para o desenvolvimento da cultura, factor primordial para o bom clima organizacional.

De acordo com Maximiano (2010) citado por Roque (2018) o clima organizacional é o nome dado para o produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objectiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afectados por todos os componentes, desde o local físico até os objectivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa.

Para Souza (2016) o clima organizacional é um importante indicador de quão saudável é uma organização, visto que, em uma empresa com um clima bom, os colaboradores trabalham mais satisfeitos, motivados, com uma produtividade maior, colaboração, entre outros factores relevantes para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Segundo Chiavenato (2014) o clima organizacional reflecte como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo; ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo. Conforme explica Freitas (2018) o resultado dessa interação pode ser mensurado de acordo com a percepção que os colaboradores criam sobre o próprio grau de satisfação quanto aos aspectos do ambiente corporativo e de trabalho.

## **1.2. Formulação do problema**

A JMs é uma empresa moçambicana, que tem como missão garantir produtos e serviços de qualidade, oferecendo os melhores sistemas de segurança, rede de dados, voz e electricidade com padrões internacionalmente reconhecidos, dando prioridade a satisfação e segurança de todos os clientes.

A comunicação é uma das partes fundamentais do nosso dia-a-dia. A comunicação no ambiente de trabalho é uma componente extremamente importante para toda e qualquer organização que pretenda permanecer competitiva e ser bem-sucedida, tanto em Moçambique assim como em qualquer outro canto do mundo.

A JMs é constituída pelo Conselho Administrativo, Director Executivo, Director Técnico, Departamento de Finanças, Departamento Comercial, Departamento de Recursos Humanos e o Departamento Técnico. Os Departamentos de Finanças, Comercial e de RH respondem ao Director Executivo e o Dep. Técnico responde ao Director Técnico. O Dep. Técnico também é constituído por um Gestor Técnico, que é o elo entre a sua equipa, o Director Técnico e a empresa em geral. A comunicação na JMs obedece a cadeia de comando. Entretanto, tem-se verificado que a empresa tem enfrentado dificuldades para garantir que a comunicação seja eficaz. Segundo a Directora Administrativa da empresa, essas dificuldades estão associadas ao facto de nem sempre as informações serem partilhadas com os colaboradores certos na hora certa (o que já levou a empresa a demitir o antigo Gestor Técnico), o que tem gerado reclamações, constrangimentos e insatisfação tanto por parte deles, como por parte dos clientes. Em algumas vezes, a ineficácia da comunicação interna acarreta atrasos na entrega de produtos e serviços requisitados pelos clientes, minando assim a sua experiência de compra e a confiança que os mesmos têm na organização.

Tendo em conta que a comunicação ineficaz no trabalho pode contribuir, directa ou indirectamente, para a formação de um Clima Organizacional desfavorável, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa:

*Até que ponto a comunicação interna influencia no clima organizacional da empresa JMs?*

### **1.3. Objectivos da pesquisa**

#### **1.3.1. Objectivo geral**

- Compreender a influência da comunicação interna no clima organizacional da empresa JMs.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Caracterizar a comunicação interna na JMs;
- Colher as percepções dos colaboradores da JMs sobre o clima organizacional da JMs;
- Relacionar a comunicação interna e o clima organizacional da JMs.

### **1.4. Perguntas de pesquisa**

- Como a comunicação interna é percebida pelos colaboradores da JMs?
- Quais são as percepções dos colaboradores da JMs sobre o clima organizacional?
- Como é que a comunicação interna influencia no clima organizacional da JMs?

### **1.5. Justificativa**

Segundo Salvation (2019) não há organização sem comunicação porque a comunicação eficaz é necessária para construir boas relações humanas no local de trabalho e aumentar o sucesso dos negócios. Souza (2016) acrescenta que quando há uma boa comunicação interna entre os colaboradores, a mesma contribui para ampliar as relações interpessoais, gera um clima favorável na organização, pois ocorre uma maior interactividade.

Escolheu-se o presente problema de pesquisa por se constatar que a comunicação é um dos elementos-chave para o êxito das grandes, médias e pequenas empresas, independentemente do ramo de actividade. Diante de um tema que merece tamanha seriedade, o pesquisador sentiu a necessidade de elaborar esta pesquisa para compreender a influência da comunicação interna sobre o clima organizacional da instituição em questão. Além disso, é importante ressaltar o

vínculo pessoal do pesquisador com o tema, que foi criado através das suas experiências profissionais em outras organizações que enfrentavam o mesmo problema.

Esta pesquisa poderá proporcionar aos colaboradores e administradores da JMs um conhecimento mais amplo sobre a comunicação interna. Ademais, a pesquisa permitirá aprofundar a sua compreensão e reflectir em torno das barreiras e da importância da comunicação interna na formação do clima organizacional favorável.

Espera-se que a pesquisa possa contribuir para o desenvolvimento da sociedade moçambicana no sentido de incentivar outros estudantes, docentes e pesquisadores moçambicanos a explorarem o tema e desenvolverem trabalhos científicos sobre o mesmo.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura - segundo capítulo, é constituída pelos seguintes tópicos: definição de conceitos, funções da comunicação, tipos de comunicação, fluxos de comunicação, processo de comunicação, meios de comunicação, barreiras para a comunicação eficaz, silêncio como comunicação, tipos de clima organizacional, pesquisas de clima organizacional, dimensões do clima organizacional e indicadores de clima organizacional.

### **2.1. Comunicação interna**

#### **Comunicação**

Pereira e Fonseca (1997) citados por Correa e Morais (2014) postulam que o termo comunicação advém do latim “*communicare*”, e significa “tornar comum”. Os autores ainda salientam que a comunicação é imprescindível para aumentar a sinergia entre as pessoas, além de proporcionar a diminuição de dúvidas e questionamentos.

#### **Comunicação interna**

Segundo Ruão (2016) citado por Ferreira (2021) a comunicação interna corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo a necessidade de interação humana, desenvolvimento de tarefas, e relacionada com a estrutura organizacional e suas unidades.

##### **2.1.1. Funções da comunicação**

Segundo Reis e Silva (2012) pode-se considerar que a comunicação tem quatro (4) funções básicas: controlo, motivação, expressão emocional e informação, com igual nível de importância e interactividade dentro do grupo ou da organização.

###### **2.1.1.1. Controlo**

A comunicação age no controlo do comportamento dos indivíduos de diversas formas. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos seus colaboradores. Por exemplo, a informação do colaborador ao seu superior hierárquico do desenvolvimento de uma tarefa, foi uma comunicação que desempenhou a sua função de

controlo. No entanto, a comunicação informal também controla o comportamento. Por exemplo, quando um grupo de colaboradores informa que um colega está a produzir muito, pondo em causa o trabalho dos restantes, esta comunicação informal funciona como um controlo do trabalho desenvolvido pelo colega.

#### **2.1.1.2. Motivação**

A motivação é facilitada pela comunicação quando é clara, precisa e transmite uma informação sobre o desempenho do colaborador de modo a este poder melhorá-lo, caso seja possível e necessário.

#### **2.1.1.3. Expressão emocional**

A interacção verificada num grupo de trabalho constitui uma componente social. A comunicação, neste caso, funciona como um mecanismo essencial para expressar os sentimentos de satisfação e/ou de frustração dos elementos que constituem o grupo.

#### **2.1.1.4. Informação**

A informação desempenha um papel de facilitador às tomadas de decisão. Ao serem comunicadas informações, estas transmitem elementos indispensáveis, que identificam e avaliam alternativas para a acção, e consequentemente a tomadas de decisão melhor fundamentadas.

### **2.1.2. Tipos de comunicação**

Reis e Silva (2012) defendem que os tipos de comunicação podem ocorrer em comunicação verbal e comunicação não-verbal.

#### **2.1.2.1. Comunicação verbal**

A comunicação verbal é a mais usada nas organizações, pode ainda subdivir-se em escrita e oral (Reis & Silva, 2012).

- **Comunicação escrita:** A comunicação escrita surge com maior frequência nas organizações burocráticas e caracteriza-se pela ausência física do receptor, exigindo uma construção frásica, ortografia e pontuação correctas, bem como uma sequência lógica de ideias.

- **Comunicação oral:** A comunicação oral tem a presença do receptor, permitindo a ocorrência do *feedback* imediato, a passagem instantânea do receptor a emissor e vice-versa, possibilitando a utilização de comunicação não-verbal.

### **2.1.2.2. Comunicação não-verbal**

A comunicação não-verbal é utilizada quando se verificam situações adversas que impedem a ocorrência da comunicação verbal (oral ou escrita, constituída por gestos, mímica, expressões faciais, imagens e sons) (Reis & Silva, 2012).

### **2.1.3. Fluxos de comunicação**

Segundo Rego e Cunha (2005) citados por Ferreira (2021) o fluxo de comunicação nas organizações é influenciado pela estrutura da organização. Esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização e diz-nos quem deve comunicar com quem. Os mesmos autores ainda acrescentam que o fluxo da comunicação interna está dividido em quatro partes, que são: descendente, ascendente, horizontal e diagonal.

Para Torquato (2015) citado por Ferreira (2021) o fluxo comunicacional descendente realiza-se no fluxo de cima para baixo, ou seja, na posição hierárquica de uma organização representa o encaminhamento de mensagens dos dirigentes (topo decisório/cúpula directiva) para os subalternos (bases) para assegurar o desempenho correcto das metas e actividades organizacionais. Através desse fluxo de comunicação são transmitidas instruções, directrizes, normas, princípios orientadores, metas, doutrinação e práticas organizacionais.

Torquato (2015) citado por Ferreira (2021) defende que as comunicações ascendentes ocorrem de forma contrária da comunicação descendente. Nesse fluxo, as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações podem fazer chegar aos escalões superiores as suas opiniões, atitudes e acções sobre assuntos importantes para o funcionamento das organizações.

Para Torquato (2010) citado por Ferreira (2021) o fluxo horizontal ou lateral mostra-se estratégico para os programas e metas da organização, permite grande entrosamento e contribui para o aperfeiçoamento das coordenações. Kunsch (2016) citado por Ferreira (2021) refere que a comunicação horizontal ou lateral ocorre quando a comunicação se processa entre direcções, secções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização.

A comunicação pelo fluxo diagonal acontece quando ocorre a troca de mensagens entre um superior e um subordinado de outra área/direcção. Essa forma de comunicação mostra-se mais propensa em organizações menos burocráticas e mais abertas (Torquato, 2010 conforme citado em Ferreira, 2021).

#### **2.1.4. Processo de comunicação**

De acordo com Reis e Silva (2012) para compreender o desenvolvimento de uma comunicação eficaz é necessário analisar cada um dos elementos constituintes do processo de comunicação. O processo de comunicação ocorre quando o emissor (ou fonte) emite uma mensagem (sinal) que é codificada (convertida em formato simbólico) e transmitida por um canal (mídia) até ao receptor que retraduz (descodifica) a mensagem emitida pelo emissor. O receptor interpretará a mensagem que pode ter chegado a ele com algum tipo de barreira (ruído, bloqueio, filtragem) e, a partir daí, dará o *feedback* ou resposta, completando o processo de comunicação.

##### **2.1.4.1. Emissor**

Representa quem envia e codifica a mensagem. A codificação desta é feita transformando o pensamento em palavras ou gestos de forma a serem perceptíveis pelo receptor.

##### **2.1.4.2. Codificação**

A mensagem transmitida, necessita ser codificada, isto é, os seus símbolos têm de ser traduzidos de uma forma adequada para que possa aceder ao canal escolhido.

##### **2.1.4.3. Canal de transmissão de mensagem**

Desempenha a via pela qual a mensagem é transmitida do emissor ao receptor. O canal de transmissão é formal quando determinado pela organização para a transmissão da mensagem e seguindo a hierarquia previamente definida. O canal é informal quando a transmissão da mensagem é feita de forma espontânea, como em redes sociais.

##### **2.1.4.4. Descodificador**

Os símbolos que constituem a mensagem têm de ser traduzidos para que o receptor os compreenda. A descodificação é um processo de tradução da mensagem efectuado na mente do receptor.

#### 2.1.4.5. Feedback

Representa a resposta do receptor ao emissor da mensagem, podendo ser usada como uma extensão do resultado da comunicação. Se ocorrer *feedback*, é possível verificar se a comunicação foi eficaz.

#### 2.1.4.6. Ruídos

Representam obstruções ao processo de comunicação. Os ruídos podem ser, internos se surgirem durante as fases da codificação ou decodificação, e externos no canal de transmissão.

#### 2.1.5. Meios de comunicação

Segundo Rocha (2010) os meios e instrumentos de comunicação usados nas organizações são:

**Tabela 1 - Meios de Comunicação**

Meios e instrumentos de comunicação	Utilidade
Reuniões, apresentações, cartas ao domicílio, sistema de reuniões, loja informativa	Informa sobre as acções que afectam o colectivo dos trabalhadores
Circulares	Informa sobre a mudança nas organizações
Comunicação de convenções colectivas, boletim sobre a segurança social	Comunica notícias e acordos laborais
Visitas da Direcção aos postos de trabalho, política de portas abertas	Rompe barreiras físicas e psicológicas entre a Direcção e os funcionários
Boletim interno, com notícias e reconhecimentos	Integra e gesta uma consciência colectiva
Terminais, bancos de ideias, correio electrónico	Favorece a comunicação ascendente e fomento da participação
Pontos de encontro, painéis, comunicação informal, reuniões de trabalho	Dinamiza a adopção de decisões
Programas de qualidade, círculos de qualidade, grupos de melhoria contínua, cursos de formação interdepartamentais	Potencia a criatividade, produtividade e cooperação dos grupos
Reuniões sociais, eventos desportivos,	Fortalece a cultura

**Fonte:** Rocha (2010).

Por outro lado, Keyton (2010) citado por Lunenburg (2010) considera que uma mensagem é enviada por um meio, que é o portador da comunicação. A selecção do meio específico para transmitir a mensagem pode ser crítica, porque há muitas opções. O meio pode ser verbal, não-verbal, escrito, assistido por computador ou electrónico. Para a mídia escrita, um administrador ou outros membros da organização podem escolher entre memorandos, cartas, relatórios, quadros de avisos, manuais, boletins informativos e similares. Para a mídia verbal, as opções incluem conversas cara a cara, telefone, computador, sistemas de informação abertos, circuito fechado de televisão, mensagens gravadas, apresentações de som ou *slides*, *e-mail* e assim por diante. Gestos não-verbais, expressões faciais, posição do corpo e até roupas podem transmitir mensagens.

#### **2.1.6. Silêncio como comunicação**

O silêncio — definido aqui como ausência de palavras ou de ruídos — tem sido ignorado como forma de comunicação no comportamento organizacional porque representa uma inacção ou não-comportamento. Mas ele não é necessariamente uma inacção. Nem é, ao contrário do que muitos pensam, uma falha na comunicação. O silêncio pode, na verdade, ser uma forma poderosa de comunicação. Ele pode significar que uma pessoa está pensando ou contemplando sobre a resposta para uma questão. Pode significar que a pessoa está ansiosa ou com medo de falar. Pode também ser um sinal de concordância, de divergência, de frustração ou de raiva (Robbins, 2005).

#### **2.1.7. Barreiras para a comunicação eficaz**

Para Reis e Silva (2012) as barreiras comunicacionais são obstáculos surgidos no processo de comunicação, que podem provocar distorções na mensagem, ou até mesmo que esta nunca chegue ao receptor.

Segundo Regato (2014) a comunicação não é das tarefas mais fáceis em uma organização. Há barreiras que dificultam esse processo:

#### **2.1.7.1. Barreiras pessoais**

Decorrem das limitações, emoções, e valores de cada pessoa (timidez excessiva, fragilidade, rispidez, insegurança, entre outros).

#### **2.1.7.2. Barreiras físicas**

São as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação (imagine um professor dando aula em uma sala sem isolamento acústico, ao lado de um bar com música ao vivo).

#### **2.1.7.3. Barreiras semânticas**

São as limitações decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita (um advogado quando fala para os leigos sobre questões relacionadas com o direito e faz o uso de vocabulário técnico, não se permite entender).

Além da influência das barreiras, a comunicação ainda pode três males: a omissão (quando aspectos e partes importantes da comunicação são omitidos); a distorção (quando a mensagem sofre alteração e afecta o conteúdo original) e a sobrecarga (quando o volume de informação é muito grande e ultrapassa a capacidade do destinatário de processá-la; ele acaba perdendo grande parte do que é dito ou distorcendo o conteúdo).

Regato (2014) ainda acrescenta que nem sempre os colaboradores organizacionais estão dispostos a contribuir para um processo de comunicação eficaz. Emoções, traços de personalidade e até a percepção social podem influenciar o mesmo processo.

### **2.2. Clima organizacional**

Os primeiros estudos de clima organizacional surgiram nos EUA, em meados dos anos 60. Foi quando Forehand e Gilmer desenvolveram trabalhos sobre comportamento organizacional, buscando combinar humanização no trabalho com melhorias na produção (Bispo, 2005 conforme citado em Souza, 2016).

Segundo Chiavenato (2014) o conceito de clima organizacional foi criado originalmente para descrever a atmosfera social reinante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito de processos sociais. Posteriormente, foram agregadas três fontes para caracterizar o desenvolvimento do clima: a exposição dos funcionários à mesma estrutura organizacional, os processos e as práticas que tornam o grupo um conjunto homogéneo e o compartilhamento de significados por meio da interacção social.

De acordo com Paulino e Bezerra (2005) citados por Souza (2016) grande parte dos conceitos de clima organizacional está directamente focada na satisfação e a percepção dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho e condições de trabalhos, entre outras variáveis que interferem o desenvolvimento da sua actividade.

O clima organizacional considera uma série de factores que podem dizer respeito:

- À empresa (como o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões);
- Aos contactos dos empregados com a liderança;
- À política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo) (Ferreira, 2013).

### **2.2.1. Tipos de clima organizacional**

Segundo Costa (2012) existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacional, mas de maneira objectiva, podemos citar Chiavenato (1994): o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

De acordo com o Costa (2012), não há muita diferença nos tipos propostos pelos autores:

- a) Conforme Mello (2004): favoráveis, desfavoráveis e neutros;
- b) Para Bispo (2006): mais ou menos favorável, desfavorável e favorável;
- c) Segundo Luz (2007): bom, razoável e ruim.

**Figura 1 - Tipos de Clima Organizacional**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

**Fonte:** Costa (2012).

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direcção ao alcance dos objectivos organizacionais (Ferreira, 2013).

Os executivos precisam compreender o conceito de clima, pois a eficiência da organização pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direcção dos objectivos organizacionais (Chiavenato, 2014).

### 2.2.2. Pesquisas de clima organizacional

Para Ferreira (2013) a pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional.

Segundo Stadler e Pampolini (2014) citados por Peynaud (2020) a pesquisa é geralmente aplicada por meio de questionários, de modo que as respostas destes servem de base para a resolução dos possíveis problemas que se apresentarem, tendo impacto directo na produtividade das pessoas.

De acordo com Flores e Silva (2016) citados por Peynaud (2020) avaliar o clima organizacional periodicamente é fundamental, visto que o mesmo pode afectar positivamente ou negativamente no comportamento das pessoas contidas na organização. Ele pode ainda, ser o responsável por reter talentos, ser um importante indicador de satisfação em relação a aspectos da cultura organizacional, além de apontar as origens dos problemas constatados, permitindo, dessa forma, que o gestor possa fazer uma intervenção correctiva.

### 2.2.3. Dimensões do clima organizacional

De acordo com Chiavenato (2014) existem sete (7) dimensões do clima organizacional, que são:

**Tabela 2 - Dimensões de clima organizacional**

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
<b>Conformismo</b>	Sentimento de limitações por regras, procedimentos, políticas e práticas da organização
<b>Responsabilidade</b>	Grau em que os funcionários sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar os superiores
<b>Padrões</b>	Sentimentos sobre como a organização enfatiza a qualidade do desempenho e a produtividade das pessoas, e como ela define objectivos que estimulem o seu compromisso
<b>Recompensas</b>	Como os funcionários percebem que estão a ser reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e como são criticados e punidos quando erram

<b>Clareza organizacional</b>	Sentimento a respeito da organização interna e como os objectivos são definidos claramente
<b>Calor e apoio</b>	Reconhecimento da amizade como norma e o grau de confiança que as pessoas têm em relação às outras, e como elas se apoiam mutuamente
<b>Liderança</b>	Disposição para aceitar direcção e liderança e assumi-la quando necessária com base na perícia

**Fonte:** Chiavenato (2014).

#### 2.2.4. Indicadores de clima organizacional

É possível mensurar o clima organizacional por meio de alguns indicadores. De acordo com Ferreira (2013) os indicadores mais importantes do clima organizacional são:

**Tabela 3 - Indicadores de clima organizacional**

<b>Rotatividade de pessoal</b>	Quando elevado, pode indicar a falta de comprometimento das pessoas com a empresa
<b>Absenteísmo (faltas)</b>	Quando elevado, pode indicar a falta de comprometimento com a empresa
<b>Programas de sugestões</b>	Se mal-sucedidos, podem indicar a falta de interesse e comprometimento
<b>Avaliação de desempenho</b>	O mau desempenho pode indicar que o clima também está mau
<b>Conflitos interpessoais e interdepartamentais</b>	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre as pessoas ou departamentos, suscita um pouco de atenção
<b>Desperdícios de material</b>	Uma das formas de reacção contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações

**Fonte:** Ferreira (2013).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Neste capítulo, descreve-se a abordagem metodológica, apresentando o local de estudo, tipo de pesquisa, a população, a amostra, os instrumentos e as técnicas de recolha de dados, questões éticas e limitações de estudo.

### **3.1. Descrição do local de estudo**

A JMs é uma empresa moçambicana vocacionada e especializada na área de electricidade, rede de dados e sistemas de segurança electrónica, que foi fundada em 24 de Maio de 2016.

A sua sede localiza-se na avenida Milagre Mabote, nº 36, no distrito municipal de Ka Mpumfo, na Cidade de Maputo e, a sucursal localiza-se na avenida do Trabalho, nº 6, no bairro de Namutequeliua, na província de Nampula.

A JMs tem como missão e visão:

#### **Missão**

- Ser líder e reconhecida pela qualidade nas áreas de actuação.

#### **Visão**

- Garantir produtos e serviços de qualidade, oferecendo os melhores sistemas de segurança, rede de dados, voz e electricidade com padrões internacionalmente reconhecidos, dando prioridade a satisfação e segurança de todos clientes.

No início da pesquisa, a JMs contava com o apoio de 22 colaboradores, mas devido à reestruturação interna, o número foi reduzido para 14 colaboradores.

A JMs atende empresas de grande, médio e pequeno porte, como a Índico Seguros, Cosmos Moçambique, Moza Banco, Instituto Nacional de Estatística, Tribunal Judicial da Cidade de Maputo, Ministério das Finanças, Banco Socremo, *New Horizons*, entre outras.

## **3.2. Tipo de pesquisa**

### **3.2.1. Quanto à natureza**

Quanto à natureza, adoptou-se a pesquisa aplicada, por se preocupar ou focar em encontrar soluções para um problema concreto nas organizações, especificamente na JMs. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) citados por Razão (2019) esta pesquisa objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

### **3.2.2. Quanto aos objectivos**

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planeamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (Gil, 2008). Através desta pesquisa, o pesquisador poderá se familiarizar com o tema e trazer novas perspectivas sobre o mesmo.

### **3.2.3. Quanto à abordagem**

Como forma de alcançar os objectivos propostos, optou-se pela pesquisa mista, que de acordo com Galvão, Pluye e Ricarte (2018) citados por Maheme (2021) tem por objectivo generalizar os resultados qualitativos, ou aprofundar a compreensão dos resultados qualitativos, ou corroborar os resultados (qualitativos ou quantitativos). É vantajoso utilizar esta abordagem, pois possibilita a realização de uma triangulação de métodos e/ou facilita o estudo do mesmo fenómeno de maneiras diferentes.

### **3.2.4. Quanto aos procedimentos**

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) para se desenvolver uma pesquisa, é indispensável seleccionar o método de pesquisa a utilizar. Para esta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que segundo o mesmo autor, visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

### **3.3. População, amostra e amostragem**

Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar (Gil, 2008). A população desta pesquisa é constituída por 14 colaboradores, dos quais 10 fizeram parte da amostra<sup>1</sup>, representando 71% da empresa até o momento.

Para essa pesquisa, utilizou-se a amostragem por acessibilidade ou por conveniência, pois, segundo Gil (2008) este tipo de amostragem é destituído de qualquer rigor estatístico. O pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que possam, de alguma forma, representar o universo.

#### **3.3.1. Critérios de inclusão e exclusão da pesquisa**

##### **3.3.1.1 Critérios de inclusão**

Para a participação nesta pesquisa, foram considerados os seguintes critérios de inclusão:

- Trabalhar na sede da JMs;
- Assinar o Termo de consentimento informado;

##### **3.3.1.2 Critérios de exclusão**

Para a exclusão dos participantes nesta pesquisa, foram considerados os seguintes critérios:

- A não apresentação das características anteriormente citadas.

### **3.4. Instrumentos e técnicas de recolha de dados**

Nesta parte do trabalho, foram apresentados os instrumentos e as técnicas que foram usadas para a colecta dos dados.

#### **3.4.1 Questionário**

Para compreender a influência da comunicação interna sobre o clima organizacional da empresa JMs, usou-se um questionário, que segundo Gil (2008) é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações

---

<sup>1</sup> Define-se por amostra como uma parcela conveniente seleccionada do universo (população) (Lakatos & Marconi, 2003).

sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.

Para essa pesquisa, usou-se um questionário baseado na Escala de Clima Organizacional (ECO), que segundo Martins (2008) citada por Potrich et al. (2012) foi desenvolvida com o objectivo de compreender as percepções dos colaboradores de uma determinada empresa sobre várias dimensões do clima organizacional. Optou-se pelo questionário porque ele permite saber quais são as opiniões e/ou sentimentos dos colaboradores de todos os departamentos da empresa sobre vários aspectos.

Nesta pesquisa, não foi utilizada a versão original da ECO, mas sim uma versão adaptada pelo pesquisador, que é composta por 35 itens e está dividida em 7 factores, que são: Apoio da chefia e da organização (1 a 5), Recompensa (6 a 10), Conforto físico (11 a 15), Controle e/ou pressão (16 a 20), Coesão entre os colegas (21 a 25), Comunicação (26 a 30) e Influência da comunicação interna no clima organizacional (31 a 35).

Para a recolha dos dados necessários, o questionário proposto foi impresso pelo pesquisador e entregue à DA, que distribuiu aos colaboradores da empresa no dia 10 de Outubro de 2023 e estes, por sua vez, preencheram e devolveram os questionários no dia 10 de Novembro de 2023.

### **3.4.2. Entrevista semi-estruturada**

Nesta pesquisa, usou-se como técnica de recolha dos dados a entrevista semi-estruturada. Segundo Gil (1999) citado por Mbatsana (2016) a entrevista semi-estruturada é uma técnica utilizada para abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, possibilitando a obtenção de uma visão aproximada do problema em pesquisa. Gerhardt e Silveira (2009) referem que o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está a ser estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

De modo a enriquecer os dados adquiridos com base na ECO, elaborou-se um guião de entrevista (apêndice 3) dirigido aos colaboradores da JMs.

### **3.5. Técnicas de análise de dados**

Para fazer a análise dos dados, usou-se as seguintes técnicas: *Statistical Package for the Social Sciences* ou Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (SPSS) e Análise de conteúdo.

Para analisar os dados obtidos através da ECO, usou-se o SPSS, e que de acordo com Sant'Anna (2012) citado por Santos (2018) é utilizado por pesquisadores no auxílio à colecta, análise e interpretação dos dados das suas pesquisas.

Usou-se a Análise de conteúdo para a entrevista semi-estruturada, sendo que essa técnica, segundo Bardin (2009) citado por Simbine (2018) oferece a possibilidade de criar, de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade. Essa técnica está subdividida de duas formas: linguística tradicional e interpretação do sentido das palavras.

### **3.6. Questões Éticas**

Segundo Lakatos e Marconi (2003) citados por Simbine (2018) existe um leque de questões éticas que é imperioso a observação no momento de investigação científica. Este procedimento visa assegurar o processo de recolha dos dados para que sejam recolhidos de acordo com a disponibilidade das fontes em fornecer informações.

Assim, foi garantido aos participantes, o anonimato e a confidencialidade das suas identidades (...). Por uma questão de ética e sigilo, os nomes das fontes dos dados não são mencionados na pesquisa (Simbine, 2018 citando Daniel, 2009).

De um modo geral, esta pesquisa usou os mesmos elementos éticos que o pesquisador Simbine (2018) em seu estudo sobre “*Competência profissionalizante desenvolvida pelos alunos do II ciclo do Ensino Secundário Geral e Maputo*”, a saber:

- O comprometimento dos investigadores com os seios da pesquisa respeitando a sua privacidade;
- Apresentação dos dados correctos do ponto de vista técnico que exprime a verdadeira realidade;
- Abertura da possibilidade de se retirar da investigação em qualquer etapa da mesa sem algum tipo de penalização ou prejuízo;

- Respeitar a amostra e aceitar as decisões dos pesquisados ou não da investigação, assegurando a sua liberdade sem quaisquer represálias;
- Liberdade de acesso aos dados de investigação em qualquer etapa da pesquisa e ao acesso aos resultados da pesquisa.

### **3.7. Limitações da pesquisa**

As principais limitações constatadas ao longo da realização da pesquisa são:

- Morosidade no processo de preenchimento e devolução dos questionários. Por consequência dessa limitação, não foi possível recolher os dados dentro do prazo previamente definido;
- Dificuldade para usar o pacote estatístico SPSS, o que originou uma demora no processo de análise de dados.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS**

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a análise e interpretação são duas actividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações, a saber: a apresentação dos dados, análise e interpretação teórica da mesma.

Este capítulo é referente a apresentação e discussão dos dados recolhidos pelo pesquisador. As informações apresentadas foram tidas como relevantes para responder às perguntas investigativas.

### **4.1. Caracterização dos participantes**

Como se pode observar na tabela abaixo (4), a maioria dos respondentes é do sexo masculino (90%), sendo a percentagem remanescente (10%) relativa a participação das mulheres. No que se refere à idade, constatou-se que 40% dos participantes da pesquisa têm entre 21 e 30 anos; 50% têm entre 31 e 40 anos e 10% têm entre 41 e 50 anos. Quanto ao nível de escolaridade, observou-se que a maior parte dos colaboradores da empresa possui o ensino secundário incompleto (50%), seguido dos que possuem o ensino secundário completo (40%) e dos que possuem o ensino superior completo (10%). Em relação ao tempo de serviço, a pesquisa revelou que os

participantes com menos de 1 ano são a maioria na empresa (40%). 30% dos participantes possuem entre 1 e 3 anos e os restantes 30% possuem mais de 5 anos na empresa.

**Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica dos participantes**

Variáveis sociodemográficas		nº	%
Sexo	Masculino	9	90%
	Feminino	1	10%
Idade	De 21-30 anos	4	40%
	De 31-40 anos	5	50%
	De 41-50 anos	1	10%
Nível de escolaridade	Secundário incompleto	5	50%
	Secundário completo	4	40%
	Superior completo	1	10%
Tempo de trabalho	Menos de 1 ano	4	40%
	Entre 1-3 anos	3	30%
	Mais de 5 anos	3	30%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **4.2. Colecta das percepções dos colaboradores da JMs sobre o clima organizacional**

A colecta das percepções dos colaboradores da JMs sobre o clima organizacional foi efectuada mediante a aplicação da ECO de Medeiros (2020), mensurada com base nas cinco escalas de *likert* (1 a 5), sendo o valor 1 correspondente a “Discordo totalmente”, o 2 a “Discordo”, o 3 a “Não concordo e nem discordo”, o 4 a “Concordo” e o 5 a “Concordo totalmente”.

**Tabela 5 - Dados relativos as percepções dos colaboradores sobre o Apoio da chefia e da organização**

Apoio da chefia e da organização	1	2	3	4	5	Média
	n (%)					
Nesta empresa, o colaborador recebe orientação do seu chefe para executar as suas tarefas	1 (10%)	--	--	6 (60%)	3 (30%)	4
O chefe reconhece e elogia quando o colaborador faz um bom trabalho	1 (10%)	2 (20%)	1 (10%)	2 (20%)	4 (40%)	3,6
O chefe leva em consideração as opiniões, sugestões, dúvidas ou reclamações dos seus colaboradores na tomada de decisões	2 (20%)	--	1 (10%)	4 (40%)	3 (30%)	3,6
O colaborador pode contar com o apoio do chefe	--	--	4 (40%)	3 (30%)	3 (30%)	3,9
O chefe respeita os seus colaboradores		2 (20%)	1 (10%)	5 (50%)	2 (20%)	3,7
<b>Média total</b>						<b>3,7</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O factor "Apoio da chefia e da organização" apresentou a média total de 3,7. De acordo com Carvalho (2016) deve-se considerar que quanto maior for o valor da média factorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Assim sendo, a média deste factor aponta para um clima organizacional razoável, visto que se encontra entre 2,9 e 4.

Verifica-se ainda que a primeira afirmação "Nesta empresa, o colaborador recebe orientação do seu chefe para executar as suas tarefas" possui a maior média neste factor (4). Por outro lado, verifica-se que a menor média obtida no factor em questão (3,6) diz respeito à segunda e terceira afirmações: "O chefe reconhece e elogia quando o colaborador faz um bom trabalho" e "O chefe

leva em consideração as opiniões, sugestões, dúvidas ou reclamações dos seus colaboradores na tomada de decisões". Verifica-se também que o nível de concordância desde a primeira até a última afirmação é elevado (de 60 a 90%). As respostas dos participantes da pesquisa indicam que eles têm uma percepção mais ou menos positiva sobre o apoio dos seus superiores.

**Tabela 6 - Dados relativos as percepções dos colaboradores sobre a Recompensa**

Recompensa	1	2	3	4	5	Média
	n (%)					
Quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados	--	--	1 (10%)	5 (50%)	4 (40%)	4,3
A empresa oferece recompensas (remuneração, incentivos, benefícios e serviços) que atendem às necessidades e expectativas dos seus colaboradores	--	--	4 (40%)	3 (30%)	3 (30%)	3,9
Para premiar o colaborador, esta empresa considera a qualidade do que ele produz	4 (40%)	1 (10%)	2 (20%)	3 (30%)	--	2,4
A produtividade do colaborador tem influência no seu salário	--	--	3 (30%)	4 (40%)	3 (30%)	4
O salário que eu recebo é justo, considerando todas as actividades que desempenho na empresa	--	4 (40%)	1 (10%)	5 (50%)	--	3,1
<b>Média total</b>						<b>3,5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O factor "Recompensa" apresentou a média total de 3,5. A média deste factor também indica um clima organizacional razoável, visto que se encontra entre 2,9 e 4.

Observa-se que a primeira afirmação "Quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados" possui a maior média neste factor (4,3) e que a terceira afirmação "Para premiar o colaborador, esta empresa considera a qualidade do que ele produz" possui a menor média (2,4).

A terceira afirmação chama ainda mais atenção por conta do nível de discordância entre os participantes (40% discorda totalmente e 10 % discorda). Além disso, a quinta afirmação "O salário que eu recebo é justo, considerando todas as actividades que desempenho na empresa" também chama atenção pelo facto de mostrar que 40% dos respondentes discorda dessa mesma afirmação. Chiavenato (2014) afirma que sistema de recompensas (...) é o factor que induz as pessoas a trabalhar em benefício da organização. Chiavenato (2004) citado por Mattosinhos (2017) realça que as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Olhando para as respostas de uma parte considerável dos respondentes, pode-se concluir que na sua percepção o factor "Recompensa" merece uma atenção acrescida por parte da empresa.

**Tabela 7 - Dados relativos as percepções dos colaboradores sobre o Conforto físico**

Conforto físico	1	2	3	4	5	Média
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
O ambiente de trabalho é agradável	--	--	2 (20%)	4 (40%)	4 (40%)	4,2
Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho	--	2 (20%)	4 (40%)	2 (20%)	2 (20%)	3,4
Os colaboradores desta empresa têm as ferramentas e equipamentos necessários para realizar as suas tarefas	--	2 (20%)	4 (40%)	4 (40%)	--	3,2
Esta empresa se preocupa com a saúde dos seus colaboradores	--	--	2 (20%)	3 (30%)	5 (50%)	4,3

Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho	--	--	2 (20%)	4 (40%)	4 (40%)	4,2
<b>Média total</b>						<b>3,8</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O factor "Conforto físico" apresentou a média total de 3,8. Ou seja, a média deste factor ficou entre 2,9 e 4, o que significa que assume a posição intermediária (razoável).

A afirmação que obteve a maior média (4,3) foi a quarta "Esta empresa se preocupa com a saúde dos seus colaboradores", enquanto a terceira afirmação "Os colaboradores desta empresa têm as ferramentas e equipamentos necessários para realizar as suas tarefas" obteve a menor (3,2).

Ressalta-se que 80% dos participantes mostraram-se satisfeitos na primeira afirmação "O ambiente de trabalho é agradável". A respeito disso, Chiavenato (2014) relata que um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade (...). Ferreira (2015) citado por Gonçalves (2017) corrobora e acrescenta que ter um agradável ambiente de trabalho faz bem tanto ao empregado quanto à empresa como um todo, já que quando o colaborador está satisfeito produz mais e melhor, além de atender e tratar os clientes com maior cordialidade. A mesma percentagem foi atribuída à quarta "Esta empresa se preocupa com a saúde dos seus colaboradores" e a quinta afirmações "Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho".

Dentre as afirmações que compõem este factor, as únicas que obtiveram pontuação negativa foram a segunda "Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho" e a terceira "Os colaboradores desta empresa têm as ferramentas e equipamentos necessários para realizar as suas tarefas", ambas com 20%.

**Tabela 8 - Dados relativos a percepções dos colaboradores sobre o Controle e/ou pressão**

Controle e/ou pressão	1	2	3	4	5	Média
	n (%)					
Nesta empresa, há um controle exagerado sobre os colaboradores	5 (50%)	3 (30%)	2 (20%)	--	--	1,7
A empresa exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto	--	--	--	5 (50%)	5 (50%)	4,5
Aqui, o chefe pressiona o tempo todo	3 (30%)	2 (20%)	5 (50%)	--	--	2,2
Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe	5 (50%)	3 (30%)	2 (20%)	--	--	1,7
Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os seus colaboradores	--	2 (20%)	7 (70%)	1 (10%)	--	2,9
<b>Média total</b>						<b>1,3</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O factor "Controle e/ou pressão" apresentou a média total de 1,3, conforme ilustra a tabela 8. De acordo com Carvalho (2016) os valores maiores que 4 apontam clima ruim, porque existem muita pressão e controle excessivo, e os menores que 2,9, bom clima pois existe pouca pressão e baixo controle. Neste caso, a média deste factor indica que na percepção dos participantes da pesquisa a JMs possui um bom clima organizacional.

Observa-se que a segunda afirmação "A empresa exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto" possui a maior média neste factor (4,5). Em contrapartida, a primeira afirmação "Nesta empresa, há um controle exagerado sobre os colaboradores" e a quarta afirmação "Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe" foram as que apresentaram a menor média (1,7).

Salienta-se que este factor atingiu os níveis mais baixos (com discordâncias totais até 50%), tornando-se assim, o factor com os maiores índices de discordância e/ou insatisfação da parte dos

colaboradores. A discordância total de até 50% sugere a necessidade de uma análise mais aprofundada, levando em consideração as palavras de Robbins (2005), que advoga que o excesso de controlo pode levar à insatisfação e ao desengajamento dos colaboradores. Chiavenato (2014) destaca a importância de um ambiente organizacional que promova o equilíbrio entre a supervisão necessária e o respeito pela autonomia dos colaboradores. É fundamental que a JMs encontre um equilíbrio adequado para garantir que a supervisão não seja percebida como pressão excessiva, prejudicando assim o clima organizacional.

**Tabela 9 - Dados relativos a percepções dos colaboradores sobre a Coesão entre os colegas**

Coesão entre os colegas	1	2	3	4	5	Média
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Existe um bom relacionamento entre os colaboradores da minha área e das restantes áreas da empresa	--	--	1 (10%)	5 (50%)	4 (40%)	4,3
Nesta empresa, existe cooperação entre os colegas de trabalho	--	--	3 (20%)	3 (30%)	4 (40%)	4,1
Quando um colaborador comete um erro, ele é ajudado pelos colegas	--	--	--	7 (70%)	3 (30%)	4,3
As relações entre as pessoas deste sector são de amizade	--	--	--	7 (70%)	3 (30%)	4,3
Quando um colaborador novo está a enfrentar dificuldades, os mais antigos auxiliam-no	--	--	--	6 (60%)	4 (40%)	4,4
<b>Média total</b>						<b>4,2</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme ilustra a tabela 9, o factor "Coesão entre os colegas" apresentou a média total de 4,2, o que significa que na percepção dos colaboradores da JMs, a empresa possui um bom clima organizacional.

Observa-se que a quinta e última afirmação "Quando um colaborador novo está a enfrentar dificuldades, os mais antigos auxiliam-no" obteve a maior média (4,4), ao passo que a segunda afirmação "Nesta empresa, existe cooperação entre os colegas de trabalho" obteve a menor média (4,1).

Ressalta-se que todas as afirmações deste factor tiveram médias superiores a 4, e algumas delas atingiram níveis de concordância de 70% entre os colaboradores da JMs. Os resultados positivos neste factor reflectem a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, o que condiz com o pensamento de Lacombe e Heilborn (2006) sobre a influência do relacionamento entre colegas na satisfação e no engajamento dos colaboradores. A coesão entre colegas pode contribuir significativamente para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

**Tabela 10 - Dados relativos a percepções dos colaboradores sobre a Comunicação**

Comunicação	1	2	3	4	5	Média
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
O meu sector é informado das decisões que o envolvem	--	--	2 (20%)	3 (30%)	5 (50%)	4,3
O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa	--	--	--	4 (40%)	6 (60%)	4,6
Os meios de comunicação interna (e-mail, etc.) adoptados pela empresa para transmitir e partilhar informações com os seus colaboradores são adequados e eficazes	--	--	--	4 (40%)	6 (60%)	4,6
A empresa dá muita importância à comunicação interna	--	--	2 (20%)	2 (20%)	6 (60%)	4,4
Eu recebo todas as informações que preciso para realizar (bem) o meu trabalho a tempo e horas	--	--	2 (20%)	3 (30%)	5 (50%)	4,3
<b>Média total</b>						<b>4,4</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

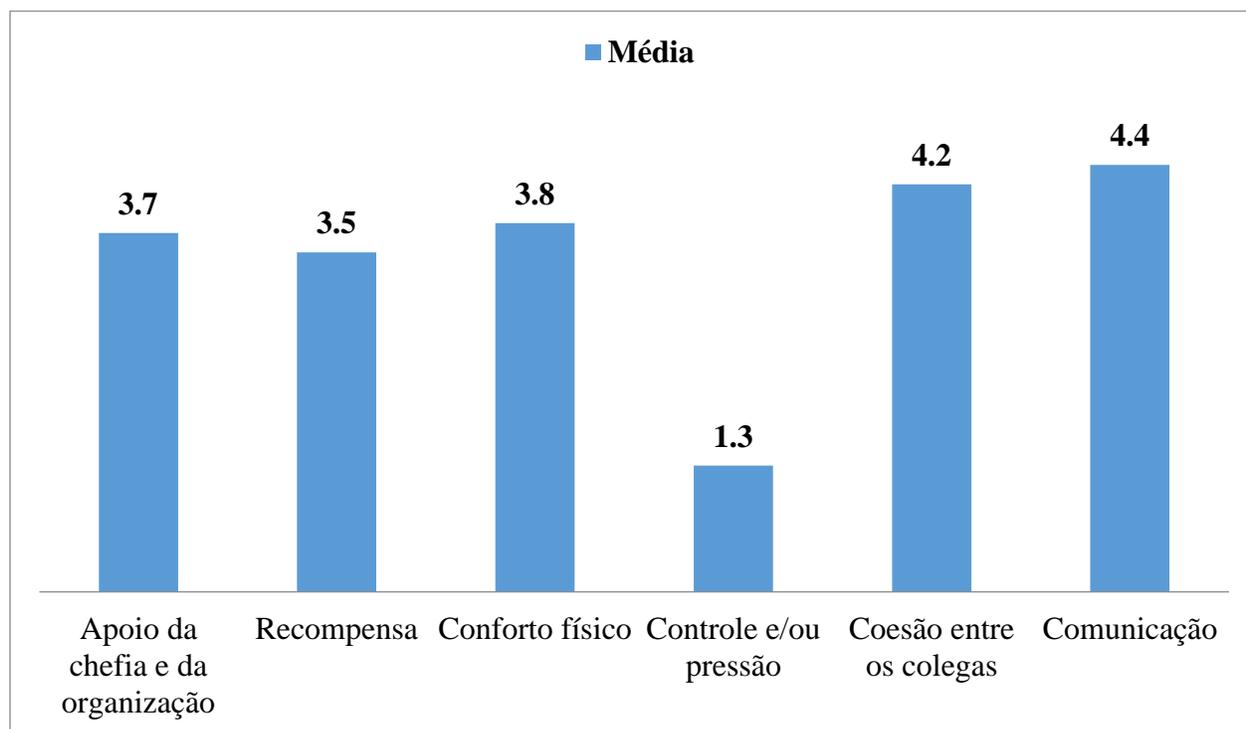
De acordo com a tabela 10, o factor "Comunicação" obteve a média total de 4,4, o que indica um bom clima organizacional na JMs.

Observa-se que a segunda e a terceira afirmações: "O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa" e "Os meios de comunicação interna (e-mail, etc.) adoptados pela empresa para transmitir e partilhar informações com os seus colaboradores são adequados e eficazes" obtiveram a maior média (4,6). Por outro lado, a primeira e a quinta afirmações: "O meu sector é informado das decisões que o envolvem" e "Eu recebo todas as informações que preciso para realizar (bem) o meu trabalho a tempo e horas" obtiveram a menor média (4,3).

Ressalta-se que todas as afirmações deste factor tiveram médias superiores a 4. Verifica-se, também, uma elevada concordância de 100% (40% dos respondentes concorda e 60 % concorda totalmente) no que diz respeito à resolução dos problemas da empresa por meio de diálogo e aos meios de comunicação interna adoptados pela empresa, revelando assim uma grande satisfação por parte dos participantes.

Autores como Oliveira, et al. (2018) destacam a comunicação como um factor crucial para o sucesso organizacional, influenciando directamente o clima e a cultura organizacional. Gallagher (2023) acrescenta que a comunicação interna tem o poder de definir o tom desde o topo e influenciar a forma como os funcionários se sentem em relação ao trabalho. A satisfação generalizada dos colaboradores neste factor sugere que a JMs está a promover uma comunicação eficaz, o que pode contribuir para uma maior transparência e alinhamento dos objectivos organizacionais.

**Gráfico 1 - Dados relativos aos resultados dos factores**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Como se pode verificar pelo gráfico 1, o Clima organizacional da JMs recebeu uma apreciação positiva a nível da Comunicação (4,4), Coesão entre os colegas (4,2) e Controle e/ou pressão (1,3). Em relação ao Conforto físico (3,8), Apoio da chefia e da organização (3,7) e Recompensa (3,5), a apreciação foi mais ou menos positiva. Nenhum factor recebeu uma apreciação negativa.

#### **4.3. Caracterização da comunicação interna na JMs**

Na busca pela caracterização da comunicação interna na JMs, três questões foram direccionadas aos participantes, através da entrevista semi-estruturada. A primeira questão foi sobre a forma como os colaboradores da JMs percebem a comunicação interna e os canais de comunicação mais utilizados na empresa. De acordo com as informações colhidas durante as entrevistas, a maioria dos participantes possui uma opinião positiva em relação a comunicação a nível desta empresa, sendo que, caracterizam-na como boa, eficiente e funcional, alinhando-se à importância destacada por Chiavenato (2014) sobre uma comunicação organizacional positiva, tal como se pode ler através dos extractos dos relatos a seguir:

**Entrevistado 2:** “(...) Neste momento, não considero má a nossa comunicação, mas também não a considero muito boa porque às vezes temos tidos falhas (...). A nossa comunicação não é má, mas também não estamos ainda no pico, onde podemos dizer que está tudo 100% bom (...). Eu diria que a nossa comunicação é boa”.

**Entrevistado 5:** “Claramente que eu considero a nossa interacção saudável. Sempre nos comunicamos de forma eficaz, por isso que tudo que se faz aqui, ocorre nos moldes”.

**Entrevistado 9:** “(...) Sendo esta uma empresa que também actua na área de segurança, a comunicação é e deve ser funcional (...)”.

Igualmente, entre os principais canais de comunicação usados na empresa, destacam-se o *e-mail*, reuniões, telefone, e os documentos informativos, tal como se pode ler a seguir:

**Entrevistado 2:** “Acredito que a dinâmica de trabalho exige um diferente novo tipo de resposta as actividades. Hoje, podes usar diferentes meios para se comunicar na empresa, então acho que não podemos nos limitar em um, porque podemos usar muitos. Pode-se fazer as reuniões, mas não podemos ignorar o uso de tecnologias, através da troca de *e-mails*. O *e-mail* tem se mostrado muito prático aqui na empresa (...). Mas, no caso dos técnicos (...) o meio de comunicação mais utilizado é o telefone. Então, a gente se comunica mais com eles por meio de chamadas telefónicas (...)”.

**Entrevistado 4:** “(...) Bem, acredito que as reuniões presenciais são essenciais. Elas nos permitem interagir, fazer perguntas e entender melhor os objectivos da empresa. Além disso, elas são úteis para as comunicações mais formais e para discussão de questões muito importantes”.

**Entrevistado 8:** “Usamos muito o *e-mail*, mas existem documentos que são colados para dar informações importantes”.

De forma geral, os dados apontam para o *e-mail* como o instrumento que devia ser usado com maior frequência, dado ao contexto de TIC's que caracteriza o cenário social actual e a

flexibilidade de disseminação de informação, assim como o contexto de migração do analógico para o digital. A preferência pelo *e-mail*, conforme mencionado por diversos entrevistados, reflecte a praticidade e agilidade proporcionadas pela tecnologia digital, corroborando a ideia de Oliveira, et al. (2018) sobre a influência das TIC's na comunicação interna. Contudo, a ênfase nas reuniões presenciais, mencionada por alguns participantes, remete às palavras de Lacombe e Heilborn (2006) sobre a relevância do contacto interpessoal para fortalecer a comunicação organizacional. A convergência de diferentes canais sugere a necessidade de uma abordagem integrada, equilibrando métodos tradicionais e digitais para garantir uma comunicação abrangente e eficaz na empresa.

Na segunda questão, os colaboradores foram questionados se a comunicação interna na empresa atende às suas necessidades de informação de forma eficaz e a maioria deles respondeu positivamente, podendo-se ler através dos extractos dos discursos a seguir:

**Entrevistado 1:** *“Sempre recebemos as informações necessárias no momento certo, seja por e-mail, em reuniões ou através de documentos informativos. Isso facilita o nosso trabalho e nos mantém bem informados sobre o que está a acontecer”.*

**Entrevistado 2:** *“Nem sempre a empresa atende as nossas necessidades de forma eficaz. Às vezes, ela deixa a desejar.”*

**Entrevistado 6:** *“Sim, definitivamente. A empresa faz um ótimo trabalho em manter todos nós informados. Os canais de comunicação são variados, e as informações chegam de maneira clara e oportuna. Sinto-me bem atendido em termos de comunicação interna, o que contribui para um ambiente de trabalho mais transparente e produtivo”.*

Com base nos relatos dos entrevistados, verifica-se uma grande convergência de opiniões positivas em relação à eficácia da comunicação interna na empresa. Essa convergência sugere uma percepção geral de que as informações são entregues de maneira oportuna e clara, contribuindo para um ambiente de trabalho transparente e produtivo. Autores como Chiavenato (2014) destacam a importância da comunicação interna para o bom funcionamento organizacional, ressaltando que canais variados e entrega oportuna de informações promovem a

eficácia na gestão de recursos humanos. A abordagem positiva dos colaboradores alinha-se à visão de autores como Selltiz, et al. (1987), que associam uma comunicação eficaz a um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Por fim, os colaboradores foram questionados sobre a existência de barreiras de comunicação nesta empresa, diante disso, colheu-se as seguintes opiniões:

**Entrevistado 2:** *“Bem, um problema que vejo que é muito frequente a nível interno é a questão da internet (...). Infelizmente, o nosso provedor de internet tem enfrentado muitas dificuldades, ou seja, não tem fornecido um serviço de qualidade, o que acaba fazendo com que a comunicação não flua de forma correcta tanto a nível interno assim como externo. Aliado a isso, tem a questão pessoal. Vezes há em que os trabalhadores se desentendem e isso é motivo para a comunicação não acontecer de forma correcta na empresa”.*

**Colaborador 3:** *“Às vezes, as informações não fluem de volta para os colaboradores, e isso pode causar confusão. Melhorar a transparência e o retorno de informações seria algo a ser considerado”.*

**Entrevistado 5:** *“Eu diria que, em algumas situações, a sobrecarga de informações pode ser uma barreira. Às vezes, recebemos muitos e-mails e comunicados ao mesmo tempo, o que pode dificultar a absorção das informações. Seria bom se, pelo menos, o nosso departamento ou a JMs pudesse buscar maneiras de simplificar e organizar melhor as comunicações. Além disso, nem todos têm dispositivos móveis e acesso ao e-mail, principalmente os técnicos”.*

Os relatos dos colaboradores evidenciam desafios comuns nas dinâmicas de comunicação interna em organizações. A interferência da tecnologia, como mencionado pelo Entrevistado 2, reflecte a relevância das barreiras tecnológicas na comunicação organizacional, conforme abordado por autores como Desanctis e Monge (1999). A falta de retorno de informações, ressaltada pelo Entrevistado 3, alinha-se com as discussões sobre a importância da retroalimentação e transparência nas comunicações internas, como proposto por Welch e Jackson (2007). A

sobrecarga de informações, mencionada pelo Entrevistado 5, destaca o conceito de “*overload*<sup>2</sup> informativo”, discutido por autores como Eppler e Mengis (2004), que apontam a necessidade de estratégias organizacionais para simplificar e gerenciar eficazmente o fluxo de informações. Esses aspectos enfatizam a complexidade da comunicação interna e a necessidade de abordagens integradas para superar essas barreiras.

#### 4.4. Relação entre a comunicação interna e o clima organizacional da JMs

**Tabela 11 – Relação entre a comunicação interna e o clima organizacional da JMs**

Afirmações	Amostra	Média	Desvio padrão	Min	Max
<b>Afirmção I:</b> A comunicação interna na JMs é eficaz na transmissão de informações relevantes sobre mudanças organizacionais, promovendo a compreensão e aceitação pelos colaboradores	10	4.7	0.5	4	5
<b>Afirmção II:</b> Os canais de comunicação utilizados na empresa, como e-mails, reuniões e intranet, são eficazes para manter os colaboradores informados sobre decisões importantes e eventos internos	10	4.7	0.5	4	5
<b>Afirmção III:</b> A comunicação interna contribui directamente para a motivação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais positivo	10	4.5	0.5	4	5
<b>Afirmção IV:</b> Os colaboradores se sentem encorajados a expressar suas opiniões e sugestões sobre a comunicação interna, e percebem que essas contribuições são levadas a sério	10	4.2	0.8	3	5
<b>Afirmção V:</b> A clareza na comunicação interna está directamente relacionada à redução de mal-	10	4.2	1.2	2	5

<sup>2</sup> *Overload* informativo é um termo que se refere à dificuldade de compreender um assunto e tomar decisões de forma eficaz quando se tem muita informação sobre esse assunto. Geralmente está associada à quantidade excessiva de informações diárias.

entendidos e conflitos entre os membros da equipa					
<b>Média total</b>	<b>10</b>	<b>4.4</b>	<b>0.7</b>	<b>3.4</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os dados ilustrados na tabela 11 revelam que a média é de 4.4, o que significa que os colaboradores da JMs mostram-se, de um modo geral, satisfeitos com este factor. Destacam-se pontos positivos, como a eficácia na transmissão de informações relevantes e a contribuição directa para a motivação dos colaboradores. Contudo, há oportunidades para melhorias na promoção da expressão de opiniões e na clareza da comunicação, factores que impactam a participação activa dos funcionários e a redução de mal-entendidos.

Vários autores contribuíram para a compreensão da importância da comunicação interna nas organizações. DeCenzo e Robbins (2013), enfatizam em seu livro “Fundamentos da Gestão de Recursos Humanos” a necessidade de uma comunicação eficaz para o sucesso organizacional. A capacidade de transmitir informações de maneira clara e motivadora é essencial para manter os funcionários engajados e produtivos.

Quando se trata da promoção da expressão de opiniões, autores como Edmondson (2012) destacam a importância da Psicologia da segurança psicológica. Colaboradores que se sentem à vontade para expressar suas opiniões sem medo de represálias contribuem para um ambiente de trabalho mais inovador e produtivo.

A clareza na comunicação é frequentemente abordada por autores influentes na área de gestão e liderança. Um exemplo disso é o Covey (2005), que enfatiza a importância da comunicação eficaz para estabelecer uma compreensão compartilhada de metas e estratégias, prevenindo assim mal-entendidos dentro da organização.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Conclusão

A presente pesquisa teve como objectivo geral compreender a influência da comunicação interna sobre o clima organizacional da empresa JMs.

No que concerne ao primeiro objectivo "Caracterizar a comunicação interna na JMs", os resultados demonstraram que os colaboradores caracterizam a comunicação como boa, eficiente e funcional. Entretanto, notou-se uma preocupação dos colaboradores em relação a algumas barreiras de comunicação que se verificam na empresa, tais como: problemas com provedor de internet (serviços de qualidade), partilha tardia de certas informações, sobrecarga de informações e a falta de acesso ao *e-mail* para os Técnicos.

Quanto ao segundo objectivo "Colher as percepções dos colaboradores da JMs sobre o clima organizacional da JMs", a pesquisa revelou que a Comunicação, Coesão entre os colegas e o Controle e/ou pressão são os factores que apresentaram resultados satisfatórios. Por outro lado, o Conforto físico, Apoio da chefia e da organização e a Recompensa apresentaram resultados que estão dentro do padrão classificado como razoável (mais ou menos favorável ou neutro), ou seja, esses factores necessitam da atenção.

Em relação ao terceiro e último objectivo "Relacionar a comunicação interna e o clima organizacional da JMs", os dados mostram que o factor "Relação entre a comunicação interna e o clima organizacional da JMs" também obteve um resultado satisfatório, considerado como um bom clima organizacional.

Em suma, pode-se dizer que os objectivos traçados foram alcançados e o problema de pesquisa foi respondido. Por fim, pode-se dizer que a comunicação interna da JMs constitui um dos principais factores impulsionadores do ambiente de trabalho, influenciando positivamente o clima organizacional.

## 5.2. Recomendações

Em virtude dos resultados alcançados mediante a realização do estudo na JMs, ficam as seguintes recomendações:

- Aumentar a transparência na comunicação interna;
- Estimular a prática do *feedback* regular e bidireccional. Dessa forma, promover-se-á uma cultura onde os colaboradores sintam-se (mais) encorajados a expressar opiniões e contribuir para melhorias;
- Oferecer recompensas aos colaboradores, quer sejam financeiras (salários, bónus, prémios, comissões, adicional de tempo de serviço, subsídio de alimentação, subsídio de transporte, etc.) ou não financeiras (oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, etc.). Dessa forma, os colaboradores se sentirão mais valorizados e motivados;
- Procurar um outro plano de internet junto do actual provedor para melhorar a qualidade do serviço prestado. Além disso, a JMs pode procurar outros provedores de internet na cidade de Maputo e comparar os seus planos com os do actual provedor, de modo a ver qual deles atenderia melhor as suas necessidades e expectativas;
- Propiciar sessões regulares de treinamento em comunicação interna para que tanto os colaboradores bem como os administradores da empresa possam se comunicar entre si e com os seus clientes de forma mais eficaz.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carvalho, B. (2016). *Clima organizacional: estudo analítico realizado na Diretoria de EAD do IFCE*. [Monografia, Universidade Federal do Ceará]. Repositório UFC. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/25562>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª Ed. São Paulo: Manole.

Correa, A. C. B. & e Morrais, E. A. (2014). *Estudo sobre a importância da comunicação interna como facilitador nas negociações*. [Dissertação, Faculdade Católica de Anápolis]. Repositório Católica de Anápolis. <https://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/03/ANA-CAROLINA-BORGES-CORREA-2014.pdf>

Costa, A. C. S. (2012). *A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho*. [Monografia, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/92851d5a-6fd6-44a0-b3bf-d4c1b81dc630/content>.

Covey, S. R. (2005). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Consultado em 7 de Julho de 2024, em [https://ati.dae.gov.in/ati12052021\\_1.pdf](https://ati.dae.gov.in/ati12052021_1.pdf)

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

DeSanctis, G. & Monge, P. (1999). Communication processes for virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00083.x>

Edmondson, A. C. (2012). *Teamwork on the fly*. Consultado em 7 de Julho de 2024, em <https://aiamc.org/uploads/Edmondson%202012%20-%20Teamwork%20On%20The%20Fly.pdf>

Eppler, M. J. & Mengis, J. (2004). *The Concept of Information Overload: A review of literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related disciplines*. Consultado em 17 de Setembro de 2024, em [https://www.researchgate.net/publication/220175453\\_The\\_Concept\\_of\\_Information\\_Overload\\_A\\_Review\\_of\\_Literature\\_From\\_Organization\\_Science\\_Accounting\\_Marketing\\_MIS\\_and\\_Related\\_Disciplines](https://www.researchgate.net/publication/220175453_The_Concept_of_Information_Overload_A_Review_of_Literature_From_Organization_Science_Accounting_Marketing_MIS_and_Related_Disciplines)

Ferreira, P. I. (2013). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.

Ferreira, A. S. (2021). *Papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho no sector público: análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2015-2019)*. [Monografia não publicada]. Universidade Eduardo Mondlane.

Freitas, D. M. (2018). *Clima organizacional e Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso de uma Reitoria de um Instituto Federal de Ensino*. [Dissertação, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12621/1/DM\\_DanielFreitas\\_2018.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12621/1/DM_DanielFreitas_2018.pdf)

Gallagher (2023). *State of the Sector 2022/23*. <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf>

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. Editora Atlas S.A.

Gonçalves, H. R. (2017). *Clima organizacional: um estudo em uma empresa do segmento varejista*. Consultado em 3 de Junho de 2024, em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12184/1/51600068.pdf>

Lacombe, B. M., & Heilborn, G. L. (2006). *Administração: Princípios e Tendências*. Saraiva.

Lunenburg, F. C. (2010). *Communication: The process, barriers and improving effectiveness*. Consultado em 23 de Abril de 2024, em <https://www.integralskills.com.au/wp-content/uploads/Communication-process-and-barriers.pdf>

Maheme, T. J. (2021). *Relação entre Vivências Acadêmicas no Ensino Superior e Saúde Mental: Uma Análise dos Estudantes de Graduação em Psicologia da UEM-FACED*. [Monografia não publicada]. Universidade Eduardo Mondlane.

Marconi, M. A & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. Atlas Editora.

Mattosinhos, E. N. (2017). *Clima organizacional e motivação: um estudo de caso na superintendência de planejamento, gestão e finanças da polícia civil de Minas Gerais*. Fundação João Pinheiro.

Mbatsana, R. M. A. D. S. (2016). *Estudo da dinâmica e da solidariedade intergeracional em famílias moçambicanas com pelo menos três gerações vivas*. [Dissertação, Universidade Eduardo Mondlane]. Repositório UEM. <http://www.repositorio.uem.mz/handle258/191>

Medeiros, S. D. (2020). *Análise do clima organizacional a luz da escala ECO (Escala de Clima Organizacional): um estudo de caso na cerâmica São José*. [Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/43542>

Moreira, A.M. (2002). *Processos de comunicação interna e seus impactos no clima organizacional: um estudo de caso*. [Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84286>

Neto, M. B. G., Teixeira, F. B., Silva, F. G., Pereira, V. & Grangeiro. R. (2019). *Um estudo de clima organizacional e suas aplicações*. Revista Visão: Gestão Organizacional. Caçador: Brasil.

Oliveira, D. A., et al. (2018). *Comunicação interna nas organizações: um estudo de caso em uma empresa do sector alimentício*. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP).

Paz, G. S. (2019). *A interação do trabalho do relações públicas e do psicólogo organizacional: possibilidades para a comunicação interna*. [Monografia, Universidade Federal do Paraná]. Repositório UFPR. <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/67457>

Peynaud, M. E. A. (2020). *Análise de clima organizacional na divisão de desenvolvimento de pessoas localizada no tribunal de justiça de Santa Catarina*. Universidade do Sul de Santa Catarina.

Potrich, A. C. G., Freitas, L. A., Bortoluzzi, F. R. & Somavilla, F. (2012). *Clima organizacional: um estudo quantitativo em uma empresa de Santa Maria – RS*. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Razão, Q. A. (2019). *A Influência da Gestão Participativa na Motivação da Comunidade Interna: caso de Escola Secundária de Catembe – Maputo*. [Dissertação, Universidade Eduardo Mondlane]. Repositório UEM. <http://www.repositorio.uem.mz/bitstream/258/187/1/2019%20-%20Razao%2C%20Quentino%20Agostinho.pdf>

Regato, V. C. (2014). *Psicologia nas organizações*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.

Reis, F. & Silva, M. J. R. (2012). *Princípios de gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Pearson.

Robles, M. M. (2019). *Ups and Downs” and “Ins and Outs” of Organizational Communication. Business Communication Research and Practice*. Business Communication Research and Practice (e-bcrp.org).

Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar editora.

Roque, J. G. (2018). *Clima organizacional: liderança, comunicação e motivação no ambiente de trabalho*. [Monografia, Universidade Pitágoras]. Repositório Kroton. <https://repositorio.pgskroton.com/bitstream/123456789/22849/1/J%C3%89SSICA%20GON%C3%87ALVES%20ROQUE.pdf>.

Salvation, M. D. (2019). *Communication and Conflict Resolution in the Workplace: Overcoming Barriers in Matrix Coating*. *Interdisciplinary International Journal*. [https://www.researchgate.net/publication/339378515\\_Communication\\_and\\_Conflict\\_Resolution\\_in\\_the\\_Workplace\\_Overcoming\\_Barriers\\_in\\_Matrix\\_Coating](https://www.researchgate.net/publication/339378515_Communication_and_Conflict_Resolution_in_the_Workplace_Overcoming_Barriers_in_Matrix_Coating)

Santos, A. (2018). *IBM SPSS como Ferramenta de Pesquisa Quantitativa*. São Paulo: Editora Atlas.

Selltiz, C., Wrightsman, L. S. & Cook, S. W. (1987). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 2ª Edição. São Paulo: E.P.U.

Simbine, L. G. (2018). *Análise de Competências Profissionalizantes Desenvolvidas pelos Alunos do II Ciclo do Ensino Secundário Geral: Um Estudo de Caso*. [Dissertação não publicada]. Universidade Eduardo Mondlane.

Souza, A. S. (2016). *Relação entre o clima organizacional e a motivação de seus colaboradores*. Monografia de Gestão de Recursos Humanos: Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A Stakeholder approach. Recuperado em 17 de Setembro de 2024, em [file:///C:/Users/USER/Downloads/Rethinking\\_internal\\_communication\\_A\\_stakeholder\\_ap.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Rethinking_internal_communication_A_stakeholder_ap.pdf)

## APÊNDICES

## **APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Fui convidado(a) a participar numa pesquisa conduzida por Renato Jorge Maló, que tem como objectivo compreender a influência da comunicação interna no clima organizacional da empresa JMs. Para a realização da pesquisa, é necessária a colaboração de funcionários da empresa. Para a sua participação, você deve estar ciente de que:

- 1) A sua participação é voluntária e tem toda a liberdade para interromper a participação na pesquisa sem qualquer tipo de consequências, em qualquer altura, se assim o desejar;
- 2) A recolha das informações terá a duração de aproximadamente 10 minutos;
- 3) As informações recolhidas através do questionário assim como os resultados serão usados para efeitos científicos e/ou educacionais, salvaguardando sempre a sua identidade;
- 4) Não existe nenhum risco significativo em participar desta pesquisa.

Eu confirmo que fui informado(a) e declaro ter compreendido as informações que me foram fornecidas. Assim sendo, eu aceito participar voluntariamente nesta pesquisa e autorizo a utilização dos dados que forneço para os fins supracitados, na garantia de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador.

Maputo, aos 10 de Outubro de 2023

---

(Nome completo do (a) participante)

---

(Nome completo do investigador)

Para qualquer outra informação, o(a) Sr.(<sup>a</sup>) poderá enviar um e-mail para [renatojorgemalo90@gmail.com](mailto:renatojorgemalo90@gmail.com), ligar ou enviar mensagens para os números 826600284 e/ou 876413895.

## **APÊNDICE 2: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO)**

Prezado(a) participante,

O presente questionário destina-se à recolha de informações (opiniões e sentimentos) em relação a diversos factores presentes na empresa JMs para medir o nível de satisfação dos seus colaboradores. Este questionário foi desenvolvido por um estudante do curso de Psicologia das Organizações, da Universidade Eduardo Mondlane e faz parte do seu trabalho de fim de curso. A sua colaboração é fundamental para que os objectivos traçados sejam alcançados.

Antes de responder ao questionário, leia com atenção os seguintes pontos:

- i.** Não é preciso se identificar;
- ii.** Coloque “X” na opção que julgar correcta;
- iii.** A recolha das informações terá a duração de aproximadamente 10 minutos;
- iv.** Ao responder às questões, faça-o de uma forma sincera e, por favor, não deixe nenhuma em branco.

### **1. DADOS DEMOGRÁFICOS, PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

#### **1.1. Sexo**

( ) Masculino

( ) Feminino

#### **1.2. Faixa etária**

( ) Até 20 anos

( ) De 21 a 30 anos

( ) De 31 a 40 anos

( ) De 41 a 50 anos

( ) Acima de 50 anos

### **1.3. Escolaridade**

- ( ) Analfabeto(a)
- ( ) Nunca foi a escola, mas sabe ler
- ( ) Ensino primário incompleto
- ( ) Ensino primário completo
- ( ) Ensino secundário incompleto
- ( ) Ensino secundário completo
- ( ) Ensino superior incompleto
- ( ) Ensino superior completo
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado
- ( ) Outros

### **1.4. Tempo de serviço**

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) Entre 1 e 3 anos
- ( ) Entre 3 e 5 anos
- ( ) Mais de 5 anos

## **2. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Leia com atenção as afirmações abaixo e coloque “X” na opção que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

<b>Apoio da chefia e da organização</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nesta empresa, o colaborador recebe orientação do seu chefe para executar as suas tarefas					
O chefe reconhece quando o colaborador faz um bom trabalho					
O chefe leva em consideração as opiniões, sugestões, dúvidas ou reclamações dos seus colaboradores na tomada de decisões					
O colaborador pode contar com o apoio do chefe					
O chefe respeita os seus colaboradores					
<b>Recompensa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados					
A empresa oferece recompensas (remuneração, incentivos, benefícios e serviços) que atendem às necessidades e expectativas dos seus colaboradores					
Para premiar o colaborador, esta empresa considera a qualidade do que ele produz					
A produtividade do colaborador tem influência no seu salário					
O salário que eu recebo é justo, considerando todas as actividades que desempenho na empresa					
<b>Conforto físico</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O ambiente de trabalho é agradável					
Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho					
Os colaboradores desta empresa têm as ferramentas e equipamentos necessários para realizar as suas tarefas					
Esta empresa se preocupa com a saúde dos seus colaboradores					
Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho					
<b>Controle e/ou pressão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nesta empresa, há um controle exagerado sobre os colaboradores					
A empresa exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto					
Aqui, o chefe pressiona o tempo todo					

Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe					
Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os seus colaboradores					
<b>Coesão entre os colegas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existe um bom relacionamento entre os colaboradores da minha área e das restantes áreas da empresa					
Nesta empresa, existe cooperação entre os colegas de trabalho					
Quando um colaborador comete um erro, ele é ajudado pelos colegas					
As relações entre as pessoas deste sector são de amizade					
Quando um colaborador novo está a enfrentar dificuldades, os mais antigos auxiliam-no					
<b>Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O meu sector é informado das decisões que o envolvem					
O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa					
Os meios de comunicação interna ( <i>e-mail</i> , etc.) adoptados pela empresa para transmitir e partilhar informações com os seus colaboradores são adequados e eficazes					
A empresa dá muita importância à comunicação interna.					
Eu recebo todas as informações que preciso para realizar (bem) o meu trabalho a tempo e horas					
<b>Influência da comunicação interna no clima organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A comunicação interna na JMs é eficaz na transmissão de informações relevantes sobre mudanças organizacionais, promovendo a compreensão e aceitação dos colaboradores					
Os canais de comunicação utilizados na empresa como <i>e-mails</i> , reuniões e intranet, são eficazes para manter os colaboradores informados sobre decisões importantes e eventos internos					
A comunicação interna contribui directamente para a motivação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais positivo					

Os colaboradores se sentem encorajados a expressar as suas opiniões e sugestões sobre a comunicação interna e percebem que essas contribuições são levadas a sério					
A clareza na comunicação interna está directamente relacionada à redução de mal-entendidos e conflitos entre os membros da equipa					

**Fonte:** Medeiros (2020).

### **APÊNDICE 3: GUIÃO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA)**

O presente guião de entrevista é dirigido aos colaboradores da JMs e tem como objectivo, colectar dados sobre a influência da comunicação interna no clima organizacional nesta empresa. A entrevista será feita na empresa e obedecerá a seguinte estrutura:

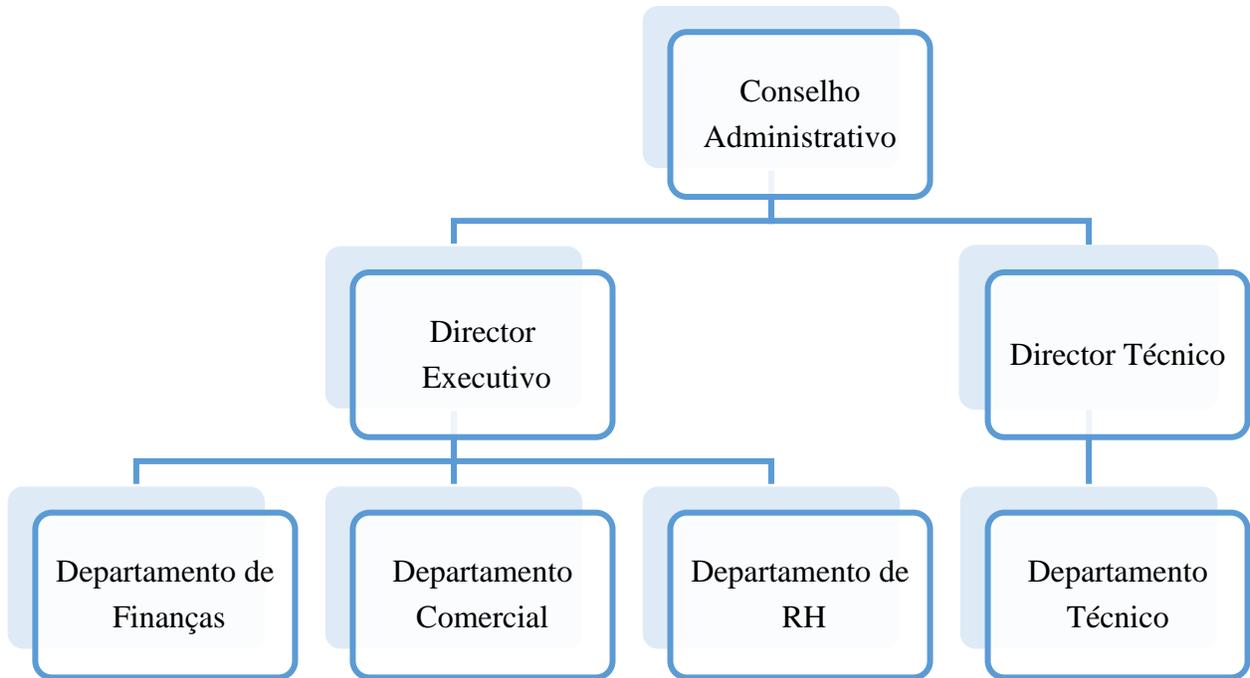
- i.** Saudação;
- ii.** Esclarecimento de eventuais dúvidas acerca do conteúdo descrito na fase anterior;
- iii.** Pedido de autorização para a gravação da entrevista;
- iv.** Início da entrevista;
- v.** Fecho da entrevista e agradecimentos.

#### **Questões**

- 1.** Como descreveria o ambiente de trabalho na JMs?
- 2.** Em sua opinião, quais são os pontos fortes e pontos fracos do clima organizacional na empresa?
- 3.** Como percebe a comunicação interna na JMs? Quais são os canais de comunicação mais utilizados?
- 4.** Na sua visão, a comunicação interna na empresa atende às necessidades de informação dos colaboradores de forma eficaz?
- 5.** Você acredita que existem barreiras na comunicação na JMs?
- 6.** Como acha que a comunicação interna influencia o clima organizacional na JMs?
- 7.** Pode citar exemplos de situações em que a comunicação interna teve um papel significativo na melhoria ou deterioração do ambiente de trabalho?

## **ANEXO**

## ANEXO 1: ORGANOGRAMA



Fonte: **JMs**