



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**

**Licenciatura em Administração Pública**

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE MANUTENÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS NA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE  
(2012 - 2015)**

**ARMANDO DAVID AMBRIQUE**

Maputo, Julho de 2015

**ARMANDO DAVID AMBRIQUE**

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE MANUTENÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS NA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE**

**(2012 - 2015)**

Monografia apresentada à Universidade Eduardo Mondlane  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Licenciatura em Administração Pública

Supervisor: Dr. Teodoro de Abreu

Maputo, Julho de 2015

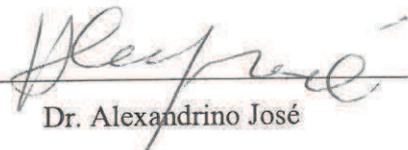
ARMANDO DAVID AMBRIQUE

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE MANUTENÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS NA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE

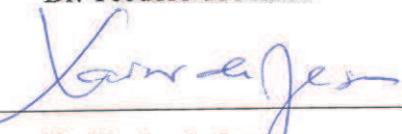
(2012 - 2015)

Monografia apresentada à Universidade Eduardo Mondlane,  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Licenciatura em Administração Pública

Monografia aprovada em: 29/07/15

Presidente:   
Dr. Alexandrino José

Supervisor:   
Dr. Teodoro de Abreu

Oponente:   
Dr. Xavier de Jesus

---

Dr. Manuel Bata  
Coordenador do Curso

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau académico e que ele constitui o resultado da minha investigação, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes que utilizei.

O Candidato

---

(Armando David Ambrique)

Maputo, Julho de 2015

*Dedico este trabalho à memória dos meus pais  
Tomé Ambrique e Deolinda Armando, da  
minha prima Meluka, que sempre quiseram  
que eu estudasse e me formasse.*

*Dedico igualmente aos meus tios Andrade  
Silvestre e Antónia Ambrique, que  
assumiram o papel de pais e de tudo  
fizeram para que me formasse.*

*Aos meus irmãos Bonfim, Ziordino e Bruno,  
e, também, aos meus primos Tito e Senito,  
pelo apoio prestado durante toda minha  
vida académica.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e aos meus pais pelo dom da vida.

Aos professores do curso de Licenciatura em Administração Pública da Universidade Eduardo Mondlane, em especial, ao Dr. Teodoro de Abreu que aceitou supervisionar o trabalho.

À toda minha família, em especial aos meus tios Andrade, Antónia e Fernanda, aos meus irmãos, Bonfim, Ziordino e Bruno, aos meus primos Tito, Senito, Nelo, Djodje, Zacas, Amilcar, Hilário e Natércio, pelo apoio prestado durante a minha formação.

Aos meus colegas de turma, em especial ao Micas, Betinho, Fernando, Cornélio, Esmeralda, Osvaldo, Chambe e Fazenda pela dedicação e colaboração.

Aos funcionários da Autoridade Tributária, por aceitarem responder os questionários.

## RESUMO

O presente trabalho com o tema: Comunicação Interna como Ferramenta de Manutenção dos Funcionários na Autoridade Tributária de Moçambique, tem como objectivo geral analisar a eficácia da comunicação interna na manutenção dos funcionários da Autoridade Tributária; e têm como objectivos específicos identificar os mecanismos de comunicação interna na Autoridade Tributária de Moçambique; fazer o levantamento dos canais e suportes de comunicação interna na AT; analisar o fluxo de comunicação na AT; perceber as inter-relações entre comunicação interna e motivação do pessoal; analisar o tipo de sistema de informação usado para garantir uma comunicação eficiente entre os gestores de topo e os funcionários de base; e analisar os sentimentos e percepções dos funcionários sobre a comunicação interna e a motivação.

Para a materialização dos objectivos do trabalho recorreu-se à um estudo de caso, onde foram utilizados, como instrumentos de recolha de dados, a observação, as conversas informais e um questionário misto que contém perguntas abertas e fechadas.

No processo de análise e interpretação de dados fez-se um cruzamento entre as referências teóricas e conceptuais que orientam a pesquisa e os dados do inquérito efectuado, como forma de verificar se as informações recolhidas correspondem aos resultados esperados.

Com o estudo de caso foi possível apurar que para os funcionários da AT, a CI constitui uma importante ferramenta para a melhoria do ambiente de trabalho, para o aumento da motivação e, para a manutenção dos funcionários numa instituição. Contudo, eles encontram-se divididos quanto a eficácia da CI praticada na AT, existindo, assim, funcionários que consideram a CI eficaz e outros não.

**Palavras-chave:** Eficácia, Eficiência, Motivação, Manutenção

## ABSTRACT

This work with the theme: Internal Communications as Employee Maintenance Tool in the Revenue Authority of Mozambique, has the overall objective to analyze the effectiveness of internal communication in the maintenance of employees of the Revenue Authority; and has the following specific objectives: identifies internal communication mechanisms in Revenue Authority; map both channels and internal communication media on RA; analyze the communication flow in the RA; understand the interrelationships between internal communication and motivation of staff; analyze the type of information system used to ensure efficient communication between the top management and employees; and analyze the feelings and perceptions of employees about internal communication and motivation.

For the materialization of labor objectives i resorted to a case study, which were used as data collection tools, observation, informal conversations and a mixed questionnaire containing open and closed questions.

In the process of analysis and interpretation of data became a cross between the theoretical and conceptual references that guide the research and survey data carried out, in order to verify that the information collected matches the results expected.

With the case study it was found that for the employees of RA, IC is an important tool for improving the working environment, to increase the motivation and for the maintenance of the employees in an institution. However, they are divided on the effectiveness of IC practiced in RA and there, so employees who consider effective IC and others not.

**Keywords:** Effectiveness, Efficiency, Motivation, Maintenance, Participation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AT** – Autoridade Tributária

**BM** – Banco Mundial

**CI** – Comunicação Interna

**DGA** - Direcção Geral das Alfândegas

**DGI** - Direcção Geral dos Impostos

**DTIC** – Direcção de Tecnologias de Informação e Comunicação

**EGFAE** – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**GCI** - Gabinete de Comunicação e Imagem

**IC** - Internal Communication

**PAE** - Programa de Ajustamento Estrutural

**PRE** - Programa de Reabilitação Económica

**RA** - Revenue Authority

**TICs** - Tecnologias de Informação e de Comunicação

## LISTA DE FIGURAS

<b>Gráfico 1:</b> Sexo dos Inquiridos.....	23
<b>Gráfico 2:</b> Tempo de Serviço dos Inquiridos.....	24
<b>Gráfico 3:</b> Grau de Motivação dos Inquiridos.....	25
<b>Gráfico 4:</b> Canais de Comunicação Interna da AT.....	26
<b>Gráfico 5:</b> Meios de Comunicação.....	27
<b>Gráfico 6:</b> Opinião dos Funcionários sobre a Comunicação Interna.....	28
<b>Gráfico 7:</b> Opinião dos Funcionários sobre a Importância da CI na AT.....	29
<b>Figura 1:</b> Organograma Geral da AT.....	34

## ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização .....	2
1.2. Problema de pesquisa .....	3
1.2. 1. Hipóteses.....	3
1.3. Objectivos.....	4
1.4. Justificava.....	4
1.5. Estrutura do Trabalho.....	4
2. Quadro Teórico.....	6
2.1. Conceitos.....	6
2.1.1. Comunicação.....	6
2.1.2. Comunicação Interna .....	6
2.1.3. Comunicação Pública.....	7
2.1.4. Motivação .....	8
2.2. Revisão da literatura.....	9
2.2. 1. Comunicação Interna no Sector Público.....	9
2.2.2. Motivação .....	11
2.2.3. Comunicação Interna e Motivação .....	14
2.3. Teoria de Base.....	16
2.4. Modelo de análise.....	19
3. Metodologia.....	20
4. Estudo de caso .....	22
4.1. Apresentação da instituição.....	22
4.2. Apresentação dos dados .....	23
4.3. Análise dos dados.....	29
4.3.1. Comunicação Interna na AT .....	29
4.3.1.1. Fluxo de comunicação na AT .....	33
4.3.2. Comunicação interna e motivação dos funcionários na AT .....	35

4.3.3. Eficácia da comunicação interna na manutenção dos funcionários da Autoridade Tributária .....	36
5. Conclusão e recomendações .....	38
5.1. Conclusão .....	38
5.2. Recomendações .....	39
6. Referência Bibliográfica .....	40
Apêndices e Anexos .....	42

## 1. Introdução

A Autoridade Tributária de Moçambique é uma instituição pública, fundada em 2006, que conta com a colaboração de várias pessoas que trabalham nas diferentes carreiras profissionais e, algumas delas, desempenham cargos de direcção e de chefia. Esse conjunto de pessoas constitui os recursos humanos da instituição. De acordo com Caixote e Monjane (2013, p. 5), os recursos humanos são diferentes de outros tipos de recursos que a organização possui pelas seguintes razões: únicos recursos vivos e dinâmicos; heterogéneos; flexíveis, crescem e desenvolvem-se; saber, saber fazer, saber estar ou ser e querer fazer (vontade própria); têm necessidades e objectivos próprios; exigem mecanismos de controlo complexos e difíceis de implantar; fins em si próprios; bem como, capacitados e competentes para reagir aos estímulos. Sendo assim, as organizações necessitam de desenvolver estratégias de comunicação interna com vista a permitir com que os funcionários se sintam parte importante da instituição.

A comunicação interna significa a comunicação de uma organização com o seu meio interno e, constitui uma ferramenta que permite às organizações dialogar, informar e interagir com o público interno e é fundamental para a motivação dos seus funcionários, bem como, na construção da sua imagem. A Autoridade Tributária de Moçambique sendo uma instituição de grande importância e que emprega inúmeros cidadãos em todo país, precisa de encontrar formas adequadas para manter uma comunicação saudável com o público interno, como forma de aumentar a motivação no seio dos seus colaboradores directos, e, conseqüentemente, aumentar a produtividade dos seus funcionários e, também, influenciar na manutenção dos mesmos.

Uma comunicação interna bem elaborada, coerente e coesa reveste-se de extrema importância para qualquer organização que queira manter um relacionamento sólido e estreito com o seu público interno, e, assim, contribuir para a manutenção dos seus funcionários, bem como, para o alcance dos objectivos organizacionais.

É nesta onda de ideias, ou seja, por ter reconhecido a importância que a comunicação interna representa para a construção e manutenção de uma relação saudável entre a AT e o seu público interno, e, conseqüentemente, para o alcance da excelência, não só na Autoridade Tributária, como em muitas organizações públicas moçambicanas, que se elaborou o presente trabalho.

## 1.1. Contextualização

Após a proclamação da independência de Moçambique, em 1975, o modelo de governação adoptado não abria espaço para liberdades individuais e, também, não abria espaço para o debate de ideias entre os dirigentes das instituições públicas e os seus funcionários.

Com a entrada de Moçambique às Instituições de Bretton Woods (BM e FMI) a situação muda. O Governo, com base no Programa de Ajustamento Estrutural, teve que efectuar reformas de âmbito político, económico e social, como forma de beneficiar do apoio daquelas instituições para sair da crise provocada pela guerra civil. O PAE constitui um conjunto de medidas económicas baseadas fundamentalmente em pressupostos neoclássicos que as instituições de Bretton Woods sugerem para a saída da crise. Essas medidas económicas são acompanhadas por reformas políticas, ou seja, os países que quisessem se beneficiar do apoio das IBW tinham que abandonar os regimes monopartidários e optar pela democracia.

Foi graças a essas medidas que os moçambicanos passaram a dispor de mais liberdades individuais, eleições, maior respeito pelos direitos do Homem, e, também, através do qual iniciou-se um processo de liberalização da economia e abertura do mercado para investimentos privados.

Com a adopção do Programa de Reabilitação Económica, em 1987, a economia moçambicana abriu-se aos investimentos estrangeiros directos e, conseqüentemente, algumas indústrias e empresas estatais foram privadas.

Com a adopção dessas medidas, o mercado moçambicano tornou-se atractivo e, como consequência, várias empresas nacionais e estrangeiras implantaram-se em Moçambique e, algumas delas, ofereciam bom pacote remunerativo e bom ambiente de trabalho.

Com essa nova realidade, a administração pública moçambicana foi confrontada com a fuga massiva dos seus funcionários para o sector privado e se tem deparado com enormes dificuldades em manter o seu quadro de pessoal fiel à si ou, se preferirmos, a “*vestir a sua camisola*”.

Na tentativa de reverter essa situação, os gestores públicos procuram por meios eficazes de manutenção dos seus funcionários. Assim sendo, eles têm recorrido à técnicas e métodos de gestão de recursos humanos do sector privado para motivar os seus funcionários a continuar como seus colaboradores.

Segundo Caixote e Monjane (2013, p. 227), o subsistema de manutenção de recursos humanos, é uma ferramenta importante usada pelos gestores no sentido de manter satisfeitos e motivados os

colaboradores e induzi-los a permanecer na organização e a vestir a sua camisola. Esse subsistema visa aumentar o empenho e a satisfação dos colaboradores para sua estabilização na organização.

Por outro lado, Gil (2009, p. 211), argumenta que uma das formas de motivar as pessoas é encorajar iniciativas. Para ele, o recurso de solicitar a participação da equipa na formulação de novas propostas e soluções de problemas, constitui um dos mais poderosos factores de motivação.

## **1.2. Problema de pesquisa**

A Administração Pública moçambicana tem-se deparado com enormes queixas por parte dos funcionários, e conseqüentemente, com a fuga destes para organizações que oferecem melhores condições, não só do ponto de vista financeiro, mas, principalmente, para organizações que oferecem melhor ambiente de trabalho, e, onde exista uma cultura organizacional favorável à interacção entre os gestores e os funcionários através de canais democráticos de comunicação interna.

Tendo em conta esses aspectos e, por as instituições do sector público encontrarem-se num ambiente de enorme concorrência, principalmente com o sector privado, *Como é que a comunicação interna pode influenciar na manutenção dos funcionários na Autoridade Tributária de Moçambique?*

### **1.2. 1. Hipóteses**

**Hipótese 1:** A boa comunicação permite maior interacção entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição, promovendo, assim, a melhoria do ambiente de trabalho e o aumento da motivação nos funcionários de base;

**Hipótese 2:** A prática contínua de uma comunicação interna aberta, abre espaço para o nascimento ou surgimento de um forte sentimento de pertença nos funcionários e, conseqüentemente, eles passam a identificar-se com a instituição.

### **1.3. Objectivos**

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

- Analisar a eficácia da comunicação interna na manutenção dos funcionários da Autoridade Tributária;

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

- Identificar os meios de comunicação interna na Autoridade Tributária de Moçambique;
- Fazer o levantamento dos canais e suportes de comunicação interna na AT;
- Perceber o fluxo de comunicação interna na AT;
- Perceber as inter-relações entre comunicação interna e motivação do pessoal;
- Identificar o tipo de sistema de informação usado para garantir uma comunicação eficiente entre os gestores de topo e os funcionários de base;
- Analisar os sentimentos e percepções dos funcionários sobre a comunicação interna e a motivação.

### **1.4. Justificava**

O tema em causa é de enorme importância, pois, procura estudar aspectos relativos à comunicação interna de uma organização de grande importância para o Governo de Moçambique, que executa a política tributária e aduaneira da República de Moçambique.

A escolha desse tema, para trabalho de final do curso, deve-se ao facto de reconhecer a importância que uma boa comunicação interna representa ou pode representar para a melhoria do ambiente de trabalho, e, conseqüentemente, para o alcance dos objectivos das instituições públicas moçambicanas. E também, por ser uma área pouco explorada pelos estudantes do curso de Licenciatura em Administração Pública, da Universidade Eduardo Mondlane.

### **1.5. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco (5) partes. A primeira parte do trabalho é constituída pela introdução, contextualização, problema de pesquisa, hipótese, objectivos e justificativa. A segunda parte do trabalho é referente ao quadro teórico. É na terceira parte do

trabalho onde apresentar-se-á a metodologia usada para a elaboração do trabalho. A quarta parte do trabalho é reservada ao estudo de caso, onde, apresentar-se-á os resultados da investigação. E, por fim, na quinta parte será apresentada a conclusão e as respectivas recomendações.

## **2. Quadro Teórico**

### **2.1. Conceitos**

#### **2.1.1. Comunicação**

A comunicação constitui um processo de troca de ideias, mensagens ou informações através da fala, de sinais, da escrita ou de comportamento. De acordo com Rabaça (2001, p. 155), a comunicação provém do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões e conferenciar. A comunicação implica a participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.

Segundo Cherry, citado por Caetano e Rasquilha (2004, p.20), a comunicação significa compartilhar elementos de comportamento ou modos de vida, pela existência de um conjunto de regras.

Na concepção de Teixeira (2013, p.255), a comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. A comunicação fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar ações planeadas, e a fazê-los motivados e com entusiasmo.

Daft (2005, p.425), entende a comunicação como sendo o processo pelo qual as informações são transmitidas ou entendidas por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar comportamento.

Nesse sentido, a comunicação pode ser entendida como sendo o processo pelo qual dois ou mais indivíduos partilham, através da fala, de sinais ou da escrita, seus conhecimentos e experiências de vida.

#### **2.1.2. Comunicação Interna**

Vários autores que se dedicam a escrever sobre a comunicação organizacional, consideram a comunicação interna como um dos principais diferenciais competitivos entre as organizações, por considerarem que a imagem institucional de qualquer organização é formada, primeiramente, dentro dela mesma, pelo seu público interno. Contudo as definições sobre a comunicação interna não encontram consenso.

Rabaça (2001, p. 176), entende a comunicação interna como sendo a forma de comunicação entre a instituição e seu público interno. Curvello (2008, p.5), por sua vez, considera a comunicação interna como sendo o conjunto de acções que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Para Rocha (2005, p. 96), a comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização.

A comunicação interna pode ser entendida como o processo de partilha de informações entre os membros de uma organização, seja ela pública ou privada. Ela surge da necessidade de se manter os funcionários de uma instituição informados, de modo claro e, com frequência, sobre as posições tomadas pela organização.

### **2.1.3. Comunicação Pública**

A comunicação pública é um conceito bastante complexo que permite extrair múltiplas abordagens teóricas e reflexões sobre a sua prática nas diferentes perspectivas do campo comunicacional. Contudo, é necessário termos em conta que existem diferenças entre a comunicação pública, comunicação política e a comunicação governamental.

A comunicação governamental, segundo Bueno (2003), é aquela que compreende todas as actividades e acções desenvolvidas pelo governo federal, pelos governos estaduais e municipais e pelos seus órgãos como, por exemplo, secretarias, ministérios e empresas, no sentido de colocar-se junto à opinião pública, democratizando as informações de interesse da sociedade e prestando contas de seus actos. Já a comunicação política, segundo Brandão (2007), está associado ao marketing político, remetendo ao uso de estratégias de comunicação persuasiva e de convencimento.

Por outro lado, a comunicação pública, segundo Oliveira (2004, p.187), é uma área mais ampla que envolve toda a comunicação de interesse público, praticada não só pelos governos, como também por empresas, terceiro sector (conjunto de entidades da sociedade civil com fins públicos mas não lucrativos) e a sociedade no geral.

Rolando (2011), citado por Kunsch (2012, p. 17) defende que há lugar para diversas fontes no território da comunicação de utilidade pública: a *comunicação política* (partidos e movimentos

na luta pelo consenso); a *comunicação institucional* (entes públicos e administração pública para actuações normativas, acompanhamento legal e direitos constitucionais, promoção de acessos aos serviços); a *comunicação social* (sujeitos públicos, associados e privados para tutelar direitos e valores); e a *comunicação de empresa* (quando utilizada para o crescimento e desenvolvimento social), transformando o espaço em que todos esses sujeitos agem e interagem no âmbito de interesses gerais.

Na visão de Zémmer (1995, p.1), o domínio da comunicação pública ultrapassa o domínio público, tomado no estrito sentido jurídico e se define pela legitimidade do interesse geral.

Para Zémmer (1995, p. 5), a comunicação pública é a comunicação formal que diz respeito à troca e a partilha de informações de utilidade pública, assim como, à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas.

Considerando as definições acima apresentadas, a comunicação pública pode ser entendida como o processo de partilha de informação de interesse e utilidade pública entre os funcionários públicos e os cidadãos. O seu campo inclui tudo que diz respeito ao aparato estatal, às acções governamentais, partidos políticos, terceiro sector e, em certas circunstâncias, às acções privadas. A comunicação pública baseia a sua legitimidade no receptor e é praticada nos dois sentidos com um cidadão activo que, para além de ouvir o que as instituições públicas têm a dizer, dá, também, o seu contributo. Nesse sentido, as instituições públicas devem acolher a sugestão do cidadão, escutar as questões por ele colocadas, dar tratamento diferenciado ou segmentado.

#### **2.1.4. Motivação**

Segundo Teixeira (2013, p.158), citando Mondy, Sharplin e Premeaux, a motivação é a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização. Por sua vez Steiner, citado por Teixeira (2013, p.158), define-a como um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objectivos.

Para Koontz, também citado por Teixeira (2013, p.158), a motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes. Daft (2005, p. 398), é da opinião de que a motivação refere-se à forças internas ou externas para uma pessoa que estimulem o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo curso de acção.

Sendo assim, a motivação pode ser entendida como sendo o conjunto de estímulos internos ou externos que um funcionário detém ou adquire para desenvolver, de forma entusiasmada, suas actividades.

## 2.2. Revisão da literatura

### 2.2. 1. Comunicação Interna no Sector Público

A comunicação interna, ao nível do sector público, constitui-se um instrumento indispensável para a transmissão de informações entre os colaboradores internos. Além disso, ela é um elemento norteador para a melhoria do relacionamento entre as pessoas na medida em que a criação de um fluxo de comunicação contínuo no ambiente institucional tende a tornar o clima local mais harmonioso.

Segundo Ramos (1997), a comunicação interna desempenha várias funções, entre as quais expor resultados, transmitir informações e explicar o projecto da instituição ou novas orientações.

Para Robbins (2005), a comunicação, independente de ser no âmbito empresarial ou não, possui quatro funções básicas, que podem ser utilizadas juntas ou separadamente, nomeadamente: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Por meio da *função controle* o funcionário é orientado pelo superior a seguir as normas da empresa. Outra função é a da *motivação*, visto que a comunicação facilita motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. Por outro lado, temos a *função expressão emocional*, em que a comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. E, a *função informação*, que representa uma das mais importantes, apresentando-se como facilitadora na tomada de decisões.

Por sua vez Zémmer (1995, p. 13), refere que a primeira função da comunicação interna é ouvir. Para o autor, várias são as técnicas existentes para trabalhar com o público interno, como por exemplo, sondagens, estudos qualitativos, reuniões, debates alimentados por relatórios, apresentação de proposições até difusão de entrevistas filmadas com membros do pessoal, etc.

A comunicação interna tem, também, por objectivo se preocupar em fazer com que os membros d'uma instituição sejam, na medida do possível, os primeiros informados e tomem conhecimento do que está ocorrendo dentro da instituição e não por fontes externas.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direcção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Zémmer (1995, p. 13), refere que para conduzir a política de um serviço público, mobilizar sua estrutura, assegurar a informação e a formação de pessoal, seu atendimento e o diálogo interno e contribuir para a formação permanente, a comunicação interna tem por base a identidade. A identidade é o que permite a uma organização desenvolver um sentimento de existir enquanto ser coerente e específico, assumindo sua história e reconhecendo seu lugar em relação aos outros.

Para que a troca de informação dentro de uma instituição seja boa, é necessário que a comunicação interna seja eficaz. Curvelo (2008) refere que para que uma comunicação interna do sector público seja classificada como sendo eficaz ela deve contribuir para atribuir sentido à vida organizacional, deve buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e, também, deve mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação.

Para Eisenberg e Goodall (1997) a comunicação eficaz com os subordinados tem pelo menos quatro (4) características: é aberta, dá suporte no desempenho das tarefas, é motivadora e confere autonomia e autoridade.

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

Os canais formais da comunicação influenciam na eficácia da comunicação de duas formas: primeiro, os canais formais cobrem uma distância cada vez maior na medida em que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor. Em segundo lugar, os canais formais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização.

Quanto a estrutura de autoridade, verifica-se que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e exactidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade.

Já a especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho em acções pertinentes a cada grupo, facilita a comunicação entre esses grupos.

Cabe aos líderes tomar atitudes coerentes para se obter uma comunicação eficaz, gerenciando estrategicamente a comunicação. Os líderes devem dominar as técnicas de comunicação e conhecer detalhes dos canais que dispõe e, também, devem saber transmitir as informações.

Segundo Klemp Jr. (1999), citado por Sanchez (2006, p. 78), os líderes eficientes são altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influências formais e informais de forma eficaz. Eles criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas actividades por meio da comunicação habilidosa e frequente.

### **2.2.2. Motivação**

A motivação constitui um fenómeno bastante complexo que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Ela remete os seres humanos para o desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais, sendo que, tais esforços devem conduzir à satisfação de uma necessidade individual.

Maslow (1954), citado por Rocha (2005, p.78), argumenta que os indivíduos são motivados em ordem a satisfazer determinadas necessidades, que podem ser subdivididas em necessidades primárias e necessidades secundárias.

As necessidades primárias englobam as seguintes: necessidades de segurança (protecção contra o perigo ou privação, ou seja, contra a violência, a doença, a guerra, a pobreza, etc.); e necessidades fisiológicas (alimentação, abrigo, repouso, ar, etc).

Por outro lado, as necessidades secundárias englobam as seguintes: necessidades de auto-realização (realização do potencial de cada indivíduo, à utilização plena dos seus talentos); necessidades de estima e auto-reconhecimento (englobam a reputação, o reconhecimento, auto-respeito, admiração); e necessidades sociais (tem a ver com a afeição, a inclusão nos grupos, a aceitação e aprovação pelos outros).

Por outro lado, Herzberg (1968), citado por Rocha (2005), desenvolveu a teoria dos dois factores, através da qual, dividiu os factores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiénicos e os motivacionais. Os factores higiénicos, extrínsecos ou de manutenção só afectam a motivação quando ausentes. Esses factores compreendem: políticas organizacionais, relacionamento superior/subordinado, condições físicas de trabalho, salários e benefícios, relacionamento com os colegas, vida pessoal, *status*, segurança, bem como, a comunicação. No

caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação do indivíduo.

Esta seria despertada pelos factores motivadores, intrínsecos ao profissional, que levam a satisfação no trabalho. Os factores motivadores são representados por: realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento profissional, conteúdo do cargo, autonomia, criatividade e inovação do trabalho, e, também, pela participação. A ausência desses factores, contudo, não ocasiona insatisfação, uma vez que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, que o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Para Teixeira (2013, p. 206), a motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte. Isso significa aumentar, tanto quanto possível, a área de coincidência dos objectivos individuais com os objectivos colectivos.

Segundo Maslow (1954), citado por Teixeira (2013, p. 195), as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Segundo o princípio da dominância, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo.

Por outro lado, o princípio da emergência defende que as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas.

#### **2.2.2.1. Tipos de Motivação**

Castro (2008), citado por Pereira (2006), divide a motivação em dois: Motivação interna e externa. A motivação interna pode ser entendida como aquela que é intrínseca ao indivíduo e a sua base de realização e de felicidade. Ela é também responsável pela busca do equilíbrio psíquico, a fim de maximizar o prazer e minimizar o desprazer.

A motivação externa, porém, é aquela que provém do ambiente onde o funcionário se encontra. Considera-se que os valores desse ambiente e tudo o que for relativo à ele influencia

directamente na construção das relações interpessoais e na realização pessoal de cada um dos indivíduos que nele actuam.

#### 2.2.2.2. Instrumentos de motivação

Rocha (2005, p. 86), considera serem instrumentos de motivação os seguintes: trabalho, dinheiro, recompensas formais e recompensas informais.

a) O **trabalho** pode ser considerado um instrumento de motivação quando se adopta determinadas estratégias, através:

- Da **Participação**, adoptando um estilo de direcção em que os trabalhadores ou funcionários sejam ouvidos e participem no processo de decisão;
- **Enriquecimento do trabalho**, aumentando a responsabilidade, satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow;
- **Alargamento de funções**, de forma a aumentar o número de tarefas e por conseguinte a evitar a rotinização do trabalho;
- **Adequação das pessoas às funções**, de forma que se possa coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a desempenhar. Aumenta assim o interesse pelo trabalho.
- **Adequação da recompensa às pessoas**. Nem sempre a mesma recompensa funciona da mesma maneira para todas as pessoas;
- **Adequação da recompensa ao nível de execução**;
- **Adequar os objectivos e metas individuais à organização**.

b) O **dinheiro** embora não sendo a única forma de recompensa, continua a ser um factor importante de motivação. Contudo, há que ter em conta três princípios fundamentais:

- O empregado deve ter clara preferência pelo dinheiro;
- Deve fazer-se claro que um aumento de dinheiro exige, também, um aumento de rendimento;
- E que um aumento de rendimento significa um aumento de esforço.

- c) As **recompensas informais** podem traduzir-se em agradecimentos; reconhecimento público pelo trabalho realizado, tomando a forma de uma medalha, diploma, referência no boletim da organização.
- d) Quanto à **recompensas formais**, devemos ter em conta que para que os sistemas de recompensa funcionem é necessário que:
- As recompensas se ajustem às necessidades das pessoas;
  - O sistema seja justo, ou seja, deve ser igual para todos;
  - Se destaque o valor a dar a uma recompensa anunciando-se, de forma que sejam conhecidos publicamente, aqueles que recebem recompensas.

Ao nível do sector público, Rocha (2005) refere que as formas de motivação são, na sua maioria, intrínsecas e abrangem:

- Motivos racionais, como a participação na formulação das políticas;
- Motivos com base no desejo em servir o interesse público; e
- Motivos de carácter afectivo, incluindo a importância dos programas sociais e o patriotismo.

### **2.2.3. Comunicação Interna e Motivação**

A comunicação interna e a motivação são importantes elementos para o desenvolvimento organizacional, dinamizando as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais. Segundo Nunes (2011), citado por Almeida (2013), o compromisso entre estas duas variáveis contribui para efeitos visíveis no desenvolvimento da empresa, contribuindo para um ambiente favorável, onde, as pessoas se sentem motivadas, conseguindo enfrentar a sua relação para com a empresa como elemento de valor.

A comunicação interna surge da necessidade de tornar os funcionários das organizações influentes, integrados e informados do que acontece na instituição, fazendo-os sentir parte dela. Ela conduz o conhecimento e os saberes dentro da organização: o Saber ser (relacionado ao desenvolvimento e melhoria de atitudes e comportamentos em contexto laboral; o Saber fazer (dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho); e o Saber

saber (salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais). Estas funções estão directamente ligadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade destes serem e se sentirem informados e de saberem que a sua tarefa é válida e realçada dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (1999), citado por Lisboa Filho e Godoy (2006), a melhor organização é aquela que optimiza a satisfação das necessidades individuais e organizacionais através da formação de grupos de trabalho estáveis e participação dos trabalhadores na tomada de decisões, boas comunicações e supervisão expressiva, estruturas não-burocráticas que funcionam mais pela colocação de objectivos do que através da hierarquia de autoridade.

Segundo Brum (2000), citado por Sanchez (2006, p.79), a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos funcionários, permitindo que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Pois, a comunicação interna ocupa uma posição estratégica ao nível organizacional e coadjuva os colaboradores a reterem os objectivos, envolvendo-os no seu projecto, proporcionando-lhes uma acção participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização.

Como forma de gerar impacto no comportamento dos funcionários é necessário que o conteúdo da comunicação interna se ajuste às características do público ao qual se destina, que a comunicação tenha mão dupla e que o impacto sensorial torne-se tão alto quanto o funcionário pode ver, ouvir, sentir e experimentar a informação. Sendo assim, antes de dar-se início a uma campanha de comunicação interna, é importante que se tenha conhecimento sobre o ambiente d'onde o funcionário provém, como os funcionários pensam, agem, reagem e trabalham, suas necessidades e seus desejos, ou seja, é necessário conhecer a fundo o público interno. Para que se conheça o funcionário é necessário que se realize pesquisas e auditorias de opinião.

Segundo Torquato (2002) as mensagens veiculadas nos canais de comunicação escolhidos pela organização devem abordar vários tipos de assuntos e abranger os mais diversos conteúdos como: Institucional, Motivacionais, Orientação Profissional, Educativas, Associativas, Interesse Feminino, Entretenimento, Operacionais, Família do Colaborador.

Para Myers e Myers, Brault e Villafañe, citados por Almeida (2013) o diálogo e a transparência são valores fundamentais numa organização, começando no relacionamento entre colaboradores e chefias, em que é de todo relevante que os colaboradores se sintam ouvidos, de forma a pressentirem-se mais motivados e integrados na organização. Pois a comunicação interna

interactiva permite estabelecer novas relações de trabalho, não baseadas em normas e regulamentos padronizados de mediação, mas na confiança.

Assim sendo, qualquer que seja a política de comunicação interna implementada numa instituição, não deve ter como objectivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença, que exprima uma preocupação individual e colectiva perante a envolvente interna e externa.

No desempenho das suas funções, os chefes devem reflectir no que dizer, dirigir-se directamente ao interessado, fazer sobressair as partes essenciais, dar razões, indicar os meios e prazos de execução, estabelecer e respeitar as regras, não repreender em publico, materializar, sempre que possível, os elogios, banir o favoritismo e evitar ressentimentos. É necessário, também, ter em conta a questão de realização e de recompensa no trabalho, bem como, articular as expectativas das pessoas em relação ao que a organização oferece para que possam alcançar seus objectivos e, ao mesmo tempo, o que eles devem oferecer à organização.

A falta de comunicação interna eficaz numa organização pode provocar a desmotivação nos seus funcionários. Caso o funcionário sinta-se desmotivado, ele poderá cultivar em si as seguintes características:

- Apatia ou indiferença pelo trabalho;
- Fraca pontualidade e elevado índice de absentismo;
- Falta de cooperação na resolução dos problemas ou dificuldades; e,
- Auto demissão do funcionário.

### **2.3. Teoria de Base**

Para a realização do trabalho inspirou-se na abordagem comportamental e na abordagem das relações humanas, que fazem parte da Escola Neoclássica.

Segundo Kwasnicka (2006, p.73), a escola neoclássica tem origem na escola da sociologia, nos anos de 1920, e foi crescendo a partir das críticas à escola clássica.

A escolha das teorias/abordagens da escola neoclássica deve-se ao facto de elas buscarem a satisfação das necessidades dos indivíduos na organização. A escola neoclássica fundamenta-se nas ciências humanas para compreender melhor a dinâmica da organização. Para essa escola, a organização é tida como um sistema inter-relacionado no qual se configuram diferentes

comportamentos sociais representados pelas pessoas denominadas participantes e não operários. Na visão da escola neoclássica, as pessoas não trabalham para a empresa, mas sim, contribuem para seus objectivos; elas não são pagas, mas recebem recompensas por sua contribuição.

### **2.3.1. Abordagem das relações humanas**

A abordagem das relações humanas tem como principais objectivos: a humanização e democratização da administração. Por isso, dá grande ênfase aos estudos de grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo, e estilos de liderança.

Segundo Kwasnicka (2006), os principais contribuintes dessa abordagem foram: Chester Barnard (1886-1961); Kurt Lewin (1890-1947); Elton Mayo (1880-1949); Mary Parker Follet (1868-1933); e Herbert Simon.

Os teóricos da abordagem das relações humanas buscam o encontro das necessidades dos indivíduos dentro da organização, pois, o indivíduo não é mais considerado como sendo uma máquina. Para eles, o indivíduo tem um potencial que pode ser desenvolvido para o bem da organização ou do grupo a que ele pertence.

Segundo Kwasnicka (2006, p. 75-76), os principais problemas que a abordagem das relações humanas busca solucionar são:

- Conformismo;
- Objectivos obscuros: seguir ao pé da letra as regras e os procedimentos da organização poder tornar-se tão importantes para os seus membros que eles perdem a noção das razões disso;
- Crescimento descontrolado;
- Rigidez: linhas de autoridade, regras de trabalho adaptam-se para dificultar mudanças circunstanciais ou do meio;
- Especialização: a maximização dos benefícios da especialização provoca um aumento dos problemas de comunicação e coordenação; e
- Perda de motivação: quanto mais rotineira é a organização, por meio de regras e padrões, menos a oportunidade de novas ideias e iniciativas.

### **2.3.2. Abordagem comportamental**

A abordagem comportamental, segundo Kwasnicka (2006, p.90), tornou-se popular a partir de 1951, com os resultados apresentados pela fundação Ford, que, preocupada em conhecer melhor o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, financiou um programa de estudos de seis (6) anos, finalizando com a criação da “*Fundação para a Pesquisa em Comportamento Humano*”, por volta de 1952. Essa abordagem baseia-se na tese de que as pessoas se comportam de modo a influenciar os processos e o modo de funcionamento da organizações à seu favor. É uma ciência indutiva que focaliza o indivíduo e utiliza bases teóricas de outras ciências, tais como a psicologia, sociologia, antropologia e a medicina.

Teve como principais pesquisadores: Chris Argyris; Frederick Herzberg; Elliot Jacques; Rensis Likert; Douglas MacGregor; e Abraham Maslow.

#### 2.4. Modelo de análise

Hipótese	Critério	Fonte
A boa comunicação permite maior interação entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição, promovendo, assim, a melhoria do ambiente do trabalho e o aumento da motivação nos funcionários de base.	Optimiza a satisfação das necessidades individuais e organizacionais; Formação de grupos de trabalho estáveis; e Participação dos trabalhadores na tomada de decisões.	Lisboa Filho & Godoy (2006)
A prática contínua de uma comunicação interna aberta, abre espaço para o nascimento ou surgimento de um forte sentimento de pertença nos funcionários e, conseqüentemente, eles passam a identificar-se com a instituição.	Diálogo; e Transparência.	Almeida (2013)

### 3. Metodologia

A metodologia significa, na sua essência, o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

A realização deste trabalho contou com diversas etapas, nomeadamente: delimitação do tema, a construção da problemática e das hipóteses, a definição dos objectivos gerais e específicos, a justificativa, a revisão bibliográfica, e, finalmente, foi feita a recolha e apresentação de dados.

Para a realização do trabalho recorreu-se à quatro (4) tipos de pesquisa, agrupados em duas categorias, nomeadamente: quanto a colecta de dados e quanto aos objectivos.

Quanto a colecta de dados recorreu-se a revisão bibliográfica, análise documental e o estudo de caso. Segundo Marques et al (2006, p.55), a revisão bibliográfica é aquela cujos dados secundários são obtidos mediante consulta feita nos livros, revistas, jornais, enciclopédias, etc. Por outro lado, a análise documental consiste em exames e análises de documentos como actas, ofícios, memorandos, cartas, acórdãos, projectos, mapas, contractos, fotografias, etc.

Assim sendo, para a realização do presente trabalho foram consultados livros físicos e virtuais, bem como monografias que versam sobre o tema em estudo. Recorreu-se, também, a legislação pertinente, artigos periódicos e relatórios oficiais sobre a Autoridade Tributária.

Outro tipo de pesquisa usado foi o de estudo de caso que, segundo Marques et al (2006, p.55), consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

Quanto aos objectivos a pesquisa é exploratória. Segundo Marques et al (2006, p.52) este tipo de pesquisa tem como objectivo obter maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Assumindo a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, pode conter entrevistas, questionários, análise de exemplos, etc..

A realização do trabalho teve como base uma abordagem quali-quantitativa, pois houve uma combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, com mais ênfase na abordagem qualitativa, onde o foco são as percepções mantidas pelos funcionários em relação à comunicação interna e a motivação na instituição.

De acordo com Marque et al (2006, p. 38), a abordagem qualitativa é aquela que cujos dados não são passíveis de serem matematizados. É uma abordagem usada nas ciências sociais e tem como princípio norteador a verificação da ciência social em uma dada realidade. Para tal utilizam-se as entrevistas, questionário aberto, observação, etc. como instrumentos de colecta de dados.

Por outro lado, a abordagem qualitativa é aquela cujos dados colectados podem ser matematizados, ou seja, a análise é feita mediante tratamento estatístico. Utilizam-se como instrumentos de colecta de dados os questionários fechados, testes padronizados de múltipla escolha, etc.

Como instrumentos de recolha de dados utilizados para a realização do presente trabalho destacam-se a observação, conversas informais e um questionário misto contendo, portanto, perguntas abertas e fechadas. Com o questionário misto, pretendeu-se não apenas colher a avaliação dos inquiridos sobre os tópicos apresentados, como também entender melhor seus posicionamentos, por meio das explicações e comentários apresentados.

O questionário foi aplicado no dia 24 de Fevereiro de 2015, por ser uma época em que grande parte dos funcionários se encontram no trabalho.

Para a recolha de dados do trabalho foi seleccionada uma amostra não probabilística de 200 funcionários da AT, intencionalmente seleccionados. Para a selecção dessa amostra foram considerados factores como tempo de serviço, tendo sido seleccionados funcionários com dois (2) ou mais anos de serviço; e o nível hierárquico, tendo sido seleccionados funcionários que não exercem nenhum cargo de direcção e chefia.

No processo de análise e interpretação de dados fez-se um cruzamento entre as referências teóricas e conceptuais que orientam a pesquisa e os dados do inquérito efectuado, como forma de verificar se as informações recolhidas correspondem aos resultados esperados pela hipótese. Recorreu-se a análise temática categorial que permitiu a categorização de dados qualitativos para o tratamento metódico e rigoroso dos dados contidos nos questionários, organizados em categorias temáticas.

Partindo das características do estudo pretendido, optou-se por utilizar o método indutivo, no qual o conhecimento parte de uma situação particular para a obtenção de conclusões.

## **4. Estudo de caso**

### **4.1. Apresentação da instituição**

De acordo com o artigo 4 da lei 1/2006 de 22 de Março, A AT é um órgão do Aparelho do Estado com autonomia administrativa, tutelado pelo Ministro que superintende a área das Finanças.

A Autoridade Tributária foi criada em 2006, através da lei 1/2006 de 22 de Março. A sua criação visava, essencialmente, agregar duas instituições autónomas, mas que se complementavam: a Direcção Geral de Impostos e a Direcção Geral das Alfândegas. Além dessas direcções, a AT conta com outros órgãos, nomeadamente: Conselho Superior Tributário; o Presidente da Autoridade Tributária; o Conselho Directivo, a Direcção Geral dos Serviços Comuns; o Gabinete do Controlo Interno; e, O Gabinete do Planeamento, Estudos e Cooperação Internacional. Segundo a alínea 2, artigo 13, do Decreto 9/2010 de 15 de Abril, a estrutura a nível central integra, ainda, o Gabinete de Comunicação Interna e o Gabinete do Presidente, que equiparam-se a Direcções de Serviço. (Vide anexo 1)

De acordo com o Diploma Ministerial 213/2010 de 01 de Dezembro, no que se refere ao quadro do pessoal a AT conta com cerca de 4.900 funcionários, de diferentes categorias, espalhados por todo o território nacional. Desse número, 468 ocupam cargos de Chefia e de Direcção e os restantes 4432 exercem as diferentes carreiras profissionais da instituição. (vide anexo 2)

#### **4.1.1. Atribuições da AT**

Executar a política tributária e aduaneira, dirigindo e controlando o funcionamento dos seus serviços; planificar e controlar as suas actividades e os sistemas de informação; formar e qualificar os recursos humanos; elaborar estudos e apoiar na concepção das políticas tributária e aduaneira; Proceder a fiscalização e controlo aduaneiros das entradas e saídas de bens, meios de transporte e pessoas ligadas a esses bens ou meios de transporte, no território aduaneiro do país; Prevenir, combater e reprimir a fraude e infracções aduaneiras e fiscais, fraude cambial na parte cometida às Alfândegas, comércio externo não autorizado e o tráfico ilícito de drogas, estupefacientes, substâncias psicotrópicas, armas, objectos de arte, antiguidades e de outros bens proibidos ou protegidos por lei.

#### 4.1.2. Objectivos da AT

A AT tem como objectivos assegurar a eficácia, a eficiência e a equidade na aplicação das políticas tributária e aduaneira, garantindo uma maior comodidade para os contribuintes no cumprimento das obrigações fiscais e criando uma maior capacidade de detecção sobre o incumprimento e evasão fiscais.

#### 4.1.3. Visão da AT

Tornar-se referência nacional e internacional na prestação de serviços de primeira qualidade, na colecta de receitas e promoção da economia e da sociedade.

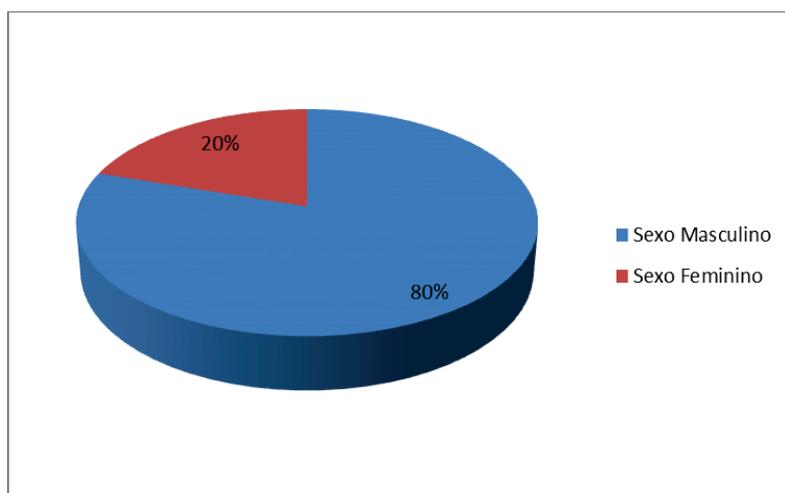
#### 4.1.4. Missão da AT

Promover eficácia, eficiência e equidade na aplicação da política fiscal e aduaneira, garantindo uma maior comodidade aos contribuintes no cumprimento das suas obrigações fiscais.

### 4.2. Apresentação dos dados

#### 4.2.1. Sexo

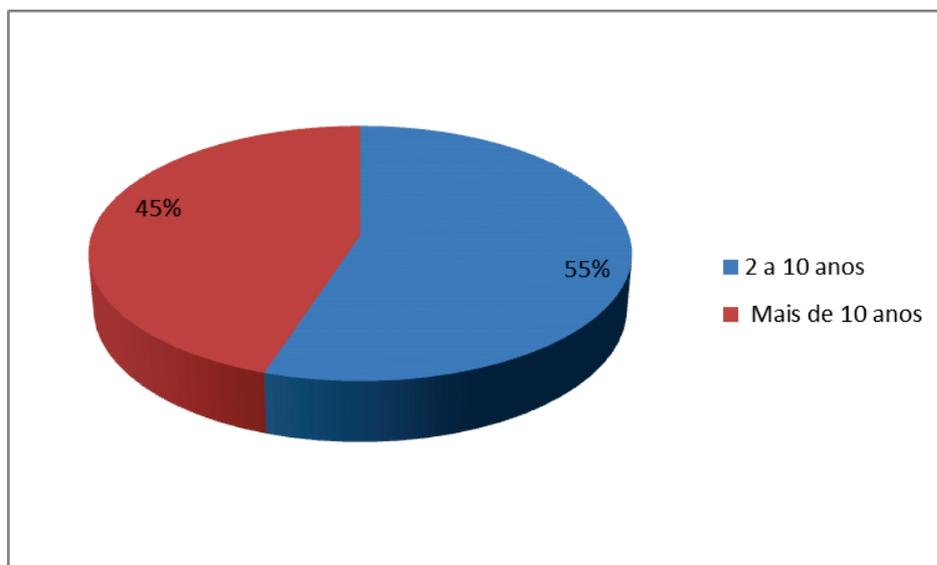
Foram inquiridos no total 200 (duzentos) funcionários da Autoridade Tributaria, que representam 100% dos inquiridos. Desse número, 160 (cento e sessenta) funcionários, equivalentes a 80%, são do sexo masculino e 40 (quarenta) funcionários, equivalente a 20%, são do sexo feminino.



**Gráfico 1:** Sexo dos inquiridos

#### 4.2.2. Tempo de Serviço

Dos 200 (duzentos) funcionários inquiridos, 110 (cento e dez), equivalente a 55% têm um tempo de serviço igual ou superior a 2 (dois) anos e não superior a 10 (dez) anos<sup>1</sup>; e os restantes 90 (noventa) funcionários, equivalente a 45% têm um tempo de serviço superior a 10 (dez) anos.



**Gráfico 2:** Tempo de Serviço dos Inquiridos

#### 4.2.3. O que o mantém na AT?

Os funcionários inquiridos dizem, de forma sistematizada, que a sua manutenção na AT deve-se a factores diversos, como, por exemplo, remuneração atractiva; segurança no trabalho; bom ambiente de trabalho; por sentirem-se valorizados pela instituição; e, por haver interacção entre os diferentes níveis hierárquicos.

#### 4.2.4. O que lhe faria deixar a AT?

Em relação as causas que poderiam ditar o afastamento dos funcionários da AT para outras instituições destacam-se a busca por melhores condições de trabalho noutra instituição; reforma

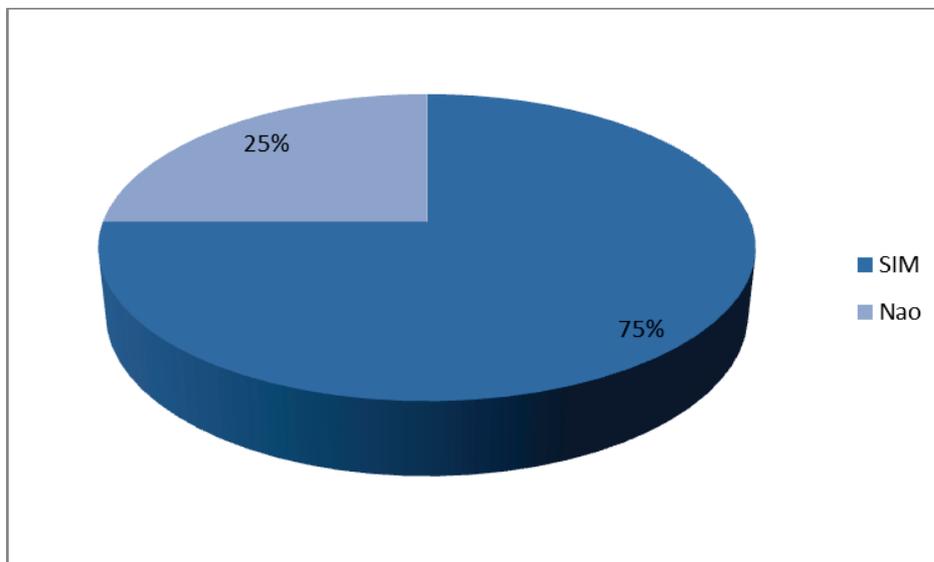
---

<sup>1</sup> Os funcionários que estão a mais de 10 anos são aqueles que antes da criação da AT trabalharam ou na DGA, ou na DGI. Com a criação da AT os funcionários dessas direcções foram enquadrados nas diversas carreiras e categorias da AT.

ou expulsão; prática de uma comunicação ineficaz, por parte da AT; má liderança nos sectores em que se encontram a desempenhar suas tarefas; falta de respeito para com os funcionários; falta de consideração dos funcionários; boa proposta salarial por parte d'outra instituição; e, a perda de direitos instituídos por lei.

#### 4.2.5. Sente-se Motivado na AT?

Do total dos funcionários inquiridos, 150 (Cento e Cinquenta), equivalente a 75%, responderam que se sentem motivados por trabalharem na AT. Os restantes 50 (cinquenta), equivalente a 25% responderam que não se sentem motivados.



**Gráfico 3:** Grau de motivação dos inquiridos

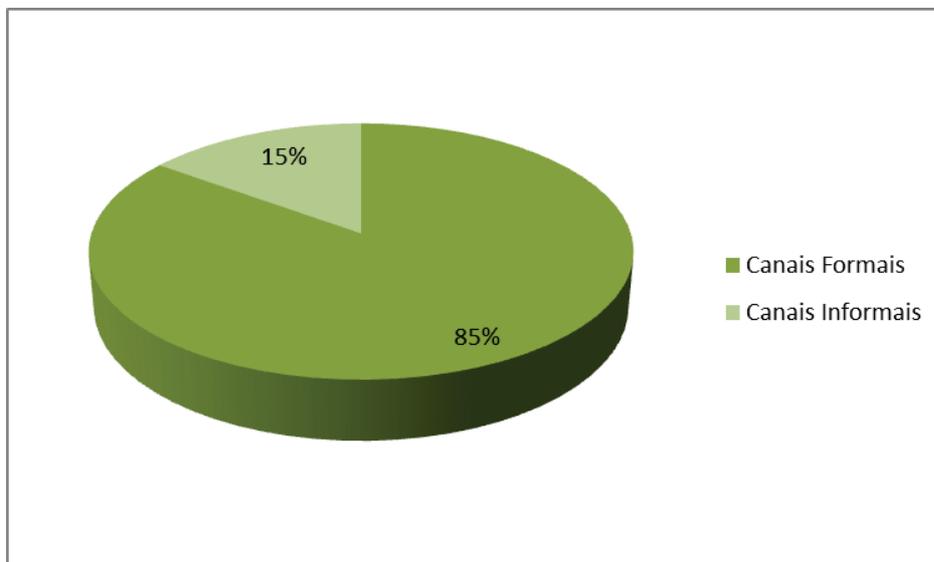
##### 4.2.5.1. Porquê?

Os funcionários que se sentem motivados em trabalhar na AT, justificaram que se deve ao facto de existir bom ambiente de trabalho; existe espaço para o desenvolvimento profissional, desenvolvimento intelectual e social; existe abertura para o diálogo, ou seja, há abertura para apresentar ideias que possam ajudar na resolução de um problema de trabalho; há espaço para o debate de ideias entre os funcionários e os chefes. Outros argumentaram que se sentem motivados por trabalhar na AT devido ao pacote remunerativo atractivo; devido a possibilidade de progressão profissional; e, pelo facto de gozarem de todos os direitos plasmados no EGFAE.

Por outro lado, os funcionários que disseram não se sentirem motivados por trabalhar na AT pois, consideram que, no sector em que se encontram, existir um mau ambiente de trabalho; falta de abertura para o diálogo, por parte dos chefes.

#### 4.2.6. Quais são os canais de comunicação usados com maior frequência para se comunicar com os chefes?

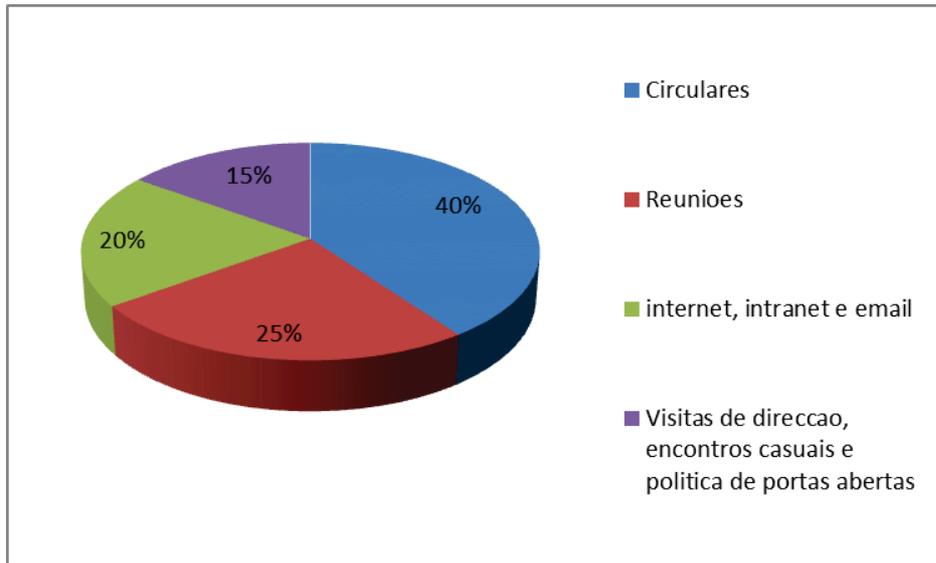
170 (Cento e Setenta) funcionários, equivalente a 85%, responderam que utilizam-se, com frequência, canais formais de comunicação interna. Os restantes 30 (Trinta), equivalente a 15%, responderam que utilizam-se mais os canais informais.



**Gráfico 4:** Canais de Comunicação Interna da AT

#### 4.2.7. Quais são os meios de comunicação usados com mais frequência para transmitir uma informação?

Do total dos funcionários inquiridos, 80 (oitenta), correspondente a 40%, responderam que usa-se com frequência as circulares, 50 (cinquenta), correspondente a 25%, responderam são usados as reuniões, 40 (quarenta), equivalente a 20%, responderam que se recorre ao correio electrónico, os restantes 30 (trinta) funcionários, equivalente a 15%, responderam que são utilizadas as visitas de direcção aos postos de trabalho, os encontros casuais e a política de portas abertas.



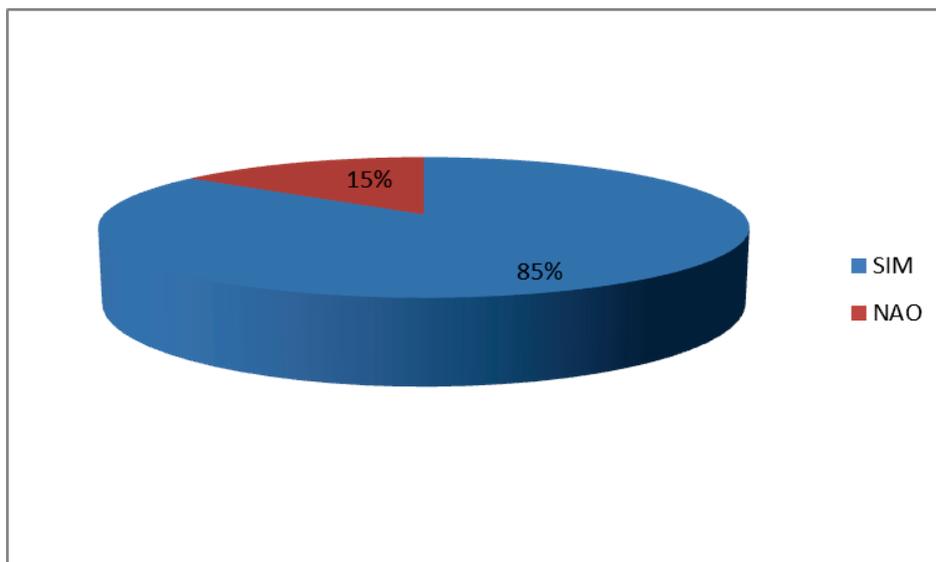
**Gráfico 5:** Meios de comunicação

A internet, a intranet e o correio electrónico representam os meios formais modernos usados pela AT. A instituição dispõe de uma página Web - [www.at.gov.mz](http://www.at.gov.mz) - que pode ser acessada por qualquer pessoa e em qualquer lugar. A gestão e actualização dessa página está sob responsabilidade do Gabinete de comunicação e Imagem em articulação com a DTIC, e, sempre que possível, divulga os acontecimentos da AT através da internet.

No âmbito do uso das TICs, a AT conta com um sistema de informação integrado, que apoia-se na internet e na intranet. Com o uso desse sistema todas as informações da AT passaram a estar centradas num servidor geral/base de dados.

#### **4.2.8. Considera a Comunicação Interna eficaz?**

Dos 200 (duzentos) funcionários inquiridos, 170 (Cento e Setenta), equivalente a 85%, responderam que consideram a comunicação interna da AT eficaz, e os restantes 30 (Trinta), equivalente a 15%, responderam que não.



**Gráfico 6:** opinião dos funcionários sobre a comunicação interna

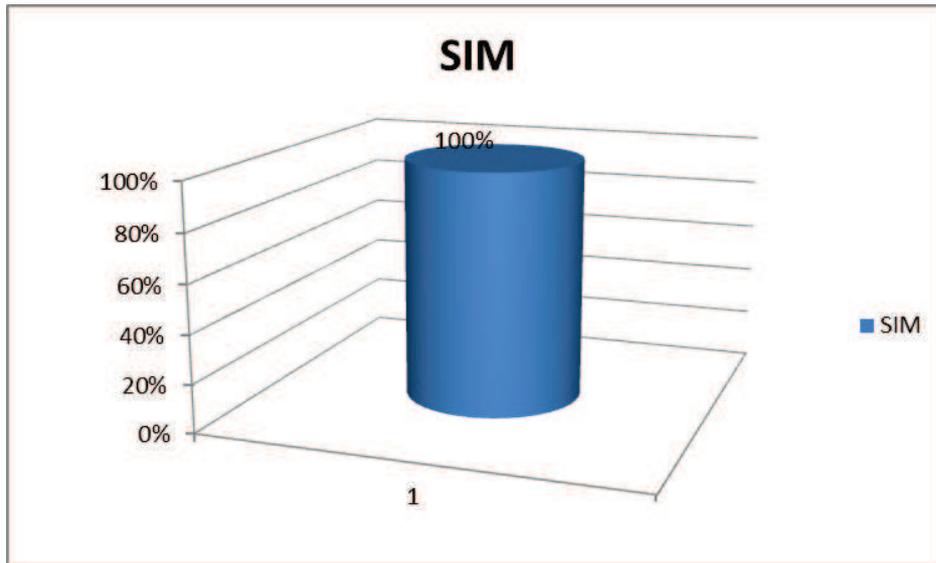
#### 4.2.8.1. Porquê?

Os 85% dos funcionários inqueridos na AT consideram a comunicação interna eficaz porque as mensagens transmitidas são de fácil percepção e, os canais de comunicação usados fazem com que a informação flua de forma ágil e no tempo real, ou seja, a informação não leva muito tempo para ser do conhecimento dos funcionários e, são eles os primeiros a saber dos assuntos relacionados com a AT e não o público externo. Outro factor é a existência de abertura de comunicação entre eles e os chefes, o que permite com que haja maior interacção entre as diferentes estruturas hierárquicas da instituição e, conseqüentemente, há maior possibilidade de propor soluções para uma determinada situação.

Para os restantes 15% dos funcionários inqueridos, a comunicação interna da AT é ineficaz porque opta-se mais pelo uso dos canais formais de comunicação, em detrimento dos canais informais. Segundo eles, o uso de canais formais de comunicação inibe o fluxo livre de informação entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição.

#### **4.2.9. Considera a Comunicação Interna uma importante ferramenta de motivação e de manutenção dos funcionários da AT?**

Nessa questão todos os funcionários inqueridos, ou seja, os 200 que equivalem a 100% responderam que sim.



**Gráfico 7:** Opinião dos funcionários sobre a importância da CI na AT

#### 4.2.9.1. Porquê?

Quanto a essa questão os funcionários se justificaram dizendo que sem comunicação não haveria motivação pois não se sentiriam reconhecidos e valorizados; caso não fossem informados sobre as acções levadas a cabo pela AT poderiam ficar frustrados; a comunicação interna é o melhor meio de interacção entre os funcionários e os chefes; comunicação forma a consciência dos funcionários; e pelo facto de através da comunicação os funcionários ficam a par das actividades da AT.

### 4.3. Análise dos dados

#### 4.3.1. Comunicação Interna na AT

Curvelo (2008) considera a comunicação interna como sendo o conjunto de acções que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

De acordo com a Estratégia de Comunicação e Imagem da AT, a comunicação na Autoridade Tributária visa:

- Manutenção de um bom relacionamento com o público interno e externo, bem como a garantia de imagem institucional sólida e coesa, via divulgação de informações correctas em momento oportuno; e
- Informar aos funcionários da AT, sobre as mudanças estruturais, metas, benefícios e outros aspectos relacionados com as questões organizacionais, para que se sintam valorizadas como membros e parte integrantes desta Organização, e reconheçam que a AT está a cumprir com a obrigação de informar-lhes sobre as actividades desenvolvidas, incrementando deste modo a sua motivação e o seu cometimento institucional.

No acto do processo de comunicação vários são os canais e meios de comunicação utilizados. Os canais de comunicação representam os caminhos por onde passam as mensagens e podem ser formais ou informais.

Segundo os funcionários inquiridos, a comunicação interna na AT é feita por diferentes canais e meios, sejam eles formais ou informais. Para Dubrin (2001), os canais formais são os caminhos oficiais para o envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o organograma que indica os canais que a mensagem deve seguir.

Na comunicação formal utilizam-se meios como boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, circulares, a internet, o correio electrónico, quadros de aviso tradicionais e informativos. Ela ocorre dentro da estrutura formal da cadeia de comando e assume, normalmente, a forma escrita. A comunicação formal tem por base a estrutura funcional de onde emana um modelo formal de comunicações escritas e orais.

Já a comunicação informal, segundo Dubrin (2001), constitui todo o tipo de relação social entre as pessoas da organização. Para o mesmo autor, existem dois (2) importantes canais informais, nomeadamente: a rádio corredor e os encontros casuais. Além desses, existem outros meios como, as visitas de direcção e a política de portas abertas.

Quando questionados sobre quais os canais de comunicação usados com maior frequência para se comunicar com os chefes, 85% dos funcionários inquiridos responderam que se tem utilizado apenas canais formais de comunicação, e os restantes 15% responderam que utiliza-se canais informais.

Os funcionários que responderam que AT utiliza canais formais destacam as reuniões, a internet, a intranet, o correio electrónico e as circulares como meios de uso frequente.

As reuniões, segundo Sanchez (2006, p.88), se usadas adequadamente, podem fortalecer a confiança e as relações; permite feedback de imediato; facilita o entendimento comum; permite avaliar as respostas apenas pelo olhar; permitem que pessoas do mesmo grupo de trabalho, com objectivo comum, aproveitem as capacidades e ideias dos participantes e chegar a um consenso relativamente a tomada de decisão. Elas servem para dar ou recolher informações sobre assuntos que afectam todos os trabalhadores; serve para apresentar resultados, resolver problemas, tomar decisões, bem como, convencer ou levar a aceitar uma ideia. Se uma reunião for usada de forma correcta, poderá fortalecer a confiança e as relações entre os chefes e os seus funcionários, contudo, ela exige preparação, planeamento e tempo.

A circular representa outro meio formal de difusão de mensagens na AT. Ela representa toda comunicação reproduzida através de cópias, ou outros exemplares de igual teor expedidas à diferentes pessoas, órgãos ou entidades e serve, essencialmente, para dar informação sobre mudança na organização. É destinada a um público genérico e é utilizada quando há necessidade de se enviar a mesma informação, como por exemplo avisos, ordens ou instruções, para vários destinatários.

Através da circular as instituições transmitem determinações uniformes a toda uma classe de servidores a elas subordinados. Ao nível da AT, cabe ao GCI em articulação com outros sectores relevantes, conforme o caso, elaborar e distribuir, sempre que necessário, as circulares. A elaboração de circulares visa manter os funcionários informados dos acontecimentos internos<sup>2</sup>. Nelas constam os principais aspectos de interesse para os funcionários e o funcionamento institucional.

A internet, a intranet e o correio electrónico representam os meios formais modernos usados pela AT. Segundo Sanchez (2006, p.80), a internet, a intranet e o correio electrónico permitem a ampliação e o aceleração do processo de comunicação, além do desenvolvimento pessoal e redução de alguns ruídos e barreiras.

A AT dispõe de uma página Web - [www.at.gov.mz](http://www.at.gov.mz) - que pode ser acessada por qualquer pessoa e em qualquer lugar. A gestão e actualização dessa página está na responsabilidade do Gabinete de comunicação e Imagem em articulação com a DTIC, e, sempre que possível, divulga os acontecimentos da AT através da internet.

---

<sup>2</sup> Estratégia de Comunicação e Imagem da Autoridade Tributária de Moçambique

A página *web* constitui um meio de grande importância pois, a partir dessa página pode-se armazenar por muito tempo e difundir de forma rápida informações sobre eventos e realizações relacionadas com a AT, comunicados de imprensa, divulgar a vida da instituição e outros aspectos relevantes de interesse nacional e internacional etc.

O uso de uma rede interna, ou seja, da intranet, segundo Pinho (2003), citado por Sanchez (2006), permite a comunicação entre os colaboradores por meio do correio electrónico, bem como, o acesso e consulta de informações técnicas e comerciais. Além disso, oferece segurança na transmissão de informações sigilosas; melhoria das comunicações internas, pois proporciona uma comunicação rápida entre os colaboradores; permite que as informações sejam transmitidas a tempo real, ou seja, no momento em que ela ocorre. Outra vantagem tem a ver com a redução dos custos de distribuição, de ruídos e barreiras de comunicação; Maior participação e interacção entre as diversas áreas departamentais que compõem a AT.

A AT conta com um sistema de informação integrado. Esse sistema apoia-se na internet e na intranet. Com o uso desse sistema todas as informações da AT passaram a estar centradas num servidor geral/base de dados.

O sistema integrado é de extrema importância para a Autoridade Tributária pois permite o processamento de todas as informações da AT de forma rápida e precisa; permite que se armazene grande quantidade de informação numa base de dados; permite, também, uma comunicação rápida entre os diversos computadores da AT; reduz a sobrecarga de informações; expande fronteiras; e aumenta a capacidade de interacção entre as várias direcções e departamentos que compõem a AT.

Os restantes 15% dos funcionários que responderam que a comunicação interna é feita usando canais informais dizem que os meios mais usados são as visitas de direcção, a política de portas abertas e os encontros casuais.

Ao nível da AT as visitas da direcção aos postos de trabalho, a política de portas abertas e os encontros casuais (não programados) constituem práticas que rompem barreiras físicas e psicológicas entre a direcção e os funcionários. Os meios supracitados representam um canal de informação eficiente pois, além das reuniões formais, muitas informações valiosas são colectadas nesse tipo de encontros. As redes de transmissão funcionam de maneira informal e não necessariamente hierarquizada, nas quais os consumidores da informação são, com frequência, seus próprios geradores e emissores.

Esses meios possibilitam a interactividade entre os diferentes níveis da hierarquia da AT e tem o poder de recuperar, para os funcionários, a possibilidade de diálogo, devolvendo-o à sua própria condição ética.

Segundo Dubrin (2001), os encontros casuais, ou seja, não programados, entre os superiores e empregados podem representar um canal de informação eficiente. Isso porque, além das reuniões formais, muitas informações valiosas podem ser colectadas nesses encontros. A alta direcção, preocupados com a comunicação interna, utilizam desses canais sem preconceito, colectando informações que os ajudam na tomada de decisões importantes.

#### **4.3.1.1. Fluxo de comunicação na AT**

Para Kunsch (2003), citada por Sanchez (2006), os fluxos determinantes de um ambiente organizacional são: os descendentes (cúpula / subalterno); os ascendentes (subalternos / cúpula), o fluxo horizontal (entre pares – pessoas com posições hierárquicas equivalentes); os transversais (diferentes áreas e pessoas passam a interagir) e por fim o fluxo circular (que abarca todos os níveis sem se ajustar as direcções tradicionais e têm conteúdo mais amplo).

Segundo Sanchez (2006), embora Kunsch destaque cinco fluxos comunicacionais, a Comunicação Interna nas organizações frequentemente opera por meio de três fluxos: ascendente, descendente e horizontal; prevalecendo, na maioria das organizações o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários (top down), por meio de inúmeros canais.

A comunicação na AT flui de três formas, nomeadamente: **descendente, ascendente, e horizontal**, conforme o organograma abaixo.



compartilhem informações com os superiores e estimula a participação e compromisso de todos numa só causa, que é a missão da AT.

Outra forma de comunicação que tem sido frequente na AT é a comunicação horizontal. Através dela, elementos de diferentes grupos de trabalho, ao mesmo nível hierárquico, interagem e cooperam entre si.

Caracterizada pela comunicação com os pares, entre os sectores, departamentos, situando-se, quase sempre, no campo informal, a comunicação horizontal estabelece-se entre os elementos de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos de trabalhos diferentes, ao mesmo nível hierárquico. Visa estabelecer uma comunicação entre as pessoas sem qualquer relação hierárquica, proporcionando assim uma cooperação eficaz e coordenação horizontal, pois diminui as fronteiras criadas muitas vezes na divisão do trabalho

#### **4.3.2. Comunicação interna e motivação dos funcionários na AT**

Dos 200 funcionários inquiridos, 150, ou seja, 75%, sentem-se motivados por trabalharem na AT, pois, além do pacote remunerativo atractivo, consideram a comunicação interna eficaz.

Segundo Curvelo (2008), para que a comunicação interna do sector público seja classificado como sendo eficaz deve contribuir para atribuir sentido a vida organizacional; deve buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos; e, também, deve mobilizar todos os membros da organização para uma cultura de diálogo.

Por outro lado Eisenber e Goodall (1997), referem que a comunicação eficaz com os subordinados tem pelo menos 4 características: é aberta, dá suporte no desempenho das tarefas, é motivadora e confere autonomia e autoridade.

Os 75% dos funcionários inquiridos na AT consideram a comunicação interna eficaz, porque as mensagens transmitidas são de fácil percepção; e os canais de comunicação usados fazem com que a informação flua de forma ágil e no tempo real, ou seja, a informação não leva muito tempo para ser do conhecimento dos funcionários e, são eles os primeiros a saber dos assuntos relacionados com a AT e não o público externo. Outro factor é a existência de abertura de comunicação entre eles e os chefes, o que permite com que haja maior interacção entre as diferentes estruturas hierárquicas da instituição e, conseqüentemente, há maior possibilidade de propor soluções para uma determinada situação.

Ao nível da AT existem grupos profissionais de trabalho. Esses grupos foram criados para facilitar a comunicação entre os funcionários especializados em certas matérias. Cada um dos membros pertencentes aos grupos profissionais tem a liberdade de propor soluções sobre uma determinada situação, relacionada à sua área profissional.

A existência de uma rede interna (intranet) e do email corporativo é, também, considerado um dos factores importantes que faz com que a comunicação interna seja eficaz, pois, esses meios maximizam e flexibilizam a comunicação.

Para os restantes 25% dos funcionários inquiridos, a comunicação interna da AT é ineficaz. Segundo Stoner e Freeman (1999), existem 4 factores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações, nomeadamente: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Para esses funcionários a comunicação interna é ineficaz porque opta-se mais pelo uso dos canais formais de comunicação, em detrimento dos canais informais. Segundo eles, o uso de canais formais de comunicação inibe o fluxo livre de informação entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição.

O facto supracitado faz com que eles se sintam desmotivados, pois, não há espaço para eles apresentarem aquilo que são as suas ideias e opiniões. Consequentemente, se sentem, apenas, simples executores das decisões tomadas pelos chefes e não parte activa do processo de tomada de decisão.

#### **4.3.3. Eficácia da comunicação interna na manutenção dos funcionários da Autoridade Tributária**

Todos os funcionários inquiridos, ou seja, 100%, consideram que uma comunicação interna eficaz é uma importante ferramenta de manutenção dos funcionários.

Contudo, só os funcionários que responderam que a comunicação interna é eficaz consideram que além do salário, o bom sistema de comunicação da instituição é factor para a sua manutenção. Para eles uma boa comunicação interna permite com que se sintam motivados, pois sentem-se reconhecidos e valorizados pela instituição. A comunicação interna faz com que eles tenham um entendimento comum dos valores, missão e objectivos da AT, facto que os torna mais engajados, motivados, e comprometidos com a instituição.

Para Myers e Myers, Brault e Villafañe, citados por Almeida (2013), o diálogo e a transparência são valores fundamentais numa organização, começando no relacionamento entre colaboradores e chefias, em que é de todo relevante que os colaboradores se sintam ouvidos, de forma a pressentirem-se mais motivados e integrados na organização. Pois a comunicação interna interactiva permite estabelecer novas relações de trabalho, não baseadas em normas e regulamentos padronizados de mediação, mas na confiança.

Os restantes 25% dos funcionários, que consideram a comunicação interna ineficaz, afirmam que o que mais lhes motiva a continuar na AT é o facto de existir um pacote remunerativo atractivo; outro factor é a possibilidade de progressão na carreira; por último, o facto de gozarem de todos os direitos plasmados no EGFAE. Esses funcionários afirmaram que seriam capazes de trocar a AT por uma outra instituição que ofereça o mesmo pacote remunerativo, mas que o sistema de comunicação interna seja menos formal e burocrática, e que permita maior interacção com os chefes.

Segundo Brum (2000), citado por Sanchez (2006, p.79), a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos funcionários, permitindo que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Pois, a comunicação interna ocupa uma posição estratégica a nível organizacional e coadjuva os colaboradores a reterem os objectivos, envolvendo-os no seu projecto, proporcionando-lhes uma acção participativa com um maior envolvimento com a cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999), citado por Lisboa Filho e Godoy (2006), a melhor organização é aquela que optimiza a satisfação das necessidades individuais e organizacionais através da formação de grupos de trabalho estáveis e participação dos trabalhadores na tomada de decisões, boas comunicações e supervisão expressiva, estruturas não burocráticas que funcionam mais pela colocação de objectivos do que através da hierarquia.

## 5. Conclusão e recomendações

### 5.1. Conclusão

Ao elaborar-se o presente trabalho procurou-se trazer o relacionamento entre comunicação interna e manutenção dos funcionários na Autoridade Tributária de Moçambique. Para tal levantou-se a seguinte questão: *como é que a comunicação interna pode influenciar na manutenção dos funcionários na AT?*

Para responder essa questão foram levantadas 3 (três) hipóteses, que através do trabalho de recolha de dados, socorrendo-se dos métodos de observação, das conversas informais e do questionário misto, foi possível comprová-las, nomeadamente: o uso de canais informais de comunicação permite maior interacção entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição, promovendo, assim, a melhoria do ambiente do trabalho e o aumento da motivação nos funcionários de base; a prática contínua de uma comunicação interna aberta, abre espaço para o nascimento ou surgimento de um forte sentimento de pertença nos funcionários e, conseqüentemente, eles passam a identificar-se com a instituição; a comunicação interna ineficaz e o excessivo uso de canais formais de comunicação inibem o debate e apresentação de ideias dos funcionários abrindo, assim, espaço para o desligamento dos funcionários com a instituição. Para os funcionários da AT a CI é uma importante ferramenta para a melhoria do ambiente de trabalho, para o aumento da motivação e, para a manutenção dos funcionários, conforme o gráfico 7, onde, se vê que todos os funcionários inqueridos partilham dessa opinião. Contudo, eles encontram-se divididos quanto a eficácia da CI praticada na AT, existindo, assim, funcionários que consideram a CI da AT eficaz e outros não.

Para 85% dos funcionários inqueridos na AT a comunicação interna é eficaz porque as mensagens transmitidas são de fácil percepção e, os canais de comunicação usados fazem com que a informação flua de forma ágil e no tempo real, ou seja, a informação não leva muito tempo para ser do conhecimento dos funcionários e, são eles os primeiros a saber dos assuntos relacionados com a AT e não o público externo. Outro factor é a existência de abertura de comunicação entre eles e os chefes, o que permite com que haja maior interacção entre as diferentes estruturas hierárquicas da instituição e, conseqüentemente, há maior possibilidade de propor soluções para uma determinada situação.

Para os restantes 15% dos funcionários inqueridos, a comunicação interna da AT é ineficaz porque opta-se mais pelo uso dos canais formais de comunicação, em detrimento dos canais informais.

## **5.2. Recomendações**

Como forma de garantir a manutenção, na totalidade, dos seus funcionários é necessário que a AT melhore o sistema de comunicação interna, de modo a torná-la eficaz e eficiente. Para tal, é necessário que:

- Se opte pelo uso de meios de comunicação interna informal, pois, permitirá com que a comunicação seja contínua e os funcionários se sentam parte importante da instituição;
- Se invista mais nas TICs de fácil uso, como forma de obter uma comunicação eficaz e eficiente com os seus funcionários;
- Se invista na formação dos seus funcionários em matéria de comunicação interna;
- Se incuta nos funcionários que exercem cargos de chefia e de direcção sobre a importância estratégica que a comunicação interna representa para o alcance dos objectivos da instituição e, também, para a manutenção dos seus funcionários;
- Antes de se dar início a uma campanha de comunicação interna, é importante que se tenha conhecimento sobre: o ambiente d'onde o funcionário provém; como os funcionários pensam, agem, reagem e trabalham; suas necessidades e desejos, ou seja, é necessário conhecer a fundo o público interno; e
- No acto da comunicação com os funcionários, os titulares de cargos de chefia devem reflectir no que vão dizer; dirigir-se directamente ao interessado; não repreender em público; materializar, sempre que possível, os elogios; banir o favoritismo e evitar ressentimentos.

Ao adoptar essas medidas, a AT além de manter os seus funcionários, irá garantir o feedback constante dos seus funcionários; irá perguntar de forma directa aos seus funcionários sobre quais os pontos negativos da instituição e o que deve-se fazer para melhorar; irá incentivar a troca de ideias entre os chefes e os funcionários; criará oportunidades para que os funcionários implementem suas ideias.

## 6. Referência Bibliográfica

ALMEIDA, Luís A. S.. *A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores*. 2013.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação governamental. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitogovernamental.htm>>. Acesso em: fev. 2015.

CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís. *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera, 2004;

CAIXOTE, Carlos; MONJANE, Celso. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*. 1. ed. Maputo: Imprensa universitária, 2013.

CURVELLO, João J. A.. *A Dimensão Interna da Comunicação Pública*. Brasília, 2008.

DAFT, Richard L.. *Administração*. São Paulo: Thomson, 2005.

DUBRIN, Andrew J.. *Princípios da Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro:LTC,2001.

EISENBERG, Eric M. e GOODALL Jr. H.L. *Organizational Communication: Balancing, Creativity and Constraint*. New York: St. Martin's Press, 1997.

GIL, António Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. “Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas”: 13-30, in Heloiza Matos (org.). *Comunicação Pública Interloquções, Interlocutores e Perspectivas*. São Paulo: USP - ECA, 2012.

KWASNICKA, Eunice L.. *Teoria Geral da Administração*.3. ed. São Paulo: Atlas, 2006;

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LISBOA FILHO, Flavi F.; GODEY, Leoni p. *A Contribuição da Comunicação organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores*. In: XXIX Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação, 2006.

MARQUES, R. M. et al. *Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico*. 2. ed. Campo Grande – MS: UCDB, 2006.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. (org.). *Comunicação pública*. Campinas, SP: Alínea, 2004.

PEREIRA, Marina Curcio. *A Importância da Comunicação Interna no Processo de Gestão de Pessoas*. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Publicidade e Propaganda) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

RABAÇA, Carlos A.; BARBOSA, Gustavo G. *Dicionário de Comunicação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RAMOS, Helena M. F. P. *A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.*, 1997.

ROCHA, J. A. O.. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora, 2005.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANCHEZ, Lúcia H. A.. *A Comunicação Organizacional Interna e o Ambiente Virtual: Novas Tendências*. Trabalho de Conclusão de Curso (pós graduação em comunicação social) – UMSP, São Bernardo do Campo, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E.. *Administração*. Tradução Alves Calado. 5ed. Rio de Janeiro: 1999.

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

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Thomson, 2002.

ZÉMMOR, Pierre. *La Communication Publique*. Paris: PUF, 1995. Tradução livre de Elizabeth Brandão. Brasília.

## **Legislação**

Lei 1/2006 de 22 de Março. *Lei que cria a Autoridade Tributária*.

Diploma Ministerial 213/2010 de 01 de Dezembro. *Aprova o Quadro de Pessoal da Autoridade Tributária de Moçambique*.

Decreto 9/2010 de 15 de Abril. *Aprova o Estatuto Orgânico da Autoridade Tributária de Moçambique*.

Estratégia de Comunicação e Imagem da Autoridade Tributária de Moçambique, 2014.

**APÊNDICE 1–** Questionário aplicado aos funcionários da AT

*O questionário é direccionado, apenas, aos funcionários da Autoridade Tributária de Moçambique com 2 ou mais anos de serviço e visa responder questões relacionadas com a comunicação interna e a motivação.*

**1. Sexo**

Masculino       Feminino

**2. Idade**

Entre 20 à 30     Entre 31 à 40     Entre 41 à 50     Mais de 50 anos

**3. Tempo de Serviço**

2 à 10 anos       11 à 20 anos       21 à 35 anos

**4. O que o mantém na AT?**

---

---

---

---

**5. O que lhe faria deixar a AT?**

---

---

---

---

**6. Considera a comunicação interna e/ou eficiente?**

Sim       Não

**6.1. Porquê?**

---

---

---

---

**7. Quais são os Canais de Comunicação usados com frequência para se comunicar com chefes?**

Formais       Informais

**8. Quais são os meios de comunicação usados com mais frequência para transmitir uma informação?**

Circulares     Reuniões     Internet, Intranet e Correio electrónico     Rádio  
Corredor     Encontros Casuais       Visitas da direcção aos postos de trabalho e  
Política de portas abertas

**9. Sente-se motivado na AT?**

Sim       Não

**9.1. Justifique**

---

---

---

---

**10. Considera a Comunicação Interna uma importante ferramenta de motivação e de manutenção dos funcionários da AT?**

Sim       Não

**10.1. Porquê?**

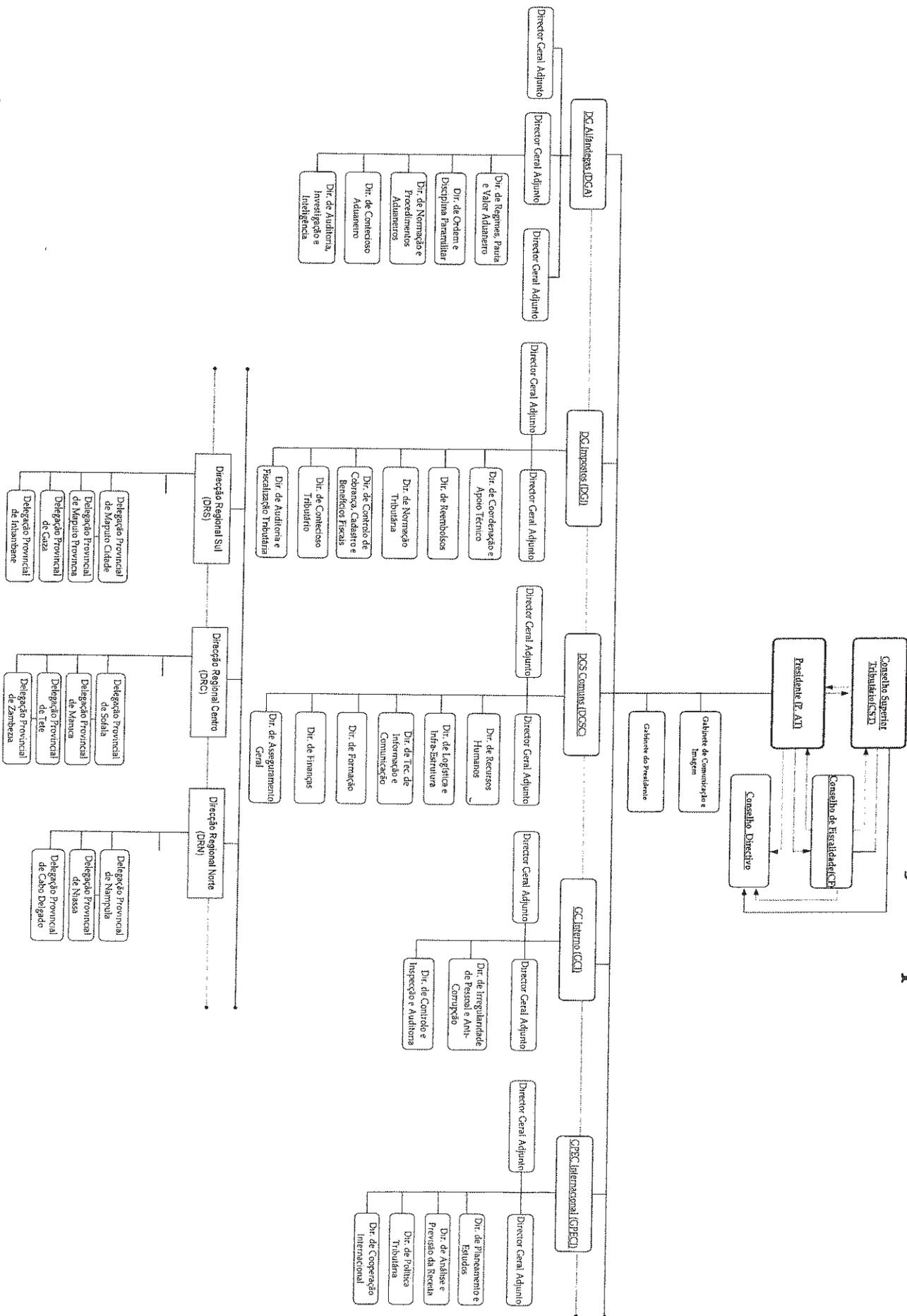
---

---

---

---

# Autoridade Tributária de Moçambique



ANEXO 2 – Quadro de pessoal da AT

**Diploma Ministerial n.º 213/2010**

de 1 de Dezembro

Havendo necessidade de se aprovar o quadro de pessoal da Autoridade Tributária de Moçambique, criada pela Lei n.º 1/2006, de 22 de Março, ao abrigo do disposto na alínea g) do n.º 1 do artigo 4 do Decreto Presidencial n.º 13/2007, de 16 de Outubro, ouvido o Ministro que superintende a área das Finanças, a Ministra da Função Pública determina:

Artigo 1. É aprovado o quadro de pessoal da Autoridade Tributária de Moçambique.

Art. 2. O preenchimento do quadro de pessoal fica condicionado à existência de disponibilidade orçamental.

Art. 3. O presente Diploma Ministerial entra em vigor na data da sua publicação.

Aprovado pelo Ministério da Função Pública, aos 31 de Maio de 2010.

Publique-se.

A Ministra, *Vitória Dias Diogo*.

**Quadro de Pessoal da Autoridade Tributária de Moçambique**

Funções de direcção, chefia e confiança	Serviços Centrais	Maputo Cidade	Maputo Província	Gaza	Inhambane	Sofala	Manica	Tete	Zambézia	Nampula	Niassa	Cabo Delgado	Total
Presidente da ATM .....	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Director-Geral .....	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Director-Geral Adjunto .....	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Director Regional .....	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
Director da Unidade de Grandes Contribuintes .....	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
Director de Serviços .....	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30
Delegado Provincial .....	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Chefe do Gabinete do PAT .....	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Director Adjunto da Unidade de Grandes Contribuintes .....	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
Juiz do Juízo Privativo das Execuções Fiscais .....	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
Director da Área Fiscal de Nível A .....	0	2	1	0	0	2	1	1	1	3	1	1	13
Chefe de Divisão da AT .....	75	5	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	84
Director de Serviços Provinciais das Alfandegas .....	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Chefe do Secretariado Técnico .....	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Chefe de Terminal ou Fronteira de Nível A .....	0	3	5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	10
Secretário do PAT .....	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Chefe de Repartição da AT .....	50	5	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	67
Director de Área Fiscal de Nível B .....	0	0	0	1	1	0	1	0	2	0	1	1	7
Adjunto do Juiz do Juízo Privativo das Execuções Fiscais .....	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
Chefe de Terminal ou Fronteira de Nível B .....	0	0	2	0	1	0	1	4	1	1	0	0	10
Director Adjunto de Área Fiscal de Nível A .....	0	2	1	0	0	2	1	1	1	3	1	1	13
Chefe Adjunto de Terminal ou Fronteira de Nível A .....	0	3	5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	10
Secretário de Direcção-Geral .....	17	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	20
Chefe de Repartição de Terminal ou Fronteira de Nível A .....	0	5	6	0	0	2	0	0	0	2	0	0	15
Recebedor de Fazenda de Nível A .....	0	4	7	1	1	4	1	1	1	5	1	1	27
Chefe de Divisão da Área Fiscal de Nível A .....	0	6	2	0	0	4	0	0	0	4	0	0	16
Secretário de Direcção de Serviços .....	30	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	43
Director de Área Fiscal de Nível C .....	0	0	1	2	2	0	0	0	2	0	1	1	9
Chefe de Repartição de Terminal ou Fronteira de Nível B .....	0	0	0	0	0	4	0	8	2	2	0	0	16
Recebedor de Fazenda de Nível B .....	0	0	0	1	1	0	1	0	2	0	1	1	7
Recebedor de Fazenda de Nível C .....	0	0	1	2	2	0	0	0	2	0	1	1	9
<i>Subtotal</i> .....	227	44	35	11	12	34	10	19	18	36	11	11	468

1 DE DEZEMBRO DE 2010

313

Carreiras Profissionais	Serviços Centrais	Maputo Cidade	Maputo Província	Gaza	Inhambane	Sofala	Manica	Tete	Zambézia	Nampula	Niassa	Cabo Delgado	Total
<b>Técnico Superior Tributário</b>													
Comissário Geral Tributário .....	6	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	10
Comissário Tributário .....	8	5	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	28
Subcomissário Tributário .....	13	6	6	5	5	7	5	7	5	6	5	5	75
Superintendente Tributário .....	21	12	12	6	6	12	6	11	7	13	8	8	122
<i>Subtotal</i> .....	48	24	21	12	12	23	12	19	13	23	14	14	235
<b>Técnico Profissional Tributário</b>													
Inspector Tributário .....	49	36	27	12	12	27	12	12	12	27	12	12	250
Subinspector Tributário .....	35	44	21	12	12	14	11	13	18	19	11	13	223
<i>Subtotal</i> .....	84	44	48	24	24	41	23	25	30	46	23	25	437
<b>Técnico Tributário</b>													
Técnico Tributário de 1.ª Classe .....	50	34	30	20	22	35	25	22	20	35	20	22	335
Técnico Tributário de 2.ª Classe .....	63	61	37	36	36	66	35	37	37	66	37	37	548
<i>Subtotal</i> .....	113	95	67	56	58	101	60	59	57	101	57	59	883
<b>Básica Tributária</b>													
Auxiliar Tributário de 1.ª Classe .....	21	15	15	15	15	22	15	15	15	22	15	15	200
Auxiliar Tributário de 2.ª Classe .....	41	23	21	15	15	30	15	15	15	30	15	15	250
Auxiliar Tributário de 3.ª Classe .....	37	23	20	19	19	26	19	19	19	26	19	19	265
<i>Subtotal</i> .....	99	61	56	49	49	78	49	49	49	78	49	49	715
<b>Técnico Superior Aduaneiro</b>													
Comissário-Geral Aduaneiro .....	6	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	10
Comissário Aduaneiro .....	8	4	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	27
Subcomissário Aduaneiro .....	9	5	5	7	8	10	6	8	7	10	7	8	90
Superintendente Aduaneiro .....	13	4	4	5	7	9	6	8	7	10	9	10	92
<i>Subtotal</i> .....	36	14	12	13	16	23	13	17	15	24	17	19	219
<b>Técnico Profissional Aduaneiro</b>													
Inspector Aduaneiro .....	40	32	19	19	19	30	19	19	20	35	19	19	290
Subinspector Aduaneiro .....	55	12	13	14	15	18	15	13	18	19	18	20	230
<i>Subtotal</i> .....	95	44	32	33	34	48	34	32	38	54	37	39	520
<b>Técnico Aduaneiro</b>													
Aspirante Aduaneiro .....	63	80	67	27	27	58	27	27	32	58	27	27	520
Assistente Aduaneiro .....	40	83	76	42	42	58	38	39	41	58	43	43	603
<i>Subtotal</i> .....	103	163	143	69	69	116	65	66	73	116	70	70	1123
<b>Básica Aduaneira</b>													
Guarda Aduaneiro .....	15	25	28	20	24	30	26	26	26	30	24	26	300
<i>Subtotal</i> .....	15	25	28	20	24	30	26	26	26	30	24	26	300
<b>Total Geral</b> .....	820	514	442	287	298	494	292	312	319	508	302	312	4900

### ANEXO 3 – Estratégia de comunicação e imagem da AT



## ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE

Modernidade | Profissionalismo | Produtividade | Competitividade

## **Introdução**

A elaboração da presente estratégia de Comunicação e Imagem da Autoridade Tributária de Moçambique (AT) centrou-se na crença de que um bom investimento na imagem contribui para que uma instituição se destaque no meio em que está inserida, acreditando que é através da imagem que se estabelece o primeiro contacto com o utente, contribuinte e o público em geral.

Acreditamos pois, ser imprescindível desenvolver uma identidade visual e corporativa atraente e tradicional, que associada a veiculação de informações relevantes e de forma adequada e oportuna, constituirão o conjunto de atributos imprescindíveis para que a instituição continue especial, impar e sólida.

Pretende-se com a presente estratégia, que a identidade corporativa da AT traduza-se e manifeste-se de todas as maneiras, na sua interação com o público (interno e externo), no ambiente de atendimento e tratamento aos utentes e contribuintes, na forma como se apresentam os seus profissionais (aprumo, crachá de identificação, simpatia e prontidão), no seu material impresso, no seu nome, na frota de transporte, entre outros aspectos, que irão contribuir para criação de toda uma imagem visual a ser utilizada.

Nestes termos, e de forma a materializar as atribuições do Gabinete de Comunicação e Imagem plasmadas nos artigos 29 e 30 do Estatuto Orgânico da AT, aprovado pelo Decreto nº 9/2010, de 15 de Abril, apresenta-se a seguinte estratégia de Comunicação e Imagem:

## Matriz de actividades do GCIm para 2014

Ord.	Acção/Actividade	Objectivo	Periodicidade	Responsável
<b>ÁREA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM</b>				
1.	Organizar Conferências de Imprensa de balanço periódico onde intervenham quadros dirigentes da AT;	Prestar informação de balanço periódico das actividades da AT para imprensa e o público em geral	Entre Fevereiro e Março de cada ano	GCIm em articulação com Exmo. PAT e as Direcções Gerais
2.	Publicar de Relatórios Anuais reflectindo o balanço das actividades realizadas;	Prestar informação de balanço das actividades anuais da AT para imprensa e o público em geral	Após a realização do Seminário Nacional	GCIm em articulação com Exmo. PAT e as Direcções Gerais
3.	Intervir oportuna e tempestivamente sempre que acontecimentos de vulto o suscitarem através de conferência de imprensa, entrevistas e outros depoimentos nos órgãos de Comunicação Social;	Prestar esclarecimento ao público e à imprensa	Sempre que necessário	Delegados Provinciais da AT em articulação com o GCIm
4.	Intervir oportuna e tempestivamente sempre que acontecimentos de vulto o suscitarem através de elaboração de Comunicados Internos e Comunicados de Imprensa	Prestar esclarecimento ao público e à imprensa	Sempre que necessário	GCIm em articulação com os sectores relevantes
5.	Elaborar de circulares internas divulgando na sede e nas regiões os principais aspectos de interesse para os funcionários e o funcionamento institucional;	Manter os funcionários informados dos acontecimentos internos	Sempre que necessário	GCIm em articulação com os sectores relevantes, conforme o caso
6.	Divulgar a vida da instituição e outros aspectos relevantes de interesse nacional e internacional através de produção da Revista Tributária;	Publicar os acontecimentos relevantes da AT e do Estado ao público interno e externo	Semestral	GCIm
7.	Divulgar a vida da instituição e outros aspectos relevantes de interesse nacional e internacional através	Publicar os acontecimentos relevantes da AT ao público	Mensal	GCIm

	de produção da Boletim Informativo;	interno em especial		
8.	Divulgar a vida da instituição e outros aspectos relevantes de interesse nacional e internacional através de outras formas de comunicação;	Divulgar os acontecimentos relevantes da AT ao público interno	Sempre que necessário	GCIm
9.	Envolver os média nos eventos da AT e garantir a divulgação nos órgão de Comunicação Social;	Divulgar as realizações	Sempre que necessário	GCIm
10.	Participar activamente no processo de actualização da página Web da AT;	Divulgar acontecimentos na AT através da internet	Semanal	GCIm em articulação com a DTIC
11.	Produzir painéis publicitários (outdoors) e colocar nas principais vias e outros aglomerados populacionais	Divulgar os serviços e os produtos da AT	Sempre que necessário	GCIm
12.				
<b>ÁREA DE EDUCAÇÃO FISCAL E ADUANEIRA E ASSISTÊNCIA AO CONTRIBUINTE</b>				
13.	Garantir a continuidade da Campanha denominada “Todos Juntos Fazemos Moçambique” mediante a criação e exibição de reportagens, debates, entrevistas e spots televisivos, radiofónico e pela imprensa escrita.	Alargar a base tributária	Diário	GCIm
14.	Produzir manuais, brochuras, panfletos, cartazes e bandas desenhadas sobre educação fiscal	Facilitar a compreensão do sistema tributário e promover a cidadania fiscal	Trimestral	GCIm
15.	Produção/criação, encenação e exibição de peças de educação fiscal e aduaneira, através de grupos musicais e teatrais.	Incentivar e promover a cidadania fiscal	Trimestral	GCIm
16.	Realizar eventos desportivos para a popularização do imposto, tendo em vista o fortalecimento da cidadania fiscal.	Incentivar e promover a cidadania fiscal	Trimestral	GCIm
17.	Formar educadores fiscais – formadores e disseminadores – por província, entre líderes comunitários e agentes económicos.	Incentivar a continuidade da promoção da cidadania fiscal	Semanal	GCIm em articulação com os Delegados Provinciais
18.	Disseminar matérias fiscais e aduaneiras, mediante	Incentivar e promover a	Semanal	GCIm em articulação

	seminários, palestras e road-shows, junto das Associações Juvenis, ONGs, Líderes Comunitários, Administradores Distritais, Membros dos Conselhos Consultivos Distritais, Órgãos Municipais, responsáveis pelos mercados e outros interlocutores válidos.	cidadania fiscal e garantir a continuidade nas acções de educação fiscal	com os Delegados Provinciais
19.	Expandir os BACs para as restantes 8 províncias e garantir a afectação de funcionários da AT nos BAUs para efeitos de prestação de informação e registo fiscal.	Facilitar o serviço de atendimento ao contribuinte	GCIm em articulação com os Delegados Provinciais
20.	Criar uma unidade central, via telefone, de assistência ao contribuinte e expandir os serviços a outros locais aonde estes não existem.	Facilitar o serviço de atendimento ao contribuinte e facilitar denúncias.	GCIm com DCI
21.	Actualizar a brochura contendo as perguntas mais frequentes	Facilitar o serviço atendimento e assistência a contribuinte	GCIm/IFPFT

Estas acções visam dar resposta aos actuais desafios desta instituição, que se prendem fundamentalmente com seguinte:

- Manutenção de um bom relacionamento com o público interno e externo, bem como a garantia de imagem institucional sólida e coesa, via divulgação de informações correctas em momento oportuno;
- Informar aos funcionários da AT, sobre as mudanças estruturais, metas, benefícios e outros aspectos relacionados com as questões organizacionais, para que se sintam valorizadas como membros e parte integrantes desta Organização, e reconheçam que a AT está a cumprir com a obrigação de informar-lhes sobre as actividades desenvolvidas, incrementando deste modo a sua motivação e o seu cometimento institucional.

Considerando ainda que o funcionário é uma espécie de relações públicas e disseminador fiscal, em cada local de trabalho e junto a comunidade onde vive, é importante que este esteja devidamente informado sobre a vida da instituição para a correcta e pontual implementação dos planos da instituição e projecção externa da missão, visão e valores da AT.

Nestes termos, e mais concretamente os fundamentos desta estratégia assentam no Plano Estratégico 2011 – 2014 da Autoridade Tributária de Moçambique.