



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Influência da Comunicação interna na Motivação dos colaboradores do Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC)

MONOGRAFIA

Caila Cassimo Malagy

Maputo, Dezembro de 2025



FACULDADE DE

EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Influência da Comunicação interna na Motivação dos colaboradores do Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC)

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia como requisito final para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, Vertente de Psicologia das Organizações.

Local do estudo: Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo

Supervisor: dr. Milton Mucuanga

Maputo, Dezembro de 2025

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciada 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)

O presidente do júri

O examinador

O supervisor

(dr. Milton Mucuanga)

Maputo, Dezembro de 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Caila Cassimo Malagy, declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, vertente de Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada na sua íntegra em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico, e que a mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas as fontes usadas.

Caila Cassimo Malagy

(Maputo, Dezembro de 2025)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Malagy Camur Cassimo Malagy e Lourdes Fernandes Macubele pela dedicação aos meus estudos e a minha filha Priyanka Cassimo Soca por ter sido constantemente presente, transmitindo-me energias positivas para continuar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todas as bênçãos e por permitir a realização de mais uma etapa da minha vida. Obrigada Pai.

Endereço agradecimentos profundos, ao meu pai, Malagy Camur Cassimo Malagy, por sempre dar primazia a educação formal, tendo olhado para os meus estudos com dedicação e todo o incentivo que poderia ter e a minha mãe, Lourdes Fernandes Macubele, que é um grande alicerce para minha vida.

De forma especial, agradeço à minha filha, Priyanka Soca pela sua existência, sua alegria, carinho e pureza, que fortificaram-me nesta caminhada, mesmo em momentos difíceis, de igual modo, agradeço ao meu esposo, Amaury Elias Duarte e Soca, pelo apoio oferecido durante os estudos e suporte, dando-me força e ajuda para a conclusão do curso.

A minha madrastra, Nilza Beatriz Banze, agradeço-lhe por toda a atenção prestada a mim.

Agradeço ao Dr. Januário Soca por todo incentivo e apoio, principalmente para a conclusão da Monografia.

Aos meus irmãos, Jeine Narotam, Nurdino Malagy, Prashna Motichande, Zulmira Malagy, Malagy Malagy, Annajm Malagy, Shanaya Malagy e Kayke Malagy, agradeço pelo apoio incondicional e companheirismo. Sempre estiveram comigo. Em especial a Prashna Raxmicante Motichande, nossa fonte de inspiração, por todo apoio e conselho durante esta trajectória, és o nosso melhor exemplo.

A minha melhor amiga e irmã, Cesarina Alberto, sempre presente e disposta a me apresentar o caminho correcto e bondoso a seguir. Que Deus a ilumine sempre.

Aos meus primos e tios, muito obrigado pela força e energias positivas, especialmente Neusa Paloma e Sixpense.

Quero agradecer, de forma particular, ao meu supervisor, dr. Milton Mucuanga, que desde o início da minha trajectória académica esteve comprometido, paciente e dedicado dando directrizes e bases de como seguir academicamente.

De igual modo, agradecer ao corpo docente pelo conhecimento e valores transmitidos nessa jornada. Com certeza noto muita evolução na minha personalidade. Em especial aos docentes, Etelvino Mutatisse, Alcídio Cumbe, Telma Quiraque, Marcelino Pangaia, Quitéria Mabasso e Bernadete Tesoura.

Aos meus colegas, pela troca incrível de experiência que tive a oportunidade de vivenciar ao vosso lado, aprendi bastante e melhorei muito em termos pessoais, obrigada.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ECOI	Escala de Comunicação Organizacional Interna;
EMT	Escala de Motivação no Trabalho;
IFPELAC	Instituto de Formação e Estudos Laborais Alberto Cassimo.

LISTA DE GRÁFICOS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados Sociodemográficos.....	25
Tabela 2: Relação entre os benefícios da comunicação interna e a motivação dos colaboradores do IFPELAC.....	36

RESUMO

Esta pesquisa, tem como objectivo geral *avaliar a influência da Comunicação interna na Motivação dos colaboradores do IFPELAC*. Trata-se de uma pesquisa básica, descritiva, estudo de caso e quantitativa, quanto a natureza, objectivos, procedimentos e abordagem, respectivamente. Contou com uma amostra de 38 participantes, seleccionados por acessibilidade. Para a obtenção dos dados, foram usadas duas escalas, a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) e a Escala de Motivação no Trabalho (EMT). Os dados foram analisados através do *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)* versão 22. Os resultados mostraram que a comunicação interna influencia significativamente na motivação dos colaboradores do IFPELAC; a instituição utiliza predominantemente a comunicação mediada pelos líderes imediatos e que a motivação está ligada a factores intrínsecos e relacionais destacados nas dimensões de sucesso, afiliação e poder. Os dados demonstram que a comunicação engajadora apresentou correlação forte e significativa com a comunicação em *home office* ($r = 0,707$; $p < 0,01$). Houve correlações positivas e significativas entre a comunicação do líder e a comunicação engajadora ($r = 0,536$; $p < 0,01$), e entre a comunicação afectiva e a comunicação engajadora ($r = 0,615$; $p < 0,01$). Na motivação, destaca-se correlação significativa entre percepção de poder e a comunicação afectiva ($r = 0,340$; $p < 0,05$), e entre a percepção de poder e a percepção de sucesso ($r = 0,503$; $p < 0,01$). Por outra, a correlação entre comunicação engajadora e motivação por sucesso foi fraca ($r = -0,006$; $p > 0,05$). a comunicação em *home office* demonstrou apenas correlações moderadas com a motivação por sucesso ($r = 0,273$; $p > 0,05$) e com a afiliação ($r = 0,153$; $p > 0,05$). Contudo, os resultados reforçam a ideia de que a comunicação interna exerce influência diferenciada sobre as dimensões de motivação apresentadas pois enquanto o sucesso e o poder parecem estar mais associados ao reconhecimento e à clareza comunicacional, a afiliação apresenta vínculos mais frágeis com as práticas comunicacionais formais.

Palavras-chave: Comunicação interna, motivação, motivação dos colaboradores

Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE.....	i
DECLARAÇÃO DE HONRA.....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
RESUMO.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	2
1.2 Formulação do Problema.....	3
1.3 Objectivos.....	4
1.3.1 Objectivo Geral:.....	4
1.3.2 Objectivos Específicos:.....	4
1.4 Hipóteses de Pesquisa.....	4
1.5 Justificativa.....	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 Comunicação Interna.....	6
2.1.1 Elementos essenciais do processo de comunicação.....	6
2.1.3 Tipos de comunicação.....	7
2.1.4 A comunicação formal e informal.....	8
2.1.5 Canais ou meios de comunicação internos.....	8
2.1.6 Fluxos e padrões de comunicação nas organizações.....	9
2.1.7 Objectivos e importância da Comunicação interna.....	10
2.1.8 Desafios e barreiras na Comunicação interna.....	11

2.1.9	Tecnologia e inovação na Comunicação interna.....	12
2.2	Motivação dos colaboradores.....	13
2.2.1	Tipos de motivação.....	14
2.2.2	Factores que influenciam a Motivação dos colaboradores.....	14
2.2.3	Teorias da motivação.....	15
2.3	Relação entre Comunicação interna e Motivação dos colaboradores.....	18
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....		20
3.1	Descrição do local do estudo.....	20
3.2	Tipo de Pesquisa.....	20
3.3	População, Amostra e Amostragem.....	21
3.4	Instrumentos de recolha e análise dados.....	21
3.5	Questões éticas.....	22
3.6	Limitações do estudo.....	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....		24
4.1	Dados sociodemográficos dos participantes.....	24
4.2	Dimensões de Análise.....	26
4.2.1	Comunicação do Líder Imediato.....	26
4.2.2	Comunicação Engajadora.....	27
4.2.3	Comunicação em Home Office.....	29
4.2.4	Comprometimento.....	30
4.2.5	Motivação – Dimensão I: Sucesso (Necessidade de Realização).....	32
4.2.6	Motivação – Dimensão II: Afiliação (Necessidade de Afeto/Relacionamento).....	33
4.2.7	Motivação - Dimensão III: Percepção de poder.....	34
4.3	Relação entre os benefícios da comunicação interna e a motivação dos colaboradores do IFPELAC.....	36
CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....		38
5.1	Considerações finais.....	38

5.2	Recomendações.....	38
6.	Referências bibliográficas.....	40
	Apêndices.....	47
	Anexos.....	53

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma monografia elaborada como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, orientação em Psicologia das Organizações. O curso é ministrado na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O trabalho tem como tema: Influência da Comunicação interna na Motivação dos colaboradores, sendo que o estudo foi realizado no Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC), entre os dias 26 de Fevereiro a 15 de Dezembro de 2025.

A Monografia aborda a Comunicação interna e a Motivação dos colaboradores. Comunicação Interna é uma forma que permite as organizações comunicar com o seu público emergente. Esta comunicação visa essencialmente a motivação dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e preservação de um clima positivo, favorável ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento das suas actividades e expansão do seu produto (Tavares, 2011 citado por Silva, 2017) e motivação é o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo (Júnior & Oliveira, 2009 citados por Moraes, 2021).

A motivação para o estudo desta temática resulta das observações feitas no início das visitas de estudo à organização, em que a pesquisadora, enquanto estudante, constatou certa ambiguidade na partilha de informações, erro na análise da documentação trazida pela pesquisadora (que, posteriormente, foram reconhecidos pela organização), ausência de retorno após a submissão de documentos e demora na partilha de informação.

Para além desta introdução, este primeiro capítulo apresenta, contextualização, formulação do problema, objectivos (gerais e específicos), perguntas de pesquisa e justificativa. O segundo capítulo compreende a revisão da literatura que foca na Comunicação Interna e Motivação dos Colaboradores. O terceiro capítulo é inerente a metodologia da pesquisa, onde faz-se a descrição do local de estudo, o tipo de pesquisa, população, amostra e amostragem, técnicas de recolha e análise de dados, questões éticas e limitações do estudo. O quarto capítulo cinge-se na apresentação e discussão dos dados e o quinto e último apresenta as conclusões e recomendações.

1.1 Contextualização

A visão de motivação passou a ser levada em consideração dentro das organizações com o surgimento das Teorias das Relações Humanas em 1927. Antes, os trabalhadores eram tratados como máquinas e se buscava a maior produtividade do indivíduo visando a redução de custos e aumento de

lucros para a corporação. Foi com as experiências de Hawthorne (1927-1932) que começou a se entender que o s

Hoje, o mercado de trabalho é bastante competitivo e requer ter profissionais qualificados e motivados com potenciais, respeitando suas limitações e investir na comunicação interna. Algumas organizações ainda não se preocupam muito com o bem-estar do funcionário e foca somente em resultados. Alinhar os objectivos organizacionais com os objectivos pessoais, faz com que os desenvolvimentos de ambas partes chegam às suas realizações (Mota, Almeida & Alves, 2018).

A motivação pode ser reconhecida como um impulso interno que move para a realização de objectivos. Ela faz parte de nossas vidas desde o surgimento da raça humana na busca por alimento, por um local para descansar, por perpetuar a espécie, até a evolução social de hoje, tudo se originou por meio da falta de algo, do anseio pelo qual o ser humano busca alcançar o que não tem, e quando alcança esse objectivo surge outro que também será substituído posteriormente de acordo com suas necessidades (Oliveira *et. al* 2020).

Há vários factores que podem influenciar a motivação no ambiente de trabalho ou dentro das organizações como por exemplo: a liderança, expectativa de crescimento de cargo e salários, metas, relacionamento interpessoal, qualidade de vida no trabalho, benefícios, reconhecimento, comunicação interna, entre outros (Mota, Almeida & Alves, 2018). A motivação é afectada por diversos factores, quer intrínsecos, quer extrínsecos aos indivíduos, a aposta na criação de ambientes de trabalho mais favoráveis é premente, a comunicação interna é um factor que influencia a motivação dos colaboradores pois é importante manter os colaboradores bem informados, tornando-os mais confiantes no desempenho das suas funções, mas também na representação da sua organização (Melo, 2012 citado por Morais, 2021).

Segundo Welch e Jackson (2007 citados por Sérgio, 2017) a Comunicação Interna é a gestão estratégica de todas as interações e relações entre *stakeholders*, em todos os níveis da organização, com objectivos de contribuir para uma relação interna caracterizada pelo compromisso e esforço dos colaboradores; promover um sentimento positivo de pertença nos colaboradores; desenvolver nos agentes uma consciência de mudança de ambiente e desenvolver nos agentes uma compreensão de que a organização necessita de capacidade de resposta ou de antecipação num caso de mudança do ambiente interno.

Tavares (2011, citado por Silva, 2017) afirma que existe relação entre a Comunicação e Motivação, na medida em que os colaboradores de uma organização têm que estar sempre informados do que acontece na empresa, para que se possam sentir motivados, e é através da Comunicação interna

adaptada aos grupos que eles irão desenvolver os seus trabalhos de uma forma eficaz. “Uma empresa que compa

1.2 Formulação do Problema

De acordo com o Relatório anual do IFPELAC, 2022, no sector de Serviços de Formação Profissional houve inauguração de centros, credenciamento de unidades e desenvolvimento de currículos, com destaque para auditorias e reestruturação de centros como Morrumbala e Gorongosa. No sector de Serviços de Estudos Laborais foram desenvolvidas pesquisas sobre empregabilidade e inclusão de pessoas com deficiência, além da capacitação de formadores e no Departamento de Administração e Finanças foram elaborados relatórios e inventários sobre a gestão eficiente do orçamento, elaboração de relatórios e inventários.

No relatório está explicado que em 2022, o Departamento de Aquisições, assegurou gestão de contratos e aquisições para funcionamento e expansão de centros, numa altura em que o Departamento Jurídico se ocupou com a emissão de pareceres, suporte jurídico a contratos e revisão de regulamentos internos e o Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação actualizou as plataformas digitais, criando novos canais institucionais e manutenção de sistemas de comunicação.

Em relação ao Departamento de Recursos Humanos (DRH), o relatório evidencia a implementação de delegações, realização de formações e avaliação de desempenho, bem como uma tentativa falhada de mudanças de carreira, promoções e progressões enquanto Departamento de Planeamento e Cooperação levou a cabo conselhos consultivos e assinatura de memorandos com parceiros estratégicos. Em 2023, no DRH foram acrescidas às realizações de 2022, sessões de estudo, transferência e aposentação de funcionários.

Os relatórios, nada espelham sobre as formas através das quais a organização deu a conhecer aos colaboradores os resultados e desafios enfrentados em 2022 e 2023, nem encontros de reflexão e *workshop* que visassem colher estratégias de implementação dos planos de acção em prol dos objectivos institucionais. Tomando em consideração que comunicação interna visa informar, consciencializar, mobilizar, e transformar o relacionamento entre as organizações e os seus colaboradores e sucedendo que o IFPELAC não apresenta evidência de como a organização informa os objectivos anuais, como mobiliza e promove mudanças nos seus colaboradores. Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa:

Em que medida a Comunicação interna influencia a Motivação dos colaboradores do IFPELAC?

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral:

- Avaliar a influência da Comunicação interna na Motivação dos colaboradores do IFPELAC.

1.3.2 Objectivos Específicos:

- Identificar os mecanismos através dos quais o IFPELAC se comunica com os seus colaboradores;
- Identificar os factores determinantes da motivação dos colaboradores do IFPELAC;
- Explicar a relação entre os benefícios da comunicação interna e a motivação dos colaboradores do IFPELAC.

1.4 Hipóteses de Pesquisa

Atendendo à pergunta e aos objectivos específicos da pesquisa foram definidas as seguintes hipóteses:

H0: A comunicação interna não exerce influência na motivação dos colaboradores do IFPELAC;

H1: A comunicação exercida pelos superiores imediatos contribui positivamente na motivação dos colaboradores do IFPELAC;

H2: Os mecanismos através dos quais o IFPELAC se comunica com os seus colaboradores contribuem negativamente na motivação dos seus colaboradores;

H3: Os factores mais determinantes para a motivação dos colaboradores do IFPELAC são o reconhecimento profissional, as oportunidades de desenvolvimento e a compensação justa;

H4: Existe uma relação estatisticamente significativa entre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores do IFPELAC.

1.5 Justificativa

A pesquisa é relevante para a pesquisadora por permitir a aquisição de conhecimentos para usos práticos sobre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores numa determinada organização, agregando experiencias que auxiliem-na no campo profissional.

O estudo sobre a Influencia da Comunicação interna na Motivação dos colaboradores do IFPELAC, mais do que um trabalho de fim-do-curso, trará abordagens recentes e pormenorizadas sobre

melhores formas de lidar com o colaborador bem como contribuir para o bem-estar dos mesmos. Sendo que os re

Para além desta, a pesquisa torna-se um ganho para a ciência a medida em que acrescenta informações sobre a Influencia da Comunicação interna na Motivação dos colaboradores de instituições de ensino público. Traz abordagens recentes para a literatura podendo ser utilizada por diversas organizações nacionais e internacionais, agregando valores e conhecimentos eficazes.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Revisão de literatura é a apresentação do histórico e da evolução científica do trabalho, através da citação e de comentários sobre a literatura considerada relevante e que serviu de base à investigação (Sarmiento, 2013). Neste capítulo expõe-se a visão de vários autores que debruçam-se sobre Comunicação interna e Motivação no trabalho.

2.1 Comunicação Interna

Rosamonte (2023 citando Carvalho, 2023) afirma que a expressão Comunicação tem origem no latim *communis*, representando harmonia e sociedade, participação, troca de informações, compartilhar e expor coisas semelhantes seja por opiniões e aspirações.

Em 2009, Chiavenato define comunicação como a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transacções entre as pessoas.

Segundo Tavares (2011 citado por Silva, 2017), a comunicação interna é uma forma que permite as organizações comunicar com o seu público emergente. Este tipo de comunicação visa essencialmente a motivação dos colaboradores contribuindo para o desenvolvimento e preservação de um clima

positivo, favorável ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento das suas actividades

2.1.1 Elementos essenciais do processo de comunicação

Conforme Chiavenato (2009), a comunicação constitui um processo composto de cinco elementos, a saber:

- Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino. É a fonte de comunicação;
- Transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal;
- Canal: é a parte do sistema que separa a fonte do destino que pode estar fisicamente próximo ou distante;
- Receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destino;
- Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação.

Estes componentes integrantes do processo comunicativo, facilitam o processo de transmissão, decodificação, compreensão e feedback da mensagem, fazendo com que a mesma seja bem passada e chegue ao receptor sem interrupções/ruídos, graças à forma e ao meio utilizado para a sua transmissão (Rosamonte, 2023).

Mas como o processo de comunicação funciona como um sistema aberto, é comum ocorrer certa quantidade de ruído. Ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. Geralmente, dá-se o nome de ruído a alguma perturbação interna do sistema, enquanto se dá o nome de interferência a alguma perturbação externa vinda do ambiente (Chiavenato, 2009).

2.1.2 Funções básicas da comunicação dentro de uma organização

Para Robbins (2002 citado por Moraes, 2021), a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

- Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, já que proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam;
- Controlo: a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;

- Expressão emocional: é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de
- Motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar.

2.1.3 Tipos de comunicação

De acordo com Rosamonte (2023), a comunicação é uma necessidade própria do ser humano e há muito tempo que vários tipos de comunicação vêm sendo explorados. Sendo a comunicação o meio pelo qual as mensagens são transmitidas, Marcondes (2021 citado por Rosamonte, 2023) aponta 3 tipos como os principais, sendo a verbal a forma mais comum com o uso da linguagem na forma de uma frase, por meio de palavras, a não-verbal com uso da expressão do corpo, postura e movimentos gestuais para transmitir mensagens e mista que é a junção da comunicação não-verbal com a comunicação verbal, os interlocutores interagem verbalmente e acrescentam a comunicação não-verbal involuntariamente.

2.1.4 A comunicação formal e informal

Carvalho (2012, citando Barichello, 2012) afirma que a comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da organização, uma rede formal e outra informal. As duas processam de formas diferentes, em situações próprias e com projectos específicos. As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da organização, ou seja, retratam a cadeia de autoridade. As redes informais fluem em qualquer direcção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade. Os profissionais costumam preocupar-se muito mais com a rede formal, que é caracterizada pelos canais descendentes. Enquanto a rede informal, ou por falta de conhecimento do seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível, fica sempre relegada a um segundo plano.

Em 2012, a mesma autora afirma que a rede formal e informal podem complementar-se, na medida em que a comunicação formal pode ser utilizada para confirmar a comunicação informal. Por outro lado, também podem colidir, quando a rede informal é usada para boicotar o funcionamento da organização (produzir boatos premeditados).

2.1.5 Canais ou meios de comunicação internos

Torquato (2010, como citado em Rosamonte, 2023) apontou os principais canais de comunicação interna como:

- Relatório: instrumento que relata a situação da instituição, o ramo de actividade, a situação do pessoal, os resultados obtidos, os projectos e previsões;

- Publicações internas e circulares: meios utilizados para efectuar comunicações breves, tendo a capacidade de chegar a todos os colaboradores;
- Jornais e revistas internas: meios internos de informação e de lazer, que informam sobre as medidas tomadas pela organização, a sua política e possibilitam a integração entre os colaboradores, ao dar-lhes todas as oportunidades para expressarem-se;
- Boletins/folhetos/comunicados: comunicações dirigidas a determinados grupos de trabalhadores;
- Quadros de aviso/murais: meio de comunicação que mantém os colaboradores informados sobre metas, comunicados ou todo o tipo de conhecimento importante para eles;
- Programa promocional: promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais;
- Portais corporativos: apresentação da empresa;
- Rede intranet: restrita ao ambiente da corporação/grupo institucional;
- Conferências: informa e presta alguma formação ao público-alvo;
- Conversas individuais com funcionários: permite ao superior informar/corrigir alguma falha no desempenho do colaborador. Muitos colaboradores sentem-se mais à vontade para apresentar os seus problemas e necessidades numa conversa privada;
- Discurso Anual: meio de dar a conhecer aos colaboradores, as políticas e os resultados da instituição;
- Reuniões /encontros: podem ser formais ou informais e englobam pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

Mikella e Lucky (2024) afirmam que para os colaboradores, canais de comunicação claros promovem confiança, satisfação no trabalho e engajamento. No local de trabalho, a comunicação tem múltiplos propósitos, tais como fornecer direcção, resolução de conflitos e motivação dos colaboradores.

Charoensukmongkol e Phungsoonthorn (2020 citados por Men, Qin e Jin, 2022) identificaram que o suporte do supervisor em tempos de crise ajuda a reduzir a incerteza percebida e a exaustão emocional dos funcionários. Van Quaquebeke e Felps (2018, como citados em Men, Qin e Jin, 2022) apontam ainda, a interacção quotidiana com líderes imediatos como uma influência significativa no envolvimento e confiança dos empregados.

2.1.6 Fluxos e padrões de comunicação nas organizações

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário conhecer o perfil da empresa, saber como são

processadas as informações, como são codificadas as mensagens, quais os meios utilizados, como se processa a c

Segundo Ramos (1997, como citado em Carvalho, 2012), o fluxo de informação é influenciado pela estrutura da organização que revela o seu circuito e as relações comunicacionais e desta forma dividiu o fluxo nos padrões: descendente, ascendente, horizontal e diagonal.

- Comunicação descendente é a que ocorre dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. Caracteriza-se por instruções de trabalho, directrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação, procedimentos, avisos, circular, manuais, publicações da empresa, entre outros. A eficácia deste tipo de comunicação depende das competências de comunicação dos gestores, da sua assertividade e da capacidade dos colaboradores saberem ouvir;
- Comunicação ascendente é transmitida dos colaboradores para os superiores hierárquicos, como pedidos de esclarecimento, relatórios, sugestões, queixas, propostas, solicitações, petições, entre outros. Está sujeita a um maior grau de probabilidade de distorção, devido ao diferencial de status entre os colaboradores. Permite que os colaboradores possam exprimir a sua opinião, dando-lhes a oportunidade de fazer parte integrante da organização, por outro, as chefias podem conhecer melhor a realidade da empresa e verificar se a comunicação descendente está a ser transmitida da forma correta;
- Comunicação horizontal ou lateral é a que flui entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação apresenta três funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais;
- Comunicação diagonal do ponto de vista formal é a menos utilizada, pois decorre quando as pessoas não conseguem comunicar de forma eficaz através dos restantes canais. Por exemplo, se um director financeiro necessita com urgência de uma informação sobre um determinado cliente, este, pode, por telefone, pedir a informação directamente ao colaborador da área comercial, sem ter de o fazer através do director do departamento. Os meios de comunicação electrónica têm facilitado este fluxo de comunicação.

A comunicação é mais abrangente que a simples informação, tudo pode comunicar (a postura, os sentimentos, o tom de voz, entre outros aspectos) que são transmitidos pelo emissor e recebidos pelo receptor. Não é possível existir uma organização com sucesso sem existir um sistema de comunicação eficaz, A comunicação é um processo que deve ser transversal a toda a organização com consciencialização constante dos gestores de topo até à base. A grande limitação são as barreiras à comunicação que se produzem durante todo o processo, afectando-a e criando obstáculos ao sucesso da mensagem (Carvalho, 2012).

2.1.7 Objectivos e importância da Comunicação interna

Segundo Welch e Jackson (2007, citados por Sérgio, 2017), a Comunicação Interna deve ser entendida como a gestão estratégica de todas as interações e relações entre *stakeholders*, em todos os níveis da organização. Deste modo, torna-se indispensável identificar esses *stakeholders*. Para estes autores não existe um único propósito, mas várias finalidades. Os autores citados resumem-nas em quatro fins predominantes:

- Contribuir para uma relação interna caracterizada pelo compromisso e esforço dos colaboradores;
- Promover um sentimento positivo de pertença nos colaboradores;
- Desenvolver nos agentes uma consciência de mudança de ambiente;
- Desenvolver nos agentes uma compreensão de que a organização necessita de capacidade de resposta ou de antecipação num caso de mudança do ambiente interno.

O conceito de *stakeholders* designa um grupo, pessoas ou entidade que tenham de alguma forma interesses nas acções e no desempenho de uma organização e cujas decisões e actuações possam afectar, directa ou indirectamente, essa mesma organização. Estão incluídos nos *stakeholders* os colaboradores, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, parceiros, Estado e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a organização (Zeppelini, 2004, como citado em Sérgio, 2017).

Conforme Sérgio (2017), mais do que difundir a visão da empresa/organização/instituição, a política de comunicação interna implementada na organização deve ter como objectivo criar um sentimento de pertença e de contribuição, que expressa uma preocupação particular e ao mesmo tempo colectiva perante a envolvente interna e externa.

Para Westphalen (1992, como citada em Sérgio, 2017), a comunicação interna engloba todos os actos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa. No entanto, a aplicação da comunicação interna na prática varia de organização em organização, mediante os valores, os hábitos e a política organizacional. A autora defende que a importância da comunicação interna reside na valorização dos colaboradores, uma vez que são estes que estimulam a empresa. Se o colaborador estiver satisfeito com a organização vai trabalhar de forma mais motivada, mais produtiva e eficiente, e vai estar mais apto a assimilar e acolher como seus os princípios básicos da organização.

2.1.8 Desafios e barreiras na Comunicação interna

O processo de comunicação humana está sujeito a chuvas e tempestades. É que existem barreiras que servem como

- Barreiras pessoais: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com as outras pessoas;
- Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone, etc;
- Barreiras semânticas: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação - como gestos, sinais, símbolos etc, - podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de linguagem constituem barreiras semânticas entre as pessoas.

2.1.9 Tecnologia e inovação na Comunicação interna

A internet é um importante meio de comunicação do mundo moderno através da qual é possível disseminar informações e promover interação entre os indivíduos e seus computadores, independentemente da localização geográfica. Pode-se dizer que essa rede revolucionou o modo de comunicação, uma vez que todas as pessoas, empresas e organizações com acesso à internet puderam aproveitar para a produção e recepção de informações, aproximação do público e modernização dos serviços (Costa, 2022).

Morais (2021) afirma que cada vez mais, com a evolução das novas tecnologias, os meios de comunicação eletrônicos fazem parte da vida dos colaboradores. Estes têm vindo a substituir os habituais e convencionais meios de comunicação utilizados pelas empresas. Dois bons exemplos de comunicação eletrônica são o correio eletrônico (*e-mail*) e os boletins eletrônicos que constituem um conjunto de notícias ou informações úteis que podem ser transmitidas por computador, frequentemente utilizados para o anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural.

A *Intranet* é outro meio de comunicação cada vez mais utilizado, onde os utilizadores encontram informação disponível de forma simples e acessível. Pode agregar correio eletrônico, automação de processos, gestão de informação e conversa *online*. Em tempo real podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja a nível nacional, ou internacional, fomentando o espírito de trabalho

em grupo, com a maior comodidade (Morais, 2021)

Rotter (2017, como citada em Pereira, 2018) afirma que se as áreas de comunicação interna quiserem tornar-se estratégicas, devem alinhar-se com as três áreas que, de modo geral, estão a contribuir para que essa mudança aconteça dentro das organizações: TI (tecnologias de informação), Operações e *Marketing*. Além disto, a tecnologia auxilia na segmentação das experiências, já que os algoritmos e respectivos resultados obtidos através da tecnologia, fornecem informações como os gostos, motivações e ambições dos colaboradores das organizações.

As ferramentas de comunicação tecnológica são essenciais para facilitar a colaboração em tempo real e aumentar a eficiência no local de trabalho. Ferramentas como *e-mails*, plataformas de mensagens instantâneas e videoconferências permitem que os funcionários se conectem perfeitamente, independentemente de sua localização. Essas ferramentas não apenas melhoram o fluxo de informações, mas também promovem o trabalho em equipa e a produtividade (Mikella & Lucky, 2024). No entanto, como Adams e Yusuf (2021, citados por Mikella e Lucky, 2024) destacam, a dependência excessiva dessas ferramentas pode resultar em *stress*, fadiga digital e uma sensação de falta de engajamento entre os funcionários se não forem cuidadosamente gerenciadas. As organizações devem encontrar um equilíbrio no uso de ferramentas tecnológicas, garantindo o bem-estar dos seus funcionários.

2.2 Motivação dos colaboradores

Carvalho e Silva (2006, citados por Moraes, 2021) explicam que a expressão motivação tem origem na palavra motivo, esta deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa “deslocar-se, mover-se”, elaborando que a motivação é “o impulso que nos move e direcciona ao comportamento de busca à satisfação de uma necessidade, por isso não podemos considerá-la como uma simples injeção de ânimo, que deve ser aplicada de vez em quando nas pessoas”, uma vez que, são “influências externas geradas consciente ou inconscientemente pelo próprio homem”.

Nakamura *et al.* (2006, citados por Moraes, 2021) definem a motivação como o conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo, uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano. Assim como Júnior e Oliveira (2009, citados por Moraes, 2021) afirmam que a motivação representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha.

No âmbito organizacional, pode definir-se motivação como a disponibilidade dos indivíduos para

despender níveis elevados de esforço para atingir os objectivos da organização. Indivíduos motivados esforçam-s-

2.2.1 Tipos de motivação

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016) afirmam que como força mobilizadora que estimula a acção, a motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca:

- **Motivação intrínseca:** refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que executa. Por exemplo: um professor universitário que recusa um salário várias vezes superior ao actual para ocupar um lugar no Conselho de Administração de uma empresa, sendo que, no seu caso, a decisão pode assentar em factores mais "elevados" como o desejo de fazer jus a vocação e realizar trabalho com significado para a sua vida.
- **Motivação extrínseca:** compreende comportamentos em que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material/social, ou para evitar alguma forma de punição. Por exemplo: o estudante universitário que, ao fim do dia, entrega pizzas ao domicílio para ganhar algum dinheiro.

A motivação intrínseca é vantajosa a medida em que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o factor motivador externo. Mas este argumento não deve fazer esquecer alguns factos básicos como, o que é intrinsecamente motivador num dado momento pode deixar de sê-lo futuramente. Uma tarefa hoje desafiante e motivadora para um funcionário bancário pode deixar de sê-lo depois de a pessoa ter-se familiarizado com a tarefa. No entanto, ambas as motivações são importantes (Cunha *et al.*, 2016)

2.2.2 Factores que influenciam a Motivação dos colaboradores

Mota, Almeida e Alves (2018), apresentam os seguintes factores que podem influenciar a motivação no ambiente de trabalho ou dentro das organizações, dentre os quais destaca-se:

- **A liderança:** influência no comportamento motivacional, por meio de processos de comunicação humana para a execução de um determinado objectivo;
- **Expectativa de crescimento de cargo e salários:** isso faz com que o colaborador tenha vontade de agir pois não ter espaço para crescer faz com que esse indivíduo não queira ficar na empresa;
- **Metas:** ajudam alcançar a motivação dos colaboradores com orientação e um destino específico;
- **Relacionamento interpessoal:** ajuda na elaboração das tarefas e faz um ambiente mais

agradável propício, possibilitando uma relação de laços de amizade;

- Qualidade de vida no trabalho: disponibilizar equipamentos e ferramentas adequadas, propiciar um lugar limpo e arejado, locais adequados para alimentação faz toda a diferença, boa iluminação, equipamentos de segurança;
- Benefícios: tais como transporte, cesta básica, plano de saúde odontológico, cursos, alimentação, premiações, festas e eventos sociais;
- Reconhecimento: é espelhado na crença de que o colaborador deve ser reconhecido como um único ser, livre, igual e merecedor de respeito pela sua contribuição em termos de resultados e investimento pessoal;
- Comunicação interna: deixar os colaboradores a par de todo o processo produtivo, trocar informações para que eles se sintam parte da equipe, dar feedback é uma forma de reconhecer e valorizar cada um.

2.2.3 Teorias da motivação

As teorias clássicas da motivação partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer as suas necessidades (Mações, 2014). Esta perspectiva é representada pelos autores clássicos desde Frederick Taylor e Elton Mayo a Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland. Mais recentemente foram desenvolvidas teorias e modelos mais complexos sobre o comportamento e motivação dos trabalhadores, de que destacamos as teorias da equidade e das expectativas. Neste trabalho são tratadas as teorias que melhor se respondem ao problema de pesquisa.

2.2.3.1 Teoria da Motivação – Higiene de Herzberg

O psicólogo americano Frederick Herzberg (1923-2000) desenvolveu, na década de 50, uma importante teoria motivacional, conhecida como a teoria dos dois factores da motivação, segundo a qual os factores responsáveis pela motivação são substancialmente diferentes daqueles que determinam a insatisfação e a desmotivação no trabalho. Segundo este autor, a satisfação e insatisfação no trabalho dependem de dois factores: factores higiénicos, como as condições de trabalho, os salários, as relações interpessoais, etc. e factores motivacionais, como a natureza do trabalho, a autonomia, a auto-realização e o reconhecimento por um trabalho bem feito (Mações, 2014).

A teoria da motivação-higiene de Herzberg afirma que os factores higiénicos são responsáveis pela insatisfação do trabalho, mas, quando satisfeitos, não têm efeito sobre a satisfação. Por exemplo, os trabalhadores ficam insatisfeitos se estiveram convencidos de que têm poucas condições de trabalho mas, se as condições de trabalho forem melhoradas, não ficarão necessariamente satisfeitos;

simplesmente não ficarão insatisfeitos. Se os trabalhadores não receberem um reconhecimento pelo sucesso do s

Mações (2014) acrescenta ainda que de entre os factores higiénicos que influenciam para a satisfação no trabalho, destaca-se: realização, reconhecimento, progresso e responsabilidade são alguns factores motivacionais. Com base nesta teoria, os gestores devem estar cientes de que a realização dos factores higiénicos é condição necessária mas não suficiente para a motivação dos trabalhadores. Enquanto os factores motivacionais estão directamente relacionados com o trabalho que os empregados desempenham, os factores higiénicos referem-se às condições ambientais em que trabalham.

Os factores higiénicos e os factores motivacionais representam dois factores distintos que influenciam a motivação. Herzberg acredita que quando os factores motivacionais estão presentes, os trabalhadores estão altamente motivados e satisfeitos. Os factores higiénicos atuam só na área de insatisfação, enquanto os factores motivacionais atuam na área de motivação. Esta teoria tem implicações claras para os gestores. O papel dos gestores consiste, numa primeira fase, em remover os factores higiénicos para eliminar a insatisfação dos trabalhadores e depois atender aos factores motivacionais para aumentar a satisfação e a motivação. Herzberg conclui que a motivação dos trabalhadores não pode resultar senão de factores motivacionais como o enriquecimento das tarefas (Mações, 2014).

2.2.3.2 Teoria das três necessidades de McClelland

Esta teoria pressupõe que certos tipos de necessidades são adquiridos pelos indivíduos ao longo da vida. São três as necessidades mais comuns dos indivíduos (Mações, 2014):

- Necessidade de realização: relativa ao desejo de alcançar objectivos difíceis e superar os outros;
- Necessidade de poder: corresponde ao desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, ter poder e autoridade sobre eles;
- Necessidade de afiliação: refere-se ao desejo de criar e manter relações interpessoais estreitas, evitar o conflito e estabelecer fortes relações de amizade.

Bull City Learning (BCL, 2024) afirma que McClelland identificou três necessidades motivacionais primárias. Cada uma delas pode estar presente em graus variados em um indivíduo, e uma delas é tipicamente dominante. A necessidade dominante influencia a maneira como uma pessoa aborda objectivos, interage com os outros e responde a incentivos. Eis as necessidades:

- Necessidade de Realização: indivíduos altamente motivados por realizações são movidos pelo desejo de:
 - i. Risco e desafio moderados
 - ii. Feedback imediato sobre o desempenho
 - iii. Oportunidades para melhorar ou dominar uma habilidade
 - iv. Realização pessoal em vez de reconhecimento externo

Indivíduos com alta necessidade de realização tendem a evitar tarefas de baixo e alto risco — o baixo risco carece de desafios e o alto risco introduz elementos que eles não podem controlar. Geralmente, são orientados a objectivos e automotivados.

- Necessidade de Afiliação: aqueles com alta necessidade de afiliação buscam relacionamentos harmoniosos e um senso de pertencimento. Eles são motivados por:
 - i. Aceitação pelos outros
 - ii. Conexões interpessoais calorosas
 - iii. Evitar conflito ou rejeição
 - iv. Coesão do grupo e experiências compartilhadas

Indivíduos com alto nível de afiliação valorizam a cooperação em detrimento da competição e frequentemente priorizam relacionamentos em detrimento dos resultados das tarefas. Eles tendem a ser sensíveis a sinais sociais e são frequentemente vistos como leais e colaborativos.

- Necessidade de Poder: refere-se ao desejo de influenciar ou controlar outras pessoas, eventos ou resultados. McClelland distinguiu entre duas formas:
 - i. Poder pessoal: buscar poder para obter *status* individual ou domínio;
 - ii. Poder institucional (ou socializado): busca de poder para atingir objectivos organizacionais ou de grupo. Indivíduos com alta necessidade de poder são motivados por: impactando o comportamento ou o pensamento dos outros, ganhar reconhecimento ou autoridade, organizar recursos ou pessoas para atingir objectivos competindo por influência ou resultados. Aqueles com uma forte necessidade de poder institucional geralmente se tornam líderes eficazes quando seu foco está em resultados colectivos e não em ganhos pessoais.

McClelland entende que a configuração destas necessidades depende de individuo para individuo, uma vez que são apreendidas ao longo da vida de forma diferente consoante os indivíduos. Também, que estas necessidades não são hierárquicas e estão presentes nos indivíduos com intensidades diferentes. Algumas pessoas têm elevada necessidade de poder, enquanto outras têm forte necessidade de afiliação (Mações, 2014).

Conforme Mações (2014) McClelland, nas suas pesquisas sobre as necessidades humanas e as suas implicações na gestão, concluiu que os indivíduos com forte necessidade de realização estão associados a elevados níveis de desempenho de poder e reduzidas necessidades de afiliação.

2.2.3.3 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação é uma abordagem para a motivação e personalidade humanas que utiliza métodos empíricos tradicionais, empregando uma metateoria organísmica que destaca a importância dos recursos internos evoluídos dos seres humanos para o desenvolvimento da personalidade e a auto-regulação comportamental (Ryan, Kuhl & Deci, 1997, como citados em Ryan & Deci, 2000).

O seu campo de actuação é a investigação das tendências inerentes de crescimento e das necessidades psicológicas inatas das pessoas, que são a base para sua auto-motivação e integração da personalidade, bem como para as condições que fomentam esses processos positivos. Indutivamente, utilizando o processo empírico, identificou-se três dessas necessidades - as necessidades de competência (Harter, 1978; White, 1963, citados por Ryan & Deci, 2000), de relacionamento (Baumeister e Leary, 1995; Reis, 1994, citados por Ryan & Deci, 2000) e de autonomia (deCharms, 1968; Deci, 1975, citados por Ryan & Deci, 2000) que parecem ser essenciais para facilitar o funcionamento ideal das propensões naturais para o crescimento e a integração, bem como para o desenvolvimento social construtivo e o bem-estar pessoal. Ryan e Deci (2000) afirmam que a Teoria da Autodeterminação se preocupa não apenas com a natureza específica das tendências de desenvolvimento positivas, mas também examina ambientes sociais que são antagónicos a essas tendências

2.3 Relação entre Comunicação interna e Motivação dos colaboradores

Actualmente as organizações têm noção que manter uma boa estratégia de comunicação interna implica uma gestão adequada dos processos comunicacionais, associados a uma liderança eficaz é fundamental, sobretudo em momentos de crise, para a motivação dos colaboradores. Os colaboradores têm de se sentir integrados dentro da organização, um ambiente social positivo faz com que se sintam aceites e valorizem a importância e impacto do seu trabalho na organização, gerando um maior comprometimento com a empresa, no entanto, para isso, deve haver uma comunicação clara e objectiva entre o líder e o colaborador. O tempo em que comunicação era meramente descendente, isto é que servia apenas para transmitir tarefas e regras da empresa, já não existe nem é eficaz (Carvalhinho, 2022).

Silva (2017) afirma que uma boa estratégia de comunicação interna envolve uma gestão apropriada dos processos.

A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento. Desta forma, a comunicação interna está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objectivos da organização (Almeida, 2013).

Os colaboradores de uma organização, têm que estar sempre informados do que acontece na empresa, para que se possam sentir motivados, e é através da comunicação interna adaptada aos grupos, eles irão desenvolver os seus trabalhos de uma forma eficaz. Refere ainda, “uma empresa que compartilha informações estimula a motivação, o diálogo e fornece canais de comunicação interna que reforcem a imagem, valores e missão da empresa alinhados com as estratégias” (Tavares, 2011, como citado em Silva, 2017).

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov & Freitas, 2013). Este capítulo foca-se nos procedimentos metodológicos que garantiram o cumprimento dos objectivos desta pesquisa e inclui descrição do local de estudo, o tipo de estudo, população, amostra, amostragem, instrumentos e técnica de recolha e análise de dados, questões éticas e limitações de estudo.

3.1 Descrição do local do estudo

O Instituto de Formação e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC) é uma instituição pública de formação profissional, dotada de personalidade jurídica e goza de autonomia científica, pedagógica e administrativa. Tem a sua sede em Maputo e exerce a sua actividade em todo o território nacional através de Delegações Provinciais, Centros de Formação Profissional e Unidades Móveis de Formação Profissional. É vocacionada a provisão de formação profissional, criado pelo Decreto nº 47/2016, de 01 de Novembro. A organização em estudo está localizada na Av. das Forças Populares de Libertação de Moçambique, Maputo N° 1707.

De entre as atribuições do IFPELAC, destacam-se prover, no âmbito do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais, a qualificação profissional de mão-de-obra, através da oferta de formação profissional inicial contínua e aperfeiçoamento profissional; prover formação, no âmbito do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais para o mercado do trabalho; realizar a formação profissional, a capacitação e a reciclagem de funcionários em administração do trabalho; desenvolver acções de produção de bens e de prestação de serviços em benefício das comunidades, no âmbito do processo formativo; prover a formação psicopedagógica dos formadores; participar na regulação do sistema de formação profissional, propondo medidas legislativas e regulamentares.

3.2 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa é básica, descritiva, estudo de caso e quantitativa, quanto a natureza, objectivos, procedimentos e abordagem, respectivamente. De acordo com Almeida (2021) a pesquisa básica é aquela voltada ao progresso da ciência com o intuito de adquirir novos conhecimentos científicos, não preocupando-se com a sua aplicação prática, sendo generalista, buscando construir principalmente teorias e leis. A pesquisa é descritiva, sendo esta a que realiza a descrição e registo de factos sem a intervenção sobre eles (Almeida, 2021).

Segundo Almeida (2021) estudo de caso envolve um estudo profundo, minucioso e exaustivo de um/uns objecto (s) de estudo, a fim de ter uma amplitude no detalhamento das informações. Vincula-se a pesquisa Aplicada, de ordem prática, para solucionar um problema social que consiste em colectar informações sobre um determinado indivíduo, grupo, comunidade, entre outros, podendo ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Abordagem quantitativa que de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é aquela que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão,

coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

3.3 População, Amostra e Amostragem

Universo/população da investigação representa a totalidade da população que se quer analisar. É qualquer grupo de indivíduos (pessoas, objectos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características em comum. Amostra é o subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma população (Sarmiento, 2013). A população deste estudo é composta por 57 funcionários do IFPELAC dos quais 38 responderam ao questionário. A amostra foi seleccionada através da amostragem por acessibilidade que de acordo com Gil (2008) constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem em que o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

3.4 Instrumentos de recolha e análise dados

Os dados foram colhidos mediante a aplicação de um questionário estruturado em três (3) partes: parte I – dados sociodemográficos, parte II - Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) e parte III - Escala de Motivação no Trabalho (EMT). Questionário conforme Prodanov e Freitas (2013), é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente). O questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de colecta de dados. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e directa.

Para verificar a confiabilidade dos instrumentos, utilizou-se os valores de Alfa de Cronbach e de acordo com Marôco (2007), os valores do Alfa de Cronbach devem estar o mais próximo possível de 1,00 para que o instrumento seja considerado confiável. Resultados com Alfa de Cronbach inferiores a 0,6 são inaceitáveis; valores entre 0,6 e 0,7 indicam confiabilidade fraca; entre 0,7 e 0,8, confiabilidade razoável; entre 0,8 e 0,9, boa confiabilidade; e acima de 0,9, excelente confiabilidade.

A Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) é um instrumento utilizado para avaliar a comunicação e é composto por 36 itens. A escala seguiu o modelo de Likert, a graduação variou de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), tendo 3 como ponto neutro. Para esta escala, o estudo original de Pragana Videira (2022) obteve um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,97, enquanto a versão adaptada utilizada na presente pesquisa, composta por 25 itens, alcançou um valor de 0,95. Ambos os resultados situam-se acima de 0,9 que corresponde a um nível de confiabilidade excelente, apresentando consistência interna elevada e fiabilidade para avaliar a comunicação organizacional interna no contexto do IFPELAC.

A Escala de Motivação no Trabalho (EMT) é composta por 18 questões propostas por McClelland mencionado p

Para a recolha de dados, os colaboradores foram informados da aplicação do questionário por um colaborador do Departamento de Recursos Humanos, juntamente com a pesquisadora, porta-a-porta, tendo sido entregues questionários físicos e digitais, da preferência dos colaboradores da instituição. O processo de entrega e recolha dos questionários levou pouco mais de uma semana.

Após a recolha dos dados, procedeu-se ao seu tratamento e análise com recurso ao *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 26.0. Realizou-se a análise dos instrumentos através do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, media, mediana, desvio-padrão e coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados são apresentados sob a forma de tabelas e gráficos, acompanhados de descrição e interpretação em texto corrido, seguindo as normas da estatística inferencial e descritiva aplicadas às ciências sociais e da educação.

3.5 Questões éticas

Durante a realização desta pesquisa foram observados aspectos éticos que regem a investigação científica. Inicialmente, houve a solicitação da credencial na Faculdade de Educação, que foi anexada um requerimento, a pedido do IFPELAC, com vista a realização da recolha de dados. Os participantes foram informados sobre o estudo, participação voluntária e com a possibilidade de desistência. Garantiu-se o anonimato das informações recolhidas, assegurando-se que os dados seriam usados para fins académicos.

3.6 Limitações do estudo

Como em qualquer investigação científica, o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos seus resultados. A primeira limitação prende-se com a dimensão e representatividade da amostra. O estudo foi realizado em um único contexto institucional e o número de participantes pode não ser suficientemente significativo do ponto de vista estatístico.

A segunda limitação relaciona-se com o método de recolha de dados utilizado. O recurso a questionários de auto-resposta implica que os dados reflectem a percepção subjectiva dos participantes, levando os respondentes a apresentar respostas que consideram socialmente mais aceitáveis, em detrimento de respostas totalmente honestas.

A terceira limitação diz respeito ao *design* transversal da pesquisa. Por se tratar de um estudo realizado num único momento temporal, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis estudadas, mas apenas identificar associações entre elas. Estudos longitudinais futuros

poderiam contribuir para aprofundar a compreensão da dinâmica entre a comunicação organizacional interna e a

Não obstante estas limitações, considera-se que os resultados obtidos são válidos e pertinentes para o contexto em análise, constituindo uma contribuição relevante para o conhecimento científico na área da gestão educacional e da comunicação organizacional.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se, analisam-se e interpretam-se os dados obtidos no âmbito da pesquisa, seguindo a abordagem quantitativa adoptada e em conformidade com os objectivos específicos previamente delineados vinculados com as hipóteses do estudo, de modo a permitir a compreensão da influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores do IFPELAC.

4.1 Dados sociodemográficos dos participantes

O presente estudo contou com a participação de 38 colaboradores do IFPELAC, dos quais 18 (47,4%) são do sexo masculino e 20 (52,6%) do sexo feminino representando 100% da amostra. No que se refere à idade, observou-se que 1 participante (2,6%) tem entre 20 e 29 anos, 2 (5,3%) entre 30 a 39 anos, 7 (18,4%) entre 40 e 49 anos, 19 (50,0%) entre e 50 a 59 anos e 9 (23,7%) têm 60 anos ou mais.

Quanto ao estado civil, 26 (68,4%) são casados ou vivem em união estável e 12 (31,6%) são solteiros.

Em relação a escolaridade, 5 (13,5%) possuem ensino médio, 5 (13,5%) formação técnica profissional, 21 (56,8%) licenciatura, 4 (10,8%) pós-graduação *lato sensu* e 2 (5,4%) são mestres. Relativamente ao tempo de trabalho no IFPELAC, 3 (8,1%) trabalham há menos de 1 ano, 3 (8,1%)

entre 1 a 3 anos, 4 (10,8%) entre 4 a 6 anos, 2 (5,4%) entre 7 a 10 anos e 25 (67,6%), há mais de 10 anos.

No que concerne à função desempenhada, 1 (2,7%) ocupa cargo de direcção/coordenação, 10 (27,0%) são supervisores/chefes, 7 (18,9%) são técnicos especializados, 1 (2,7%) atua em funções operacionais, 2 (5,4%) são estagiários/aprendizes e 16 (43,2%) são técnicos administrativos. No que diz respeito à participação anterior em formações sobre comunicação interna, 13 (35,1%) afirmaram nunca ter participado, 8 (21,6%) participaram uma vez, 8 (21,6%) participaram de 2 a 3 formações e outros 8 (21,6%) referiram ter participado em mais de 3 formações. A tabela abaixo mostra o resumo de dados sociodemográficos.

Tabela 1: Dados Sociodemográficos

		n	%
Idade	20 – 29	1	2,6%
	30 – 39	2	5,3%
	40 – 49	7	18,4%
	50 – 59	19	50,0%
	60 anos ou mais	9	23,7%
	Total	38	100,0%
Género	Masculino	18	47,4%
	Feminino	20	52,6%
	Total	38	100,0%
Estado civil	Casado (a) / União estável	26	68,4%
	Solteiro	12	31,6%
	Viúvo(a)	0	0,0%
	Total	38	100,0%
Nível de escolaridade concluído	Ensino Médio	5	13,5%
	Técnico Profissional	5	13,5%
	Licenciatura	21	56,8%
	Pós-graduação lato sensu	4	10,8%
	Mestrado	2	5,4%
	Total	37	100,0%
Tempo de trabalho no	Menos de 1	3	8,1%
IFPELAC (em anos)	1 – 3	3	8,1%
	4 – 6	4	10,8%
	7 – 10	2	5,4%
	Mais de 10	25	67,6%
	Total	37	100,0%
Cargo/Função actual	Direcção/Coordenação	1	2,7%

	Supervisão/Chefia	10	27,0%
	Técnico Especializado	7	18,9%
	Operacional	1	2,7%
	Estagiário/Aprendiz	2	5,4%
	Técnico Administrativo	16	43,2%
	Total	37	100,0%
Participação anterior em formações sobre comunicação interna	Nunca	13	35,1%
	Uma Vez	8	21,6%
	2-3 vezes	8	21,6%
	Mais de 3 vezes	8	21,6%
	Total	37	100,0%

Fonte: Dados da amostra

4.2 Dimensões de Análise

No âmbito do presente estudo, cujo objectivo consiste em avaliar a influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores do IFPELAC, a análise e discussão dos dados foram organizadas com base nas dimensões previamente estabelecidas nos instrumentos de recolha de dados. As dimensões consideradas abrangem aspectos fundamentais para a compreensão da problemática em estudo, nomeadamente: os mecanismos de comunicação utilizados pela instituição, os factores determinantes da motivação, a relação entre os benefícios da comunicação interna e a motivação, bem como outras variáveis contextuais relevantes.

4.2.1 Comunicação do Líder Imediato

O Gráfico 1 apresenta a distribuição percentual das respostas dos colaboradores do IFPELAC relativamente às afirmações que compõem a dimensão Comunicação do Líder Imediato. Esta dimensão procura avaliar a forma como os superiores imediatos interagem com os trabalhadores, no que diz respeito à clareza das informações transmitidas, à atenção dispensada às dificuldades individuais, ao fornecimento de feedback e à postura adoptada no acompanhamento das tarefas.

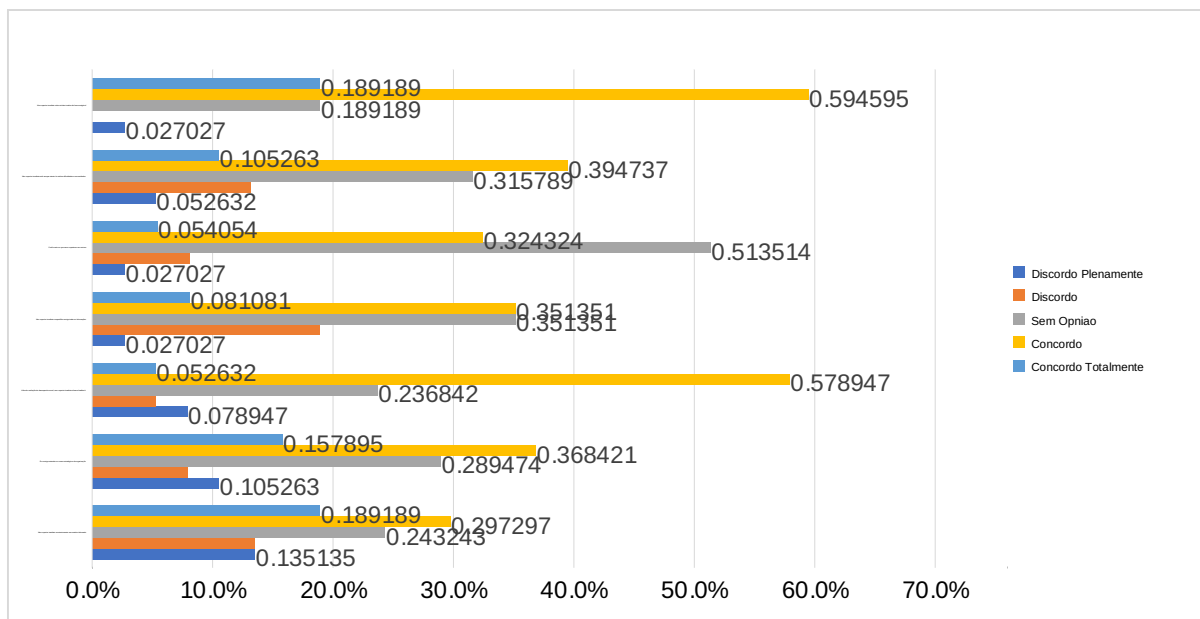


Gráfico 1: comunicação do líder imediato

O gráfico 1 mostra que 29 (78.4%) concordaram que o superior imediato cobra as tarefas de forma amigável, 19 (50%), que o superior imediato está sempre atento as suas dificuldades e necessidades, 14 (37.8%), confiam mais no que os seus superiores lhes contam, 16 (43.2%), que os seus superiores imediatos compartilham com eles todas as informações, 24 (63.2%) que para além de avaliação de desempenho anual, o superior imediato oferece feedback, 19 (52.6%), conseguem entender os rumos estratégicos da organização e 18 (48.6%), o superior imediato lhes mantém constantemente informado.

O factor, *o meu superior imediato constantemente me mantém informado*, agrega todos os outros factores desta dimensão. Ao apresentar baixos índices de concordância (48.6%), leva a depreensão de que os superiores imediatos, raramente mantêm os subordinados informados sobre os objectivos estratégicos e operacionais, sobre os resultados, em suma sobre toda a vida da organização. Merece destaque, o facto de um pouco mais que a metade (51.4%) não ter opinião, quando perguntados se confiam ou não no que o superior imediato lhe conta. Estes resultados contrariam o posicionamento de Van Quaquebeke & Felps (2018, como citados em Men, Qin & Jin, 2022) que defendem que a interacção quotidiana com líderes imediatos influencia significativamente o envolvimento e confiança dos empregados.

Mota *et al.* (2018), acrescentam que um líder acessível e com retorno frequente deixa os colaboradores a par de todo o processo produtivo, trocar informações para que eles se sintam parte da

equipe, dar feedback são formas de reconhecer e valorizar cada um. Carvalhinho (2022) sublinha que os colabora

4.2.2 Comunicação Engajadora

O Gráfico 2 apresenta a distribuição percentual das respostas referentes às afirmações que procuram analisar a forma como a comunicação interna promove o envolvimento, a participação e o fortalecimento dos relacionamentos entre os colaboradores do IFPELAC.

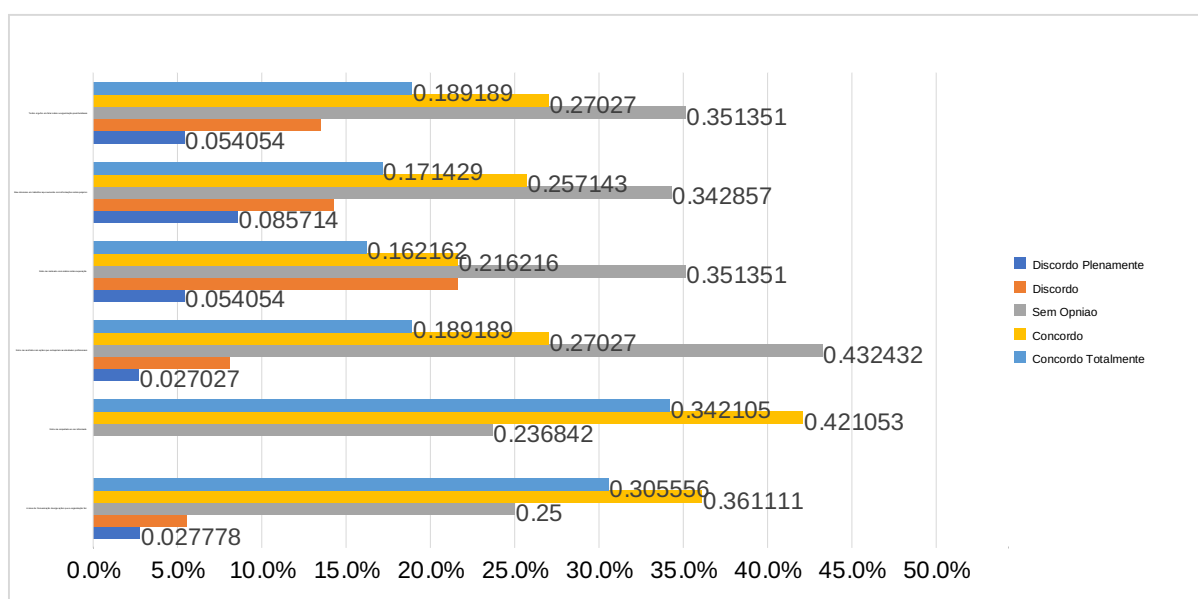


Gráfico 2: comunicação engajadora

O gráfico 2 mostra que 17 (45,9%), concordaram que tem orgulho em falar sobre a organização para familiares, 16 (42,8%), que o interesse em trabalhar no IFPELAC aumenta com informações sobre projectos, 14 (37,8%), sentem-se motivados com relatos sobre superação, 17 (45,9%), sentem-se acolhidos com acções que extrapolam as actividades profissionais, 28 (76,3%), sentem-se respeitados ao ser informados e 25 (66,7%), que a área da comunicação divulga acções que a organização faz.

Esta dimensão apresenta níveis de concordância aceitáveis, em relação ao de discordância, com

destaque para 76,3% do factor *sinto-me respeitado ao ser informado*, 56,7% em *a área de comunicação divulga*

Mikella e Lucky (2024) acrescentam que a promoção de uma cultura transparente e escuta activa podem melhorar, significativamente, a comunicação e satisfação dos colaboradores. Almeida (2013) diz ainda, a comunicação interna é um factor chave para a organização, tanto a nível estratégico como operacional, permitindo a integração dos colaboradores e a sua motivação. Assim, refuta-se a hipótese H0 que pressupõe que a comunicação interna não exerce influência na motivação dos colaboradores do IFPELAC.

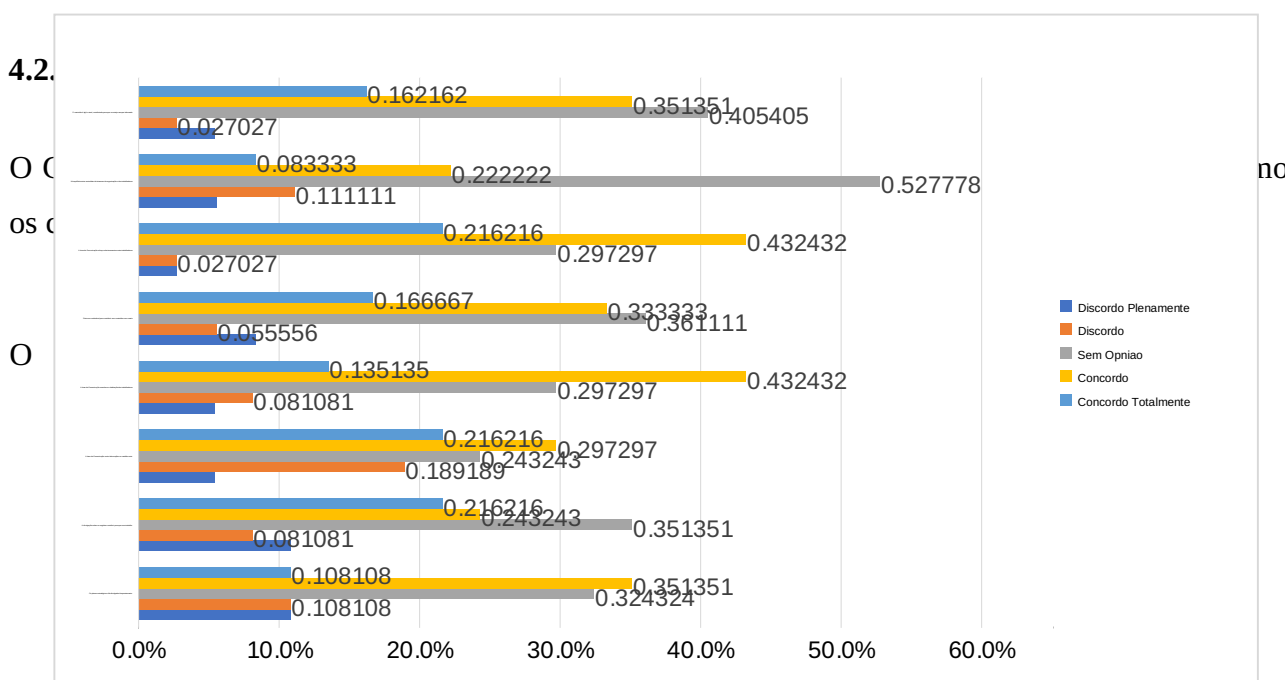


Gráfico 3 mostra que 19 (51,3%) concordaram que quando o conteúdo é ágil e actual, contribui para que estejam sempre informados, 11 (30,55%), que há equilíbrio entre conteúdos de interesse da organização e dos trabalhadores, 24 (64,8%), que a área da comunicação reforça relacionamentos entre trabalhadores de diferentes áreas, 19 (50%), sentem-se confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna, 21 (56,7%), que a dedicação dos trabalhadores é reconhecida pela área da comunicação, 19 (51,3%), que a área da comunicação envia informações na medida certa para que não se desviem do foco no trabalho, 17 (45,9%), que a divulgação sobre os negócios contribui para que o trabalho deles atinja as metas propostas” e 17 (45,9%), que os planos estratégicos são divulgados frequentemente pelos veículos de comunicação interna.

Gráfico 3: comunicação em Home Office

medida certa para que não se desviem do foco no trabalho, 17 (45,9%), que a divulgação sobre os negócios contribui para que o trabalho deles atinja as metas propostas” e 17 (45,9%), que os planos estratégicos são divulgados frequentemente pelos veículos de comunicação interna.

Os factores *há equilíbrio entre conteúdos de interesse da organização e dos trabalhadores* e *os planos estratégicos são divulgados frequentemente pelos veículos de comunicação interna*, compreendem todos os outros factores desta dimensão. Apresentam baixos índices de concordância, 30,55% e 45,9%, respectivamente, com destaque a 52,8% dos colaboradores sem opinião, quando

respondem sobre a questão do equilíbrio entre conteúdos de interesse da organização e dos trabalhadores. Estes r

A comunicação dentro de uma organização não se limita a dar instruções, mas também inclui ouvir os funcionários e valorizar suas contribuições (Akinola & Akinyele, 2023 citados por Mikella & Lucky, 2024). De acordo com Olaniyan e Akinbode (2023, citados por Mikella e Lucky, 2024) promover a comunicação bidireccional aumenta o senso de pertencimento dos funcionários e contribui para a satisfação no trabalho.

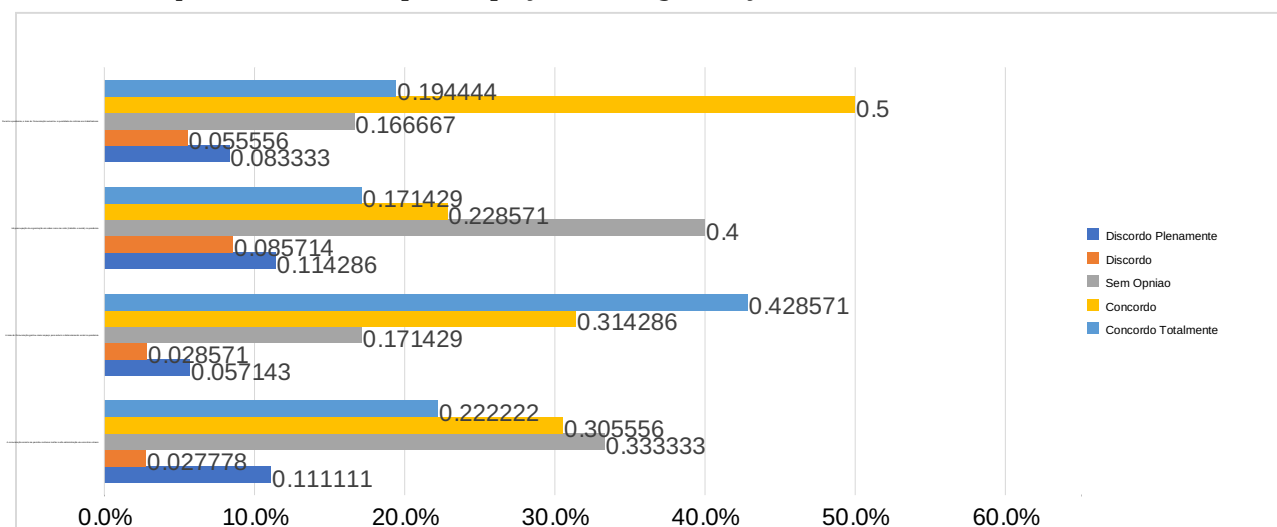
4.2.4 Comprometimento

O Gráfico 4 apresenta a distribuição percentual das respostas referentes às afirmações que examinam a eficácia da comunicação organizacional no contexto do trabalho remoto, especialmente durante a pandemia, no acompanhamento e proximidade entre colaboradores e a administração.

Gráfico 4: comprometimento

O gráfico 4 mostra que 26 (69,4%) concordaram que a área de comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores, durante a pandemia, 15 (40%), que há preocupação da organização em saber como os colaboradores se sentem (trabalho e saúde) na pandemia, 28 (74,3%), que a área de Comunicação ganhou maior espaço para reduzir o distanciamento social na pandemia e 20 (52,8%), que a comunicação remota permitiu aos colaboradores conhecer melhor a alta administração via encontros virtuais.

Verifica-se que no factor *há preocupação da organização em saber como os colaboradores se*



sentem (trabalho e saúde) na pandemia, apresenta-se 40% de concordância, bem como de neutralidade, como sendo os resultados mais baixos desta dimensão, indicando a existência de algum cepticismo quanto ao acompanhamento do bem-estar dos colaboradores em tempos de crise,

assim como apoio insuficiente em termos de atenção durante o teletrabalho. Neste sentido, tal constatação não é o caso. Charoensukmongkol e Phungsoonthorn (2020, citados por Men, Qin e Jin, 2022) identificaram que o suporte do supervisor em tempos de crise ajuda a reduzir a incerteza percebida e a exaustão emocional dos funcionários. Essa ideia está alinhada com observações de Olaniyan e Akinbode (2023, citados por Mikella e Lucky, 2024) de que falhas de comunicação e falta de feedback podem minar o engajamento, tornando imprescindível cultivar uma cultura de diálogo aberto mesmo a distância.

Mediante aos dados das dimensões Comunicação em *Home Office* e Comprometimento a hipótese H2, “os mecanismos através dos quais o IFPELAC se comunica com os seus colaboradores contribuem negativamente na motivação dos seus colaboradores” foi refutada parcialmente, uma vez que os resultados apresentam percepções positivas ao que concerne a comunicação, tal como é evidente em *a área da comunicação reforça relacionamentos entre trabalhadores* com 64,8% de concordância e *a área de comunicação reconhece a dedicação dos trabalhadores* com 56,7% de concordância, na dimensão de comunicação em *Home Office*, assim como na dimensão de Comprometimento com 74,3% de concordância no factor *a área de comunicação ganhou maior espaço para reduzir o distanciamento social na pandemia* e com 69,4% de concordância em *durante a pandemia, a área de comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores*.

4.2.5 Motivação – Dimensão I: Sucesso (Necessidade de Realização)

O Gráfico 5 apresenta a distribuição percentual das respostas referentes às afirmações que avaliam a percepção do sucesso entre os colaboradores do IFPELAC, com foco na valorização do desenvolvimento de competências, na melhoria contínua do desempenho e no reconhecimento interpessoal como elementos motivacionais centrais.

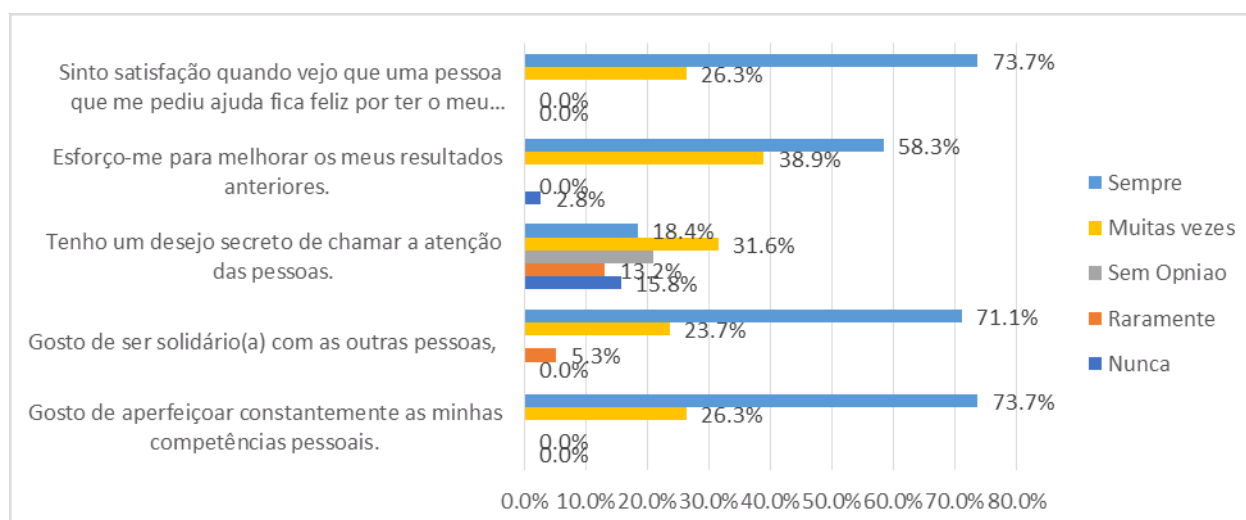


Gráfico 5: percepção do sucesso

O gráfico 5 mostra que 38 (100%) concordaram que sentem satisfação quando vêem que uma pessoa que pediu ajuda fica feliz por ter o seu apoio, 36 (97,2%), esforçam-se para melhorar os seus resultados anteriores, 19 (50%), tem um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas, 36 (94,8%), gostam de ser solidários (as) com as outras pessoas e 38 (100%), gostam de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais.

O factor, tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas, com 50% de concordância, mostra-se o resultado mais baixo da dimensão, leva-nos a acreditar que os colaboradores do IFPELAC distanciam-se desta prática, preocupando-se com a melhoria contínua, solidariedade, reconhecimento interpessoal e desenvolvimento de competências, tal como evidencia-se nos factores desta dimensão. Tais constatações vão de acordo com a Teoria de Autodeterminação que postula que a satisfação de três necessidades psicológicas básicas – competência, relacionamento (conexão) e autonomia – é crucial para a motivação intrínseca Deci & Ryan (2000, citados por Men, Qin & Jin, 2022), bem como Mota et.al (2018) afirmam que a liderança, expectativa de crescimento de cargo e salários, metas, relacionamento interpessoal, qualidade de vida no trabalho, benefícios, reconhecimento, comunicação interna, entre outros, são factores que influenciam a motivação dos colaboradores.

4.2.6 Motivação – Dimensão II: Afiliação (Necessidade de Afeto/Relacionamento)

O Gráfico 6 apresenta a distribuição percentual das respostas referentes às afirmações que procuram aferir a percepção da afiliação, examinando em que medida os colaboradores do IFPELAC valorizam a amabilidade, o espírito de cooperação, o feedback e a defesa de opiniões no contexto laboral.

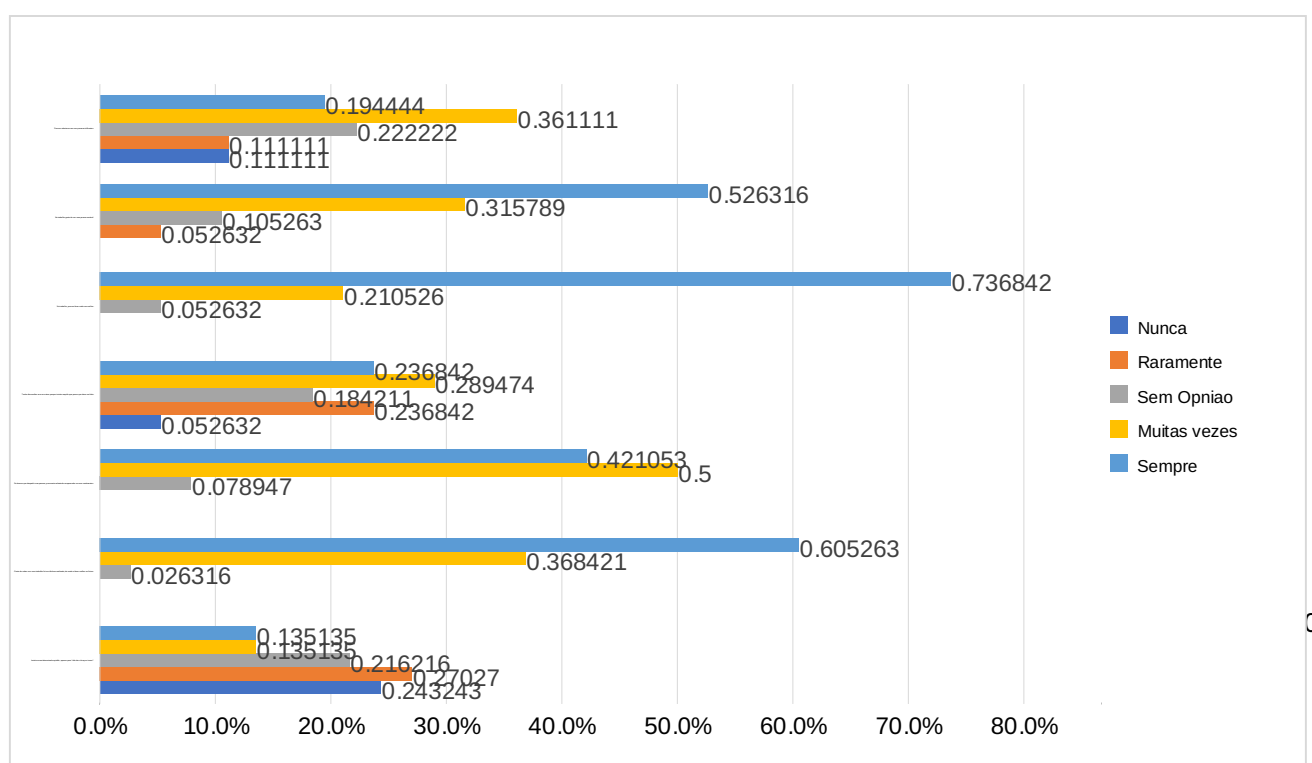


Gráfico 6: ilustra a percepção da afiliação

O gráfico 6 mostra que 21 (55,5%) afirmam que muitas vezes procuram relacionar-se com pessoas influentes, 31 (84,2%), gostam de ser amáveis no trabalho, 36 (94,8%) procuram fazer cada vez melhor, no trabalho, 19 (52,6%), têm discussões com os outros porque insistem naquilo que pensam ser correcto, 34 (92,1%), que se tivessem que despedir uma pessoa, procurariam sobretudo compreender as razões que a levaram a essa situação, 36 (97,3%), gostam de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a melhorar futuramente e 10 (27%), insistem numa determinada opinião apenas para ‘não dar o braço a torcer’.

O factor, *gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a melhorar futuramente*, compreende todos os outros factores desta dimensão. Com 97,3% de concordância, demonstra que os colaboradores do IFPELAC apresentam abertura ao feedback e orientação para o desenvolvimento. Com 94,8% de concordância o factor, *no trabalho, procuro fazer cada vez melhor*, demonstra o nível de comprometimento dos colaboradores com o trabalho, bem como a procura pela melhoria continua. Os resultados com 92,1% e 84,2% de concordância em, *se tivesse que despedir uma pessoa, procurariam sobretudo compreender as razões que a levaram a essa situação* e em *gosto de ser amável no trabalho*, respectivamente, transmitem a impressão de que os colaboradores do IFPELAC prezam pela empatia, amabilidade e interacção interpessoal positiva. É de salientar que 51,3 % raramente insistem numa determinada opinião apenas para não dar o braço a torcer, sugerindo que o colaborador nesta organização não apresenta tendência excessiva na defesa de opiniões, aspecto que não contribui significativamente para o relacionamento entre colegas.

Os elementos descritos acima, vão ao encontro de uma das necessidades que McClelland em sua teoria, a necessidade de afiliação que, refere-se ao desejo de criar e manter relações interpessoais estreitas, evitar o conflito e estabelecer fortes relações de amizade (Mações, 2014). Porém, mesmo que haja altos níveis de concordância, não se pode ignorar que 27% insistem numa determinada opinião apenas para não dar o braço a torcer, mostrando que os colaboradores não são passivos, apenas buscando aceitação, mas também querem contribuir com ideias e posicionamentos.

4.2.7 Motivação - Dimensão III: Percepção de poder

O Gráfico 7 apresenta a distribuição percentual das respostas referentes às afirmações que analisam a percepção

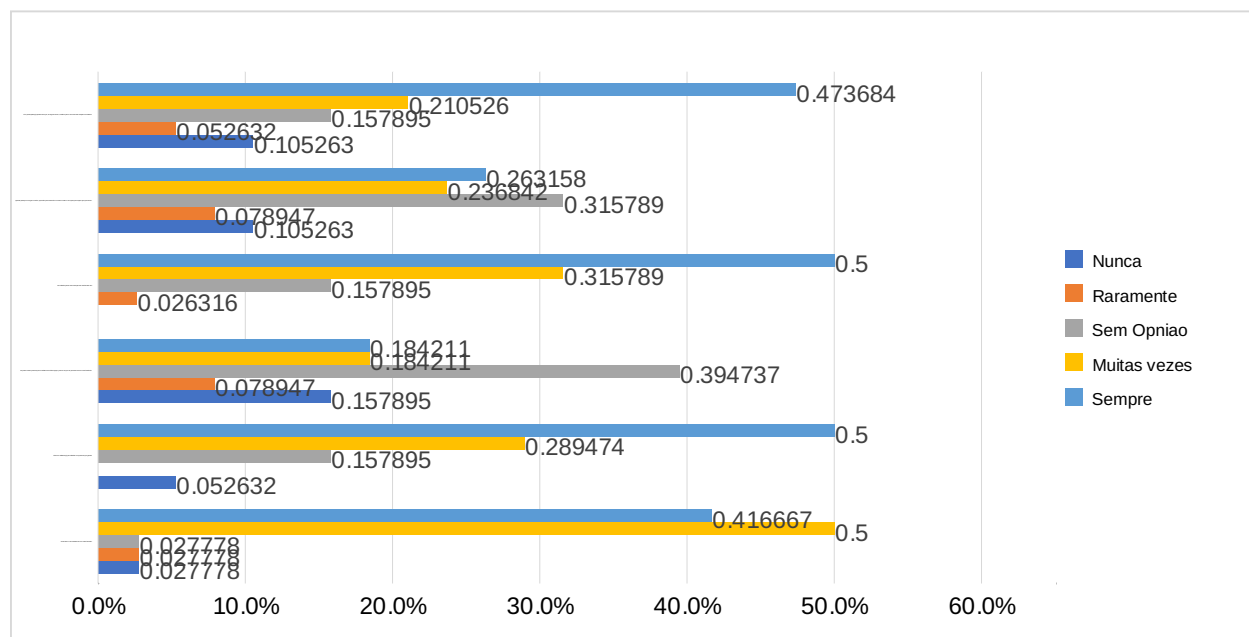


Gráfico 7: percepção de poder

O gráfico 7 mostra que 26 (68,5%) muitas vezes ficam preocupados (as) quando sentem que, de alguma forma, contribuíram para o mal-estar das relações no trabalho, 19 (50%), que quando participam em algum convívio, aproveitam para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que querem fazer, 31 (81,6%), prestam muita atenção aos sentimentos dos outros no trabalho, 13 (36,8%), que se puderem chamar pessoas para o trabalho da sua equipa, procuram as que lhes permitem exercer mais influência, 29 (78,9%), sentem-se satisfeitos (as) por trabalhar com pessoas que gostam delas e 34 (91,7%), tentam fazer o seu trabalho de um modo inovador.

Os factores, *tento fazer o meu trabalho de um modo inovador e presto muita atenção aos sentimentos dos outros no trabalho*, com 91,7% e 81,6% de concordância, respectivamente, apontam aspectos positivos na vida organizacional, os colaboradores consideram as relações profissionais, presam pela empatia e preocupam-se com a melhoria contínua do seu desempenho, assim, o poder é percebido não apenas como autoridade, mas como capacidade de gerar impacto positivo no ambiente organizacional. Tais resultados correspondem ao que McClelland chamou de poder institucional (ou socializado) que refere-se a busca de poder para atingir objectivos organizacionais ou de grupo. Indivíduos com alto poder socializado são motivados por impactar o comportamento ou o pensamento dos outros; ganhar reconhecimento ou autoridade; organizar recursos ou pessoas para

atingir objectivos competindo por influência ou resultados (BCL, 2024).

Mações (2014) afirma que McClelland descreve a necessidade de poder como o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, ter poder e autoridade sobre eles. Esta abordagem não vai ao encontro de um dos factores da dimensão que apresenta 39,5% de respondentes sem opinião, quando questionados que se puderem chamar pessoas para o trabalho da sua equipa, procuram as que lhes permitem exercer mais influência; evidenciando que tal pratica não é predominante entre os colaboradores, reforçando a ideia de relações harmoniosas no IFPELAC.

Os dados das dimensões da motivação: Percepção do Sucesso, Percepção da Afiliação e a Percepção de Poder confirmam em parte a hipótese H3 segundo a qual “Os factores mais determinantes para a motivação dos colaboradores do IFPELAC são o reconhecimento profissional, as oportunidades de desenvolvimento e a compensação justa.”. A dimensão de Percepção do Sucesso revelou que os colaboradores valorizam fortemente factores como melhoria contínua, solidariedade e reconhecimento interpessoal, confirmando o papel do reconhecimento como um dos determinantes da motivação. Já nas dimensões Percepção de Afiliação e de Poder, observou-se que a motivação está igualmente associada à valorização do vínculo social, da empatia e da participação nas decisões. No entanto, a variável compensação justa não emergiu como central nas respostas, sugerindo que, no contexto do IFPELAC, os elementos relacionais (reconhecimento, afiliação e influência) possuem maior peso que os aspectos puramente remuneratórios. Tais achados convergem com Herzberg mencionado em Mações (2014), que distingue factores higiénicos (salário, condições de trabalho) dos motivacionais (reconhecimento, realização, progresso e responsabilidades). Assim, a hipótese é confirmada no reconhecimento e desenvolvimento, mas não é possível sustentar quanto à compensação justa.

4.3 Relação entre os benefícios da comunicação interna e a motivação dos colaboradores do IFPELAC

Nesta secção apresentam-se as correlações existentes entre as dimensões da comunicação organizacional interna (ECOI) e as dimensões da motivação no trabalho (EMT) dos colaboradores do IFPELAC. O objectivo é compreender em que medida as práticas comunicacionais influenciam os níveis motivacionais, identificando relações estatísticas relevantes entre os factores analisados.

Tabela 2: Relação entre os benefícios da comunicação interna e a motivação dos colaboradores do IFPELAC

Dimensões	1	2	3	4	5	6	7
-----------	---	---	---	---	---	---	---

	Comunicação do Líder Imediato	1						
	Comunicação Afectiva	,381*	1					
Dimensão da ECOI	Comunicação Engajadora	,536**	,615**	1				
	Comunicação Home_Office	,508**	,493**	,707**	1			
	Motivação de Sucesso	,254	,180	-,006	,273	1		
Dimensão da EMT	Motivação de Afiliação	,183	,115	,153	,153	,309	1	
	Motivação de Poder	,228	,340*	-,038	,221	,503**	,301	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos dados da Tabela 2, observa-se que a comunicação engajadora apresentou correlação forte e significativa com a comunicação em *home office* ($r = 0,707$; $p < 0,01$), sugerindo que quanto mais os colaboradores percebem práticas comunicacionais voltadas ao engajamento, mais reconhecem também a eficácia da comunicação em contextos remotos. Além disso, identificaram-se correlações positivas e significativas entre a comunicação do líder e a comunicação engajadora ($r = 0,536$; $p < 0,01$), e entre a comunicação afectiva e a comunicação engajadora ($r = 0,615$; $p < 0,01$), revelando a interdependência entre dimensões de liderança, afecto e envolvimento.

No âmbito da motivação, destaca-se a correlação significativa entre a percepção de poder e a comunicação afectiva ($r = 0,340$; $p < 0,05$), bem como entre a percepção de poder e a percepção de sucesso ($r = 0,503$; $p < 0,01$). Esses resultados sugerem que práticas comunicacionais que demonstram consideração, respeito e proximidade estão associadas a sentimentos de empoderamento e realização profissional.

Por outro lado, algumas relações revelaram-se fracas ou inexistentes, como entre comunicação engajadora e motivação por sucesso ($r = -0,006$; $p > 0,05$), indicando que nem sempre as estratégias de engajamento comunicacional se traduzem directamente em percepções de êxito individual. Da mesma forma, a comunicação em *home office* demonstrou apenas correlações moderadas com a motivação por sucesso ($r = 0,273$; $p > 0,05$) e com a afiliação ($r = 0,153$; $p > 0,05$), sugerindo que a comunicação em contexto remoto, embora importante, pode não ser suficiente para sustentar elevados níveis motivacionais de forma isolada.

No geral, os resultados reforçam a ideia de que a comunicação interna exerce influência diferenciada sobre os tipos de motivação: enquanto o sucesso e o poder parecem estar mais associados ao

reconhecimento e à clareza comunicacional, a afiliação apresenta vínculos mais frágeis com as práticas comunicacionais.

CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações finais

O estudo avaliou a influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores do Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC).

Os resultados mostraram que a instituição utiliza predominantemente a comunicação mediada pelos líderes imediatos, com destaque para o fornecimento de feedback, a postura amigável na cobrança de tarefas e a partilha de informações institucionais. Contudo, verificaram-se lacunas de regularidade e transparência, que fazem com que parte dos colaboradores mantenha percepções neutras quanto à clareza e à frequência da comunicação.

Constatou-se ainda que a motivação é influenciada por dimensões como a percepção de sucesso, afiliação e poder. Os colaboradores associaram o sucesso à melhoria contínua, ao desenvolvimento de competências e ao reconhecimento interpessoal; a afiliação à amabilidade, cooperação e abertura ao feedback; e o poder à empatia, inovação e reconhecimento, mais do que à autoridade formal. Assim, a motivação revelou-se fortemente ligada a factores intrínsecos e relacionais, confirmando a centralidade de valores como solidariedade, respeito e desenvolvimento pessoal.

Evidenciou-se ainda que práticas comunicacionais eficazes (respeito, clareza de informação, divulgação de acções institucionais, reconhecimento e acompanhamento, inclusive no contexto de *home office*) contribuem directamente para elevar a motivação. Ao mesmo tempo, verificou-se que falhas de consistência, excesso de neutralidade nas percepções e ausência de acções mais empáticas

reduzem o potencial da comunicação como ferramenta de engajamento. Em suma, confirma-se que a comunicação

5.2 Recomendações

Tendo em conta as conclusões acima, recomenda-se que o IFPELAC:

- Estructure um plano de comunicação formal, definindo canais oficiais para circulação de informações;
- Reforce práticas de *feedback* contínuo e transparente entre colaboradores e chefias;
- Invista em formações em comunicação para líderes e gestão de pessoas;
- Desenvolva programas de reconhecimento e valorização profissional;
- Promova actividades de equipa para melhorar relacionamento e cooperação;
- Transforme a comunicação interna em ferramenta estratégica de motivação, vinculando as mensagens institucionais à missão, visão e valores do IFPELAC de forma inspiradora;
- Inclua práticas de comunicação voltadas ao bem-estar emocional dos trabalhadores, especialmente em contextos de *home office*, como *check-ins* de saúde e rodas de diálogo.

6. Referências bibliográficas

- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. Exedra: Revista Científica Esec; Acesso em: <https://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2013/12/071.pdf>
- Almeida, I. D. (2021). *Metodologia do trabalho científico*. (23ªEd). UFPE Editora;
- Bull City Learning. (2024). McClelland's Theory of Needs. BCL <https://bcltraining.com/learning-library/mcclellands-theory-of-needs/>
- Carvalho, C. A. P. (2012). Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica;
- Carvalhinho, A. P. (2022). *O Papel Estratégico da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores do Grupo EDP*; Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/13121/1/9316_20053.pdf
- Costa, V. S. V. (2022). Comunicação praticada na Câmara Municipal de São Miguel, Cabo Verde: construção de identidade, imagem e reputação do presidente, Herménio Celso Fernandes; Disponível em: <https://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/9193/1/MMC%20-%20Va%CC%81nia%20S%20V%20Costa.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ªEd). Editora RH;
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano nas organizações*. (9ªEd). Elsevier Editora; <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist Association. 55 (1), 68-78.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ªEd.). São Paulo: Atlas;
- Marôco J. (2007). Análise estatística com utilização do SPSS. (3ªEd.). Edições Sílabo;
- Mações, M. A. R. (2014). *Manual de Gestão Moderna: Teoria e Prática*. (1ªEd). Conjuntura Actual Editora;
- Men, L. R., Qin, Y. S. & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. PubMed Central, 59 (2), 193-218; Disponível em: [Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory - PMC](#)
- Mikella, N. C. & Lucky, A. (2024). Communication and employee job satisfaction in MTN Zonal Office Onitsha, Anambra State, Nigeria; [NEBCAE](#)
- Morais, A. M. (2021). *A influência da Comunicação Interna na Motivação dos Colaboradores* [Master's thesis, Instituto Universitário da Maia – ISMAI]. Repositório Científico da UMAIA; Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?as_ylo=2020&q=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna+nas+org
- Mota, E. G., Almeida, F. L. A. & Alves, P. G. (2018). *A importância da motivação nas organizações*; Acesso em: <http://65.108.49.104/bitstream/123456789/94/1/TCC%20-%20Eudes%2C%20Francinaura%2C%20Patr%C3%ADcia...Biblioteca-compactado.pdf>
- Oliveira, A. P., Carvalho, D. T., Ferreira, I. S., Santos, K. C. N., Fernandes, S. R. & Lopes, T. C. (2020). *Origem e Transformações da Motivação nas Organizações ao nível do indivíduo e da sua participação no ambiente de trabalho: uma revisão bibliográfica*;
- Pereira, N. P. (2018). Comunicação interna na Era Digital: o caso da McDonald's e o Diaa Internacional da Mulher. OpenEdition Journals. 13 (25), pag 5-6; Acesso em: <https://journals.openedition.org/cp/pdf/2954>
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. (2ªEd). Editora Feevale;

- Rainha, L. C. S. C. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do sector de formação profissional*. Acesso em: https://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/20060/1/Dissertacao_Finalissima_Liliana%20Rainha_m33894.pdf
- Relatório Anual (2022). Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC);
- Relatório Anual (2023). Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC);
- Rosamonte, R. C. B. (2023). *A comunicação das Lideranças como Factor de Motivação dos Colaboradores: Um estudo no TC-STP – Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe*,
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. (3ªEd). Colecção Manuais;
- Sério, S. F. (2017). *A Comunicação Interna numa Organização sem Fins Lucrativos: Estudo aplicado à ARCIL*; Acesso em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21916/1/SALOME_SERIO.pdf
- Silva, M. F. C. (2017). *A comunicação como factor motivacional: estudo de caso no ramo da relojoaria* [Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório da Universidade Católica Portuguesa; Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/ed6fc2ed-ab88-45ad-9067-dc419d53694f/download>
- Videira, D. P. (2022). *Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influencia dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil*. [Doctoral thesis, Universidade de São Paulo]. Teses Universidade de São Paulo; Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27164/tde-08072022-103252/publico/DenisePraganaVideiraCorrigida.pdf>

Apêndices

**Questionário de recolha de dados para elaboração do trabalho de culminação do curso de
licenciatura em Psicologia das Organizações**

**Prezado Colaborador (a) do Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais
Alberto Cassimo (IFPELAC)**

Chamo-me **Caila Cassimo Malagy**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia, na vertente de Psicologia das Organizações, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Cordialmente, venho por este meio solicitar a sua participação no meu estudo através de preenchimento deste questionário, de carácter, exclusivamente académico visando a recolha de dados para a elaboração do trabalho de culminação do curso (monografia), subordinado ao tema: ***Avaliação da Influência da Comunicação Interna na Motivação dos Colaboradores do IFPELAC.***

Atempadamente, agradece-se e apela-se, honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se anonimato aos respondentes e a confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Na parte I, estão os itens relativos aos dados pessoais. Na segunda e terceira partes apresentam-se o questionário, onde se espera que avalie de forma autêntica /real o seu sentimento em relação a opção que corresponde a sua resposta, assinalando com X a opção correspondente a apreciação.

Parte I: Dados sociodemográficos

1. Idade

- ☐ Menos de 20 anos ☐ 20 – 29 ☐ 30 – 39 ☐ 40 – 49
☐ 50 – 59 ☐ 60 anos ou mais

2. Género

- ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não declarar ☐ Outro:

3. Estado civil

- ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a)/União estável ☐ Divorciado(a)/Separado(a) ☐ Viúvo(a)
☐
Prefiro não declarar

4. Nível de escolaridade concluído

- ☐ Ensino Médio ☐ Técnico Profissional ☐ Licenciatura ☐ Pós-graduação lato sensu
☐
Mestrado ☐ Doutorado ou superior

5. Tempo de trabalho no IFPELAC (em anos)

- ☐ Menos de 1 ☐ 1 – 3 ☐ 4 – 6 ☐ 7 – 10 ☐ Mais de 10

6. Cargo/Função actual

☐ Direcção/Coordenação ☐ Supervisão/Chefia ☐ Técnico Especializado ☐ Técnico- administrativo ☐ Operacional ☐ Estagiário/Aprendiz

7. Participação anterior em formações sobre comunicação interna

☐ Nunca ☐ Uma vez ☐ 2 – 3 vezes ☐ Mais de 3 vezes

PARTE II – Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI).

No questionário abaixo faz menção a vários aspectos inerentes aos factores que influenciam a comunicação interna no Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo (IFPELAC). Escolha entre as alternativas e coloque um X no número que melhor represente a sua opinião.

Nº	Itens da Escala	Discordo Plenamente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
1	Meu superior imediato constantemente me mantém informado sobre aspectos estratégicos da organização.					
2	Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma com que meu superior imediato me comunica.					
3	Além da avaliação de desempenho anual, meu superior imediato oferece feedback sobre meu trabalho sempre que necessário.					
4	Meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização.					
5	Confio mais no que meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas.					
6	Meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde).					
7	Meu superior imediato cobra minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo.					
8	As mensagens da alta liderança transmitem credibilidade sobre temas delicados que envolvem a organização.					
9	As reuniões de apresentação de resultados são oportunidades reais de aproximação da alta liderança com os trabalhadores.					
10	Tenho abertura para fazer perguntas diretamente ao presidente e/ou membros da alta administração em reuniões.					
11	Busco participar das reuniões de resultado pois as informações apresentadas contribuem para a realização do meu trabalho.					

12	Campanhas internas com exemplos e depoimentos de colegas demonstram que os valores organizacionais são vivenciados.					
13	A área da Comunicação divulga ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente.					
14	Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo.					
15	Sinto-me acolhido com ações que extrapolam as atividades profissionais, como voluntariado.					
16	Sinto-me parte da organização quando tenho autonomia para publicar informações nas redes sociais internas.					
17	Sinto-me motivado com relatos sobre superação e dedicação publicados nas redes internas.					
18	Meu interesse em trabalhar aqui aumenta com informações sobre projetos socioambientais.					
19	O que é comunicado reflete o que a organização de fato faz na prática.					
20	Tenho orgulho em falar sobre a organização para familiares, amigos e redes sociais.					
21	Os planos estratégicos são divulgados frequentemente pelos veículos de comunicação interna.					
22	A divulgação sobre os negócios contribui para que meu trabalho atinja as metas propostas.					
23	A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no trabalho.					
24	Os meios de comunicação abordam temas ligados a benefícios, ações sociais e lazer.					
25	A área da Comunicação reconhece a dedicação dos trabalhadores, sendo estratégica para o alcance das metas.					
26	Sinto-me confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna.					
27	A área da Comunicação reforça relacionamentos entre trabalhadores de diferentes áreas.					
28	O uso de canais digitais aumentou minha participação em debates internos.					
29	A área da Comunicação desenvolve pesquisas para saber os meios mais eficazes de comunicação.					
30	Há equilíbrio entre conteúdos de interesse da organização e dos trabalhadores.					
31	O conteúdo é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre informado.					

	A área de Comunicação ganhou maior espaço para reduzir o distanciamento					
--	---	--	--	--	--	--

34	social na pandemia.					
35	Há preocupação da organização em saber como me sinto (trabalho e saúde) na pandemia.					
36	Durante a pandemia, a área de Comunicação aumentou a quantidade de notícias aos trabalhadores.					

PARTE III – Escala de Motivação no Trabalho (EMT).

São apresentadas diversas afirmações sobre as suas atitudes e comportamentos no trabalho. Por favor, refira em que medida cada afirmação se aplica a si, utilizando a seguinte escala de 1 a 5.

Nº	Afirmações	Nunca	Raramente	Sem opinião	Muitas vezes	Sempre
1	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	1	2	3	4	5
2	Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.					
3	Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.					
4	Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.					
5	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.					
6	Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.					
7	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.					
8	Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.					
9	Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.					
10	No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.					
11	No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.					
12	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.					
13	Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.					
14	Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.					
15	Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.					
16	No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.					

17	Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.					
18	Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.					

Muito Obrigado

Anexos