



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento de uma Organização  
Escolar: Estudo de Caso na Escola Secundária Josina Machel – Maputo (2021 – 2022)**

Aníbal Anselmo Saete

Maputo, Dezembro de 2022

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento de uma Organização  
Escolar: Estudo de Caso na Escola Secundária Josina Machel – Maputo (2021 – 2022)**

**Aníbal Anselmo Saete**

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

**Supervisora:**

dra. Marta da Glória da Conceição Mubai

Maputo, Dezembro de 2022

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Aníbal Anselmo Saete**

**Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento de uma Organização  
Escolar: Estudo de Caso na Escola Secundária Josina Machel – Maputo (2021 – 2022)**

Comité de Júri

Presidente do Júri

---

Supervisora

---

(dra. Marta da Glória da Conceição Mubai)

Examinador

---

### **Declaração de honra**

Eu, Aníbal Anselmo Saete, declaro, por minha honra, que este trabalho é inteiramente da minha autoria e que nunca foi anteriormente apresentado para avaliação em alguma Instituição de Ensino Superior, tendo as fontes por mim consultadas, referenciadas ao longo do texto e nas referências bibliográficas.

---

Aníbal Anselmo Saete

Maputo, Dezembro de 2022

## **Agradecimentos**

À Deus pela protecção, nos diferentes caminhos calcorreados e em momentos de desânimo, indecisão e incertezas.

À minha mãe Judite Massango, agradeço por ter me criado com muito carinho, pelos ensinamentos constantes, amor e confiança. Você é a minha fonte digna de inspiração.

À minha supervisora, Mestre Marta da Glória Mubai, pela forma afável com que orientou a realização deste trabalho.

Ao corpo docente do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, pelos conhecimentos transmitidos que valer-me-ão para toda vida.

Aos meus irmãos que incansavelmente deram o companheirismo e apoio incondicional, sempre foram o motivo da minha luta. Eu vos amo, vocês são a minha luz no escuro.

Aos meus queridos colegas do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, pelo companheirismo ao longo desses anos juntos.

À todos profissionais da ESJM, que prontamente e generosamente compartilharam suas experiências, conhecimentos e informações relevantes.

À todos que, de algum modo, contribuíram directa ou indirectamente para a concretização deste estudo, o meu muito obrigado.

## **Dedicatória**

Este trabalho é especialmente dedicado aos meus queridos pais, Anselmo Artur Saete (em memória) e Judite Ernesto Massango, como reconhecimento do amor incondicional que sempre me deram.

## **Epígrafe**

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”. **Leonardo Da Vinci**

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

Al – Alunos

ESJM – Escola Secundária Josina Machel

G1 – Gestor

G2 – Gestora

FnD – Funcionários não Docentes

Prof – Professores

## Índice

Declaração de honra.....	i
Agradecimentos .....	ii
Dedicatória.....	iii
Epígrafe.....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	v
Lista de tabelas.....	ix
Resumo .....	x
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problematização.....	2
1.2 Objectivos do Estudo .....	3
1.2.1 Objectivo Geral .....	3
1.2.2 Objectivos Específicos.....	3
1.3 Hipóteses.....	4
1.4 Justificativa .....	4
1.5 Estrutura do trabalho.....	5
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
2 Revisão da literatura .....	6
2.1 Conceitos – chave .....	6
2.1.1 Comunicação.....	6
2.1.2 Comunicação Interna .....	7
2.1.3 Organização .....	8
2.1.4 Organização Escolar... ..	8
2.2 Teorias da comunicação organizacional .....	9
2.3 Tipos de comunicação nas organizações .....	10

2.3.1 Comunicação formal.....	10
2.3.2 Comunicação informal.....	11
2.4 Meios de comunicação.....	12
2.5 Fluxos de comunicação nas organizações.....	13
2.5.1 Fluxo descendente.....	13
2.5.2 Fluxo ascendente.....	14
2.5.3 O fluxo horizontal ou lateral .....	14
2.6 Importância da comunicação interna na organização Vs Cultura Organizacional .....	15
CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....	17
3 Metodologia.....	17
3.1 Descrição do local de estudo.....	17
3.2 Abordagem metodológica.....	17
3.3 População e Amostra .....	18
3.3.1 População.....	18
3.3.2 Amostra.....	18
3.3.2.1 Caracterização da Amostra .....	19
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	20
3.4.1 Entrevista Semi-estuturada .....	20
3.4.2 Questionário.....	21
3.4.3 Análise documental.....	21
3.5 Validade e Fiabilidade .....	21
3.5.1 Validade .....	21
3.5.2 Fiabilidade.....	22
3.6 Técnicas de Análise de Dados .....	22
3.7 Questões éticas.....	23

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	24
4.1 Resultados da Entrevista aos Membros de Direcção e do questionário aos professores, funcionários não docentes e alunos.....	24
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES .....	37
5.1 Conclusões .....	37
5.2 Sugestões.....	38
Referências bibliográficas.....	39
ANEXO.....	43
APÊNDICES.....	44
Apêndice 1 .....	45
Apêndice 2 .....	47

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos alunos.....	19
Tabela 2: Caracterização dos professores.....	19
Tabela 3: Caracterização dos funcionários não docentes.....	20
Tabela 4: Caracterização dos membros de direcção.....	20
Tabela 5: órgão de gestão de comunicação na ESJM.....	25
Tabela 6: Meios de comunicação interna usados na ESJM.....	26
Tabela 7: Uso dos meios de comunicação interna na ESJM.....	30
Tabela 8: Consideração das sugestões dos colaboradores.....	31
Tabela 9: Sentimento dos colaboradores com a forma como tem sido gerida a comunicação.....	32
Tabela 10: Uso da comunicação interna na ESJM para informar sobre a estrutura orgânica, políticas interna, objectivos e papel de cada integrante....	33
Tabela 11: O comprometimento que a comunicação interna gera na ESJM.....	35
Tabela 12: A comunicação interna, uma ferramenta para promover mudanças na ESJM.....	36

## **Resumo**

O presente trabalho tem como tema Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento de uma Organização Escolar: Estudo de Caso na Escola Secundária Josina Machel – Maputo, cujo objectivo geral é Compreender a importância da comunicação interna no desenvolvimento da organização escolar caso da ESJM – Maputo. De acordo com o objectivo o estudo integra as abordagens quali-quantitativa. Foram aplicadas as técnicas de entrevista semi-estruturada e questionário para a recolha de dados. Participaram dessa pesquisa 78 informantes, sendo dois gestores, 10 professores, seis funcionários não docentes e 60 alunos, seleccionados por conveniência. Dos resultados concluiu-se que a Escola Secundária Josina Machel tem um departamento de comunicação e os respectivos responsáveis, sendo que a informação tem sido vinculada através de reuniões, circulares, conversas telefónicas, avisos e comunicados; que os alunos não têm feito uso dos meios de comunicação interna, mas apesar disso se observa satisfação na forma pelo qual tem sido gerida a comunicação. A comunicação interna na ESJM flui a partir de fluxo ascendente, fluxo descendente e fluxo horizontal; concluiu-se ainda que de facto, a comunicação interna cria comprometimento por parte dos colaboradores na escola. O estudo recomenda a instituição que divulgue junto de todos os colaboradores a estratégia de comunicação interna, pois considera-se fundamental para que todos saibam para onde a escola quer ir, o que pretende atingir e de que forma. De igual forma, recomenda-se que os gestores procurem desenvolver um maior sentido de pertença dos colaboradores em relação à organização, motivar os colaboradores a tomarem iniciativa de sugerir para tornarem a comunicação interna excelente.

**Palavras – chave:** Comunicação, Comunicação Interna e Organização

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

A comunicação é um fenómeno inerente à própria natureza humana, tal como vem sendo referido. Para Baldissera (2008), o Homem, desde os primórdios, sempre precisou de se comunicar para que sua vida em sociedade fosse possível, caso contrário, não teria sua razão de existência, pois que seria um ser isolado. Portanto, ao ser comunicativo, o homem resolve grande parte dos problemas de sua vida, uma vez que, a comunicação permite a possibilidade de se relacionar com os outros, compartilhando grande parte de seus sentimentos, emoções e aflições.

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional tem ocupado espaço relevante tanto no meio académico como no mundo corporativo. Um longo caminho foi percorrido até aqui por agentes tanto da academia, por meio de uma nova geração de estudos e de produção de conhecimentos, quanto do mercado profissional, mediante a crescente utilização das suas práticas (Argenti, 2006).

Assim sendo, olhando o processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional, onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização), é condicionado a uma série de factores ou variáveis, Vigneron (2000). Esses factores referidos, podem ser representados, pelos contextos sociais, políticos e económicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes.

A comunicação interna nas organizações é um elemento crucial para o seu funcionamento, sendo que, a literatura existente sobre o assunto enfatiza a comunicação como um elemento catalisador para um bom funcionamento da organização e, a respectiva consecução de seus objectivos.

Afirmar que, a comunicação torna-se a cada dia mais importante nas formas de relação da sociedade, inclusive dentro das organizações nos processos produtivos. Assim, a comunicação interna, no contexto organizacional, é concebida como sendo aquela que envolve a troca de mensagens entre intervenientes (departamental e sectorial), numa mesma organização. De acordo com os conceitos anteriormente definidos pelos autores será objectivamente interessante compreender a importância da comunicação interna para o desenvolvimento de uma organização escolar: caso da Escola Secundária Josina Machel (ESJM).

## 1.1 Problematização

Na visão de Bueno (2003), é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente ao trabalho em equipa. Porém, para que haja o crescimento das organizações é preciso que haja interacção entre seus membros. É preciso desenvolver uma cultura em que todos os colaboradores se sintam parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização.

Para Baldissera (2008) existe o consenso de que uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de feedback, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos. De um modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito, negligência, desvalorização do outro ou por simples falta de educação.

É fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer, sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas. Conforme afirma Marchiori (2006), a dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está exactamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo acto de reflectir em grupo e pensar com espírito de partilhar, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo.

Por outro lado, 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 acções planeadas, e a fazê-los motivados e com entusiasmo”.

Domingues (2017, p. 14) relativamente a importância da comunicação interna nas escolas afirma que:

Os estudos que têm existido acerca da importância da comunicação organizacional nas escolas levam-nos a querer que existe uma necessidade cada vez mais urgente de os gestores escolares darem a devida importância a este assunto. Na realidade deparamo-nos inúmeras vezes com uma falta de preparação específica de direcções de escolas ou mesmo de agrupamentos no que concerne à gestão de um plano estratégico de comunicação. Importa referir que a capacidade

de a escola manter padrões de actividade tão complexos e altamente interdependentes, como é o caso da comunicação, é limitada pela sua capacidade de a orientar para estes fins. A comunicação, com o propósito de ir ao encontro dos objectivos delineados, necessita de promover níveis elevados de compreensão compartilhada e, para isso, a acção humana torna-se crucial.

Considerando que a comunicação deverá ser devidamente canalizada dentro da escola, Fonseca (2000, p. 142) afirma que essa tarefa deverá ser “responsabilidade de todos os actores da organização e com especial competência ao comunicador institucional, ao responsável pelas relações públicas da organização”.

O presente estudo incide sobre importância da comunicação interna para o desenvolvimento de uma organização escolar: caso da ESJM, sendo uma escola pública e uma das antigas no país, esta possui também, uma estrutura física grandiosa, apresentando, deste modo, um número elevado de salas de aulas, maior fluxo de alunos, professores e funcionários não docentes. Neste contexto, apresenta-se a seguinte questão de partida:

**De que forma a comunicação interna contribui no desenvolvimento das relações interpessoais e das actividades laborais na ESJM?**

## **1.2 Objectivos do Estudo**

### **1.2.1 Objectivo Geral**

Compreender a importância da comunicação interna para o desenvolvimento da organização escolar caso da ESJM – Maputo.

### **1.2.2 Objectivos Específicos**

- Identificar o órgão de gestão de comunicação na ESJM;
- Descrever os meios de comunicação usados para circulação de informação na ESJM;
- Apresentar percepção dos colaboradores internos da ESJM sobre o processo de comunicação interna desta instituição;
- Explicar a importância da comunicação interna na organização.

### **1.3 Hipóteses**

Hipótese 1: A comunicação interna contribui no desenvolvimento organizacional na ESJM.

Hipótese 0: A comunicação interna não contribui em nada no desenvolvimento organizaonal na ESJM.

### **1.4 Justificativa**

Importa referir que, a escolha desta temática baseou-se especificamente em compreender a importância da comunicação interna para o desenvolvimento organizacional, no caso concreto, na ESJM.

Na ordem pessoal, importa realçar que a escolha deste tema assenta fundamentalmente em compreender como é desenvolvido o processo de comunicação interna em diferentes níveis departamentais na ESJM de modo ao alcance dos objectivos organizacionais, tendo em conta, que é uma das escolas da cidade de Maputo com um número elevado de alunos, professores e funcionários não docentes.

Na dimensão institucional, após realização da pesquisa, o estudo proporcionar informações em função da realidade verificada inerente ao processo de gestão da comunicação interna na ESJM. De certa forma, pode interessar aos seus membros em melhorar caso necessário cada vez mais as habilidades e estratégias de gestão de comunicação e, *a posterior*, partilhar as experiências com parceiros de outras instituições no seu quotidiano, querendo.

No âmbito social, espera-se que os alunos da ESJM tornem-se bons comunicadores nas suas comunidades e inspirem aos outros membros a se tornarem.

No contexto académico, espera-se que os dados deste estudo contribuam para o alargamento de discussão, alicerçando para que outros estudantes tenham o estudo como ponto de partida para elaborarem seus trabalhos.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, sendo: o Capítulo I, contempla a introdução, a problematização e a respectiva pergunta de partida, os objectivos geral e específicos, as hipóteses e a justificativa. O Capítulo II apresenta a revisão da literatura relativa ao tema em estudo referenciando conceitos, as teorias da comunicação organizacional, os tipos de comunicação nas organizações, os meios de comunicação, os fluxos de comunicação e importância da comunicação interna na organização Vs cultura organizacional.

O Capítulo III descreve os procedimentos metodológicos adoptados para a realização da pesquisa, a descrição do local de estudo, a abordagem metodológica, a população e a amostra, as técnicas e instrumentos de recolha de dados, a validade e fiabilidade, as técnicas de análise de dados e as questões éticas. Por fim as referências bibliográficas.

O Capítulo IV ocupa-se da apresentação e discussão de dados sobre a Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento de uma Organização Escolar. O Capítulo V tece as conclusões sobre os resultados obtidos e as sugestões. Por fim as referências bibliográficas.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

### **2 Revisão da literatura**

Este capítulo apresenta a revisão de literatura constituída, a partir de vários autores, nos quais se buscou suas contribuições científicas à volta da importância da comunicação para desenvolvimento de uma organização escolar.

Neste capítulo discutir-se-ão conceitos e outros aspectos considerados relevantes para esta temática tais como: comunicação, comunicação interna, organização, teorias da comunicação organizacional, tipos de comunicação nas organizações, meios de comunicação, fluxos de comunicação nas organizações, importância da comunicação interna na organização vs cultura organizacional.

#### **2.1 Conceitos – chave**

##### **2.1.1 Comunicação**

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”.

A comunicação, segundo Bateman e Snell (2012, p. 274) “é a transmissão de informação e significado entre duas partes por meio de símbolos compartilhados”.

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”.

Nesta senda, recorre-se ao conceito de Teixeira (2013), por ser mais adequado ao tema em estudo. Teixeira refere que a comunicação é processo de transmissão de informação entre duas ou mais pessoas através da interacção, portanto, não é um acto estático, requer uma acção dinâmica e harmoniosa entre as pessoas que a praticam.

### **2.1.2 Comunicação Interna**

Rabaça (2001, p. 176) entende a comunicação interna como sendo a “forma de comunicação entre a instituição e seu público interno”.

Por sua vez, Rocha (2005, p. 96), partilha o mesmo pensamento, afirmando que a “comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização”.

Por outro lado, Lemes (2012, p. 11) acrescenta “as organizações devem se preocupar com a monitoria de informações e a abertura de diálogo. Um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento de seu público e da própria organização”.

Na concepção de Lemes (2012, p. 35) “a comunicação interna é voltada para todos os colaboradores da empresa, incentivando a troca de informações e estimulando as experiências e o diálogo, bem como a participação”.

Na visão de Curvello (2008, p. 5), 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.

Diante dos conceitos, considera-se mais convincente o de Curvello (2008), pois, julga-se ter mais fundamentos. Afirma que, comunicação interna visa manter uma interacção entre a organização e os seus membros e também busca percepções individuais em torno da organização.

### **2.1.3 Organização**

Kanaane (1994, p. 30) conceitua organização como: “Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e

transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações”.

Na visão de Hall (1984, p. 23), a organização é conceptualizada como:

Uma colectividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa colectividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em actividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objectivos.

O presente estudo baseou-se no conceito de Hall (1984), por se apropriar ao tema em estudo. Entende-se que organização é um conjunto de indivíduos que se identifica como um colectivo, regido pelos mesmos princípios, age em torno dos mesmos objectivos e as relações são vinculadas conforme a estrutura hierárquica estabelecida.

#### **2.1.4 Organização Escolar**

De acordo com (Libaneo, Oliveira & Toschi, 2009, p. 316) como citado em Antunes, J. & Cunha, J. (2007), a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à acção de planear o trabalho da escola, racionalizando o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objectivos.

Para Etzioni (1984, p. 3), as escolas encaixam perfeitamente na definição de organização, pois “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas ou reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos”. Bernardes, M. (2008, p. 19) acrescenta que dependendo-se que as mesmas se organizam e estruturam a fim de alcançar esses mesmos objectivos, de acordo com as circunstâncias específicas de cada uma.

Botler, A. (2004, p. 21) afirma que a organização escolar, apesar de seguir as regras dos sistemas educacionais, não se configura de forma homogénea, havendo variação conforme suas singularidades, conforme a subjectividade dos agentes, conforme a cultura de cada unidade.

Diante dos conceitos acima citados, percebe-se que as organizações escolares para o seu funcionamento devem obedecer as normas estabelecidas no sistema educacional que rege o seu funcionamento, no entanto, a forma de administrar varia de acordo com o contexto social de cada uma.

## **2.2 Teorias da comunicação organizacional**

Goodall e Eisberg (1997), como citados em Andrade (2015), apresentam quatro teorias de comunicação organizacional como: Transferência de informação, Processo transaccional, Estratégia de controlo e Espaço de diálogo.

### **(i) Comunicação organizacional como transferência de informação**

Para caracterizar a comunicação como transferência de informação é utilizada a metáfora do encanamento através do qual a informação é transferida, escoada, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) para outra (receptor). É a comunicação assimétrica em sentido lato. É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois, entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens repassando-o aos demais.

### **(ii) Comunicação organizacional como processo transaccional**

O modelo transaccional enfatiza o feedback, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não-verbal, a qual pode substituir o feedback verbal. Ou seja, interessa o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente.

### **(iii) Comunicação organizacional como estratégia de controlo**

No modelo de controlo estratégico, a comunicação é uma ferramenta de controlo do ambiente organizacional. O modelo atribui aos comunicadores objectivos múltiplos em face de situações, isto é, um comunicador competente é aquele que selecciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objectivos na organização.

### **(iv) Comunicação organizacional como espaço de diálogo**

Nesta teoria, entende-se o diálogo como a comunicação equilibrada, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e de ser ouvido. A comunicação nas organizações

deve ser entendida de forma integral, permeando todas as acções organizacionais, viabilizando, de maneira permanente, a construção da sua cultura e identidade.

O presente estudo recorrerá a teoria da comunicação organizacional como estratégia de controlo por ter fundamentos essenciais para o tema em estudo.

## **2.3 Tipos de comunicação nas organizações**

Para Lemes (2012) existem dois tipos de comunicação, a formal e a informal.

### **2.3.1 Comunicação formal**

A comunicação formal "é determinada pela alta administração. Consiste em uma comunicação dirigida e anteriormente elaborada para os membros da organização. Nela, são utilizados veículos como: impressos visuais e electrónicos. As informações transmitidas referem-se, geralmente, sobre o trabalho, normas, procedimentos etc." (Lemes, 2012, p. 16).

No entender de Lemes (2012) a comunicação formal fornece elementos normativos que orientam as relações interpessoais nas organizações. Os órgãos superiores são responsáveis em garantir o funcionamento deste procedimento comunicativo.

Kunsch (2003, p. 84) também, acredita que a comunicação formal "deriva da estrutura normativa da organização e através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros".

Para garantir sucesso, Lemes (2012, p. 16) afirma que:

Comunicação formal depende dos veículos de comunicação escolhidos e também do emissor da mensagem. A recepção da mensagem e a sua correcta interpretação estão relacionadas com o grau de satisfação dos recursos humanos. Sustenta ser importante também que o gestor tenha conhecimento do perfil de seus subordinados para saber como passar as informações necessárias.

Nesta óptica, Lemes (2012) defende que não basta partilhar a informação, é preciso analisar os meios adequados para o efeito em função do público-alvo.

### **2.3.2 Comunicação informal**

“A comunicação informal envolve a relação social entre os membros da organização. Por meio desta comunicação que os funcionários obtêm mais informações sobre a empresa e sobre factos que lhes diz respeito que não são oferecidas pelos canais formais” (Lemes, 2012, p. 17).

Na visão de Torquato (2002, p. 55), “a comunicação informal é aquela expressão dos trabalhadores não controlados pela administração, ou seja, manifestação espontânea da colectividade, na qual uma determinada informação é colhida e difundida espontaneamente pela empresa”. Na concepção dos autores Lemes (2012) e Torquato (2002) a comunicação informal desenvolve-se através da interacção espontânea entre os membros da organização. Nela, a informação circula sem restrições.

Lemes (2012, p. 18) diz ser “pela comunicação informal que a empresa ficará ciente, principalmente, do grau de insatisfação dos colaboradores”.

Curvello (2008, p. 13) exorta que, “administradores devem dar a devida atenção às comunicações informais, pois se forem negativas e inverdades poderão prejudicar o desempenho da empresa e dos próprios funcionários gerando conflitos interpessoais”.

Por outro lado, Lemes (2012, p. 17) alerta o perigo que a comunicação informal pode criar nas organização:

(...) Informações que se modificam a cada funcionário que passa e no final a mensagem pode se tornar pânico. Muitas vezes deixam os directores ou gestores de empresas assustados, já que sua velocidade na disseminação da informação é muito grande e não há um controle sobre seu conteúdo ou veracidade dos fatos.

Portanto, este é considerado aspecto crítico da comunicação informal, visto que, evolve a espontaneidade e a liberdade na escolha de conteúdo que os membros da organização pretendem partilhar.

De um modo geral, percebe-se que ambos os tipos de comunicação: a formal e a informal, estão presente numa organização. Porém, visto que, a comunicação informal não é estruturada pelos gestores, estes são exortados a serem mais atenciosos em relação aos seus subordinados, a fim

de, controlar as informações por eles partilhadas. Em outras circunstâncias, é através deste tipo de comunicação que alguns colaboradores manifestam comportamentos desviados, o que conseqüentemente, pode influenciar aos outros membros e comprometer o decurso normal das actividades laborais.

Noutra vertente, o aspecto positivo que pode ser aproveitado na comunicação informal, é auxiliar a comunicação formal e dinamizar a partilha de informação entre os membros da organização.

Por outro lado, a comunicação formal, informa aos membros internos sobre os princípios que orientam as relações entre colaboradores. É através dela que se comunica a composição da estrutura orgânica, o papel de cada integrante e os objectivos que devem ser alcançados.

A comunicação formal, pode não ser dinâmica na transmissão de informação, sobretudo, quando não são identificados os meios adequados a conteúdo que se pretende partilhar e aos colaboradores abrangidos. É nessas circunstâncias que tem recorrido a comunicação informal para auxiliar a partilha da informação.

## **2.4 Meios de comunicação**

Baldissera (2008, p. 45) refere, “a importância da organização identificar quais são os meios e canais utilizados para a propagação da comunicação”.

Nesta senda, Cushway e Lodge (1993), como citado em Isidoro (2018), afirmam que existem diversas formas de comunicar numa organização. As mais importantes são: Reuniões, Circulares, Conversas telefónicas e Correio electrónico.

Por sua vez, Cesca (1995) descreve os seguintes meios de comunicação organizacional: Carta Comercial, ofício, circular, requerimento, telegrama, Fax, quadro de avisos e caixa de sugestões. Faira (2009) propõe os seguintes meios comunicativos boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio electrónico, quadros de aviso tradicionais. Para Curvello (2008) descreve os seguintes meio: jornais, boletins, circular, reuniões e correio electrónicos. Por outro lado, Lemes (2012) propõe Newsletter, jornal mural, E-mail, cartas, boletim, rádio empresa e internet.

De acordo com Sistema de Formação em Administração Pública (2009), propõe o aviso e comunicado. Por sua vez, Boletim da República, decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro, que

aprova as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública, na alínea C do artigo 69, também menciona o circular.

Quanto aos meios de comunicação propostos pelos autores, verifica-se uma complementaridade, todos são importantes para difusão de informação. O uso deles depende do tipo da organização. Portanto, o presente estudo irá se alicerçar aos meios de comunicação propostos pelos autores Cushway e Lodge (1993), como citado em Isidoro (2018), Curvello (2008), Sistema de Formação em Administração Pública (2009) e Boletim da República (2001) por serem meios que geralmente tem sido usado nas organizações escolares.

## **2.5 Fluxos de comunicação nas organizações**

Isidoro (2018, p. 21), o fluxo de comunicação nas organizações “é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem”. De acordo com Curvello (2008), a comunicação interna nas organizações se opera através dos seguintes fluxos aqui identificados: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal.

### **2.5.1 Fluxo descendente**

Curvello (2008, p. 23) afirma “na comunicação organizacional, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários”.

Por outro lado, para Lemes (2012, p. 19) “a comunicação descendente refere-se ao processo de informações da cúpula directiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as directrizes dessa mesma organização”.

Conforme a concepção dos autores Curvello (2008) e Lemes (2012), no fluxo descendente, a comunicação flui a partir dos escalões superiores até aos inferiores. É através dela que os líderes transmitem informação aos seus subordinados sobre vários aspectos inerentes a organização, tal como, os objectivos, as políticas e tarefas a serem executadas.

### **2.5.2 Fluxo ascendente**

“Se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direcção” (Curvello, 2008, p. 23).

Para Lemes (2012, P. 20) “Nesse fluxo as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional enviam suas informações podendo fazer chegarem aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e acções para o funcionamento da empresa”.

Na perspectiva de Robbins (2002, p. 281), “a comunicação ascendente mantém os dirigentes informados sobre como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho, seus colegas e a organização em geral, ou seja, fornece feedback”.

Portanto, de um modo geral, percebe-se que a comunicação no fluxo ascendente, emerge a partir dos escalões inferiores até aos superiores. Os colaboradores nas organizações que ocupam posição inferior, através deste fluxo, transmitem suas preocupações aos seus líderes. Por sua vez, os líderes ficam informados o quanto entusiasmado seus subordinados se sentem na organização.

### **2.5.3 O fluxo horizontal ou lateral**

“O terceiro fluxo é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre sectores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral” (Curvello, 2008, p. 23). Na opinião de Isidoro (2012, p. 22) “na comunicação horizontal ou lateral, a informação flui entre membros do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação apresenta três funções principais: a coordenação do trabalho; a partilha de informações; e a resolução de problemas interdepartamentais”.

O fluxo horizontal ou lateral, conforme é descrito pelos autores Curvello (2008) e Isidoro (2012), o primeiro afirma que as relações são vinculadas em função de sectores e o segundo autor acrescenta que nela pode se coordenar as actividades que serão executadas incluindo a troca de ideias entre os colaboradores.

Quanto aos fluxos de comunicação nas organizações, percebe-se que existe uma relação entre eles e os tipos de comunicação. No fluxo descendente e ascendente, as informações são

transmitidas através da comunicação formal. No fluxo horizontal ou lateral é feita de forma formal e informal.

No fluxo descendente, usa-se comunicação formal para partilhar informação sobre os princípios, estrutura orgânica e objectivos. O responsável pela gestão destes procedimentos é gestor da organização. Fluxo ascendente, a comunicação é feita de forma formal, por intermédio de uso dos meios identificados pela instituição, os funcionários podem expôr suas preocupações aos seus superiores.

O Fluxo horizontal ou lateral, a comunicação é feito de forma formal e informal, dependendo da sua finalidade e os meios usados para o efeito. Pode ocorrer de forma formal, quando se agenda uma reunião entre os membros de mesmo sector ou fazem uso dos meios formais identificados pela organização para partilha de informação. De forma informal, acontece quando os membros do mesmo sector, de forma espontânea, no decurso das actividades laborais ou estando em qualquer circunstância, decidem transmitir informação entre eles.

## **2.6 Importância da comunicação interna na organização Vs Cultura Organizacional**

A comunicação interna desempenha, assim, um papel crucial no desenvolvimento das organizações, desde que bem planificada e estruturada, e baseada numa forte estratégia de comunicação. Conforme afirma Isidoro (2018, p. 8) “comunicação interna assume um papel estratégico na gestão dos Recursos Humanos e da própria organização, na divulgação da sua missão, dos seus valores, da sua cultura e dos seus objectivos estratégicos”. Com base nessa valorização do profissional os autores Hitt, Miller e Colella (2007, p. 4) enfatizam que:

É importante obter uma comunicação interna eficaz, pois são os colaboradores que colocam em prática as estratégias que os altos executivos desenvolvem. Dessa forma, é de extrema importância que os executivos comuniquem seus reais objectivos aos seus funcionários e o que eles esperam de resultados de cada colaborador. Do mesmo jeito que os gestores devem repassar as informações correctamente a seus subordinados para que trabalhem orientados nos objectivos organizacionais e não somente nos objectivos individuais (...).

Uma boa estratégia de comunicação interna pode definir o ritmo da organização, trazendo os resultados esperados e transformando seus funcionários em pessoas mais satisfeitas e respeitadas dentro de uma organização.

Assim, segundo Lemes (2012, p. 36), comunicação interna tem a função de “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas actividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos”.

Segundo Tomasi e Medeiros (2010, p. 8), “os funcionários se sentem estimulados quando: são ouvidos, para que haja uma integração, quando são retribuídos pelo empenho, quando suas necessidades físicas e psicológicas são atendidas, quando são respeitados e quando possuem segurança no trabalho”. Nesses itens os autores citam que é possível visualizar a presença da comunicação.

Ademais, para Pasqualini (2006, p. 36), “a comunicação interna é determinante para manter a saúde organizacional e têm como finalidade comunicar os acontecimentos, os factos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa”.

Para Fleury e Sampaio (2002, p. 293), a cultura organizacional é um: “Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Wilbert e Cruz (2014, P. 2) “a cultura organizacional está directamente ligada às pessoas que constituem a organização é por meio dela que se executam os princípios norteadores da empresa”.

A luz destes conceitos percebe-se que comunicação interna na organização deve-se alinhar com a cultura organizacional como forma de normalizar o processo comunicativo. Para fortalecer este pensamento, Lemes (2012, p. 30), afirma que “a cultura de uma organização reflecte directamente no estilo de comunicação. Ela influencia o comportamento de todos os indivíduos. Se uma organização tem por cultura a valorização dos recursos humanos, consequentemente a comunicação tenderá a ser consistente e transparente”

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

### **3 Metodologia**

Este capítulo discute a metodologia que foi usada para a presente pesquisa. Na abordagem metodológica, de acordo com Gil (2002, p. 162), “descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”.

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

A pesquisa foi feita na ESJM, trata-se de uma instituição pública de Ensino Secundário Geral (1º e 2º ciclos), funciona em dois turnos, diurno e nocturno. Situa na Cidade de Maputo, distrito de Ka Mphumu, no Bairro Polana Cimento, n.º: 68. Funciona sob tutela da Direcção de Educação e Desenvolvimento Humano da Cidade de Maputo e do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MEDH).

Pouco depois da independência, em 1976, a principal Escola Secundária, outrora designada Liceu Salazar, foi baptizada de Escola Secundária Josina Machel, em homenagem a heroína da Luta de Libertação Nacional.

De acordo com os gestores, a escola é composta por 44 salas de aulas, um gabinete de director, dois gabinetes de directores pedagógicos, uma sala dos professores, uma secretária, um gabinete de chefe de secretária, dois campo polivalente e balneários.

#### **3.2 Abordagem metodológica**

A pesquisa enquadra-se nas abordagens quali-quantitativa. A combinação das duas abordagens permitiu colher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. Para Richardson (2012, p. 70) pesquisa quantitativa, “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Quanto à abordagem qualitativa, Oliveira (2011, p. 24) afirma que esta “tem o ambiente natural como fonte directo de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Supõe o contacto directo e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada”.

A escolha desta abordagem, fundamenta-se por permitir ao pesquisador manter o contacto directo com os informantes a que pretende entrevistar.

### **3.3 População e Amostra**

#### **3.3.1 População**

Conforme Gil (2002, p. 89) “universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Neste contexto, a pesquisa abrangiu um universo de 1675 elementos, dos quais, 696 alunos são da 10<sup>a</sup> e 886 da 12<sup>a</sup> classe; 58 professores de ambas as classes, cinco membros de direcção e 30 funcionários não docentes.

#### **3.3.2 Amostra**

Para Gil (2002, p. 90), amostra refere-se ao “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Nesta pesquisa, a amostra é de 78 indivíduos, sendo 60 alunos, 10 professores, seis funcionários não docentes e dois membros de direcção. Dos 60 alunos escolhidos, 30 são de 10<sup>a</sup> e 30 da 12<sup>a</sup> classes. Dos 10 professores, seis são do sexo masculino e quatro são do sexo feminino. Quanto aos funcionários não docentes três são de sexo masculino e três são de sexo feminino.

Optou-se pela amostragem não probabilística por conveniência ou por acessibilidade. Amostragem por acessibilidade ou por conveniência, segundo Gil (2002, p. 94) “o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. A preferência pela escolha de amostra de acessibilidade ou por conveniência fundamenta-se por existir um número elevado da população, o que permitiu ao pesquisador seleccionar o número de amostra mais acessível.

A escolha das classes abrangidas 10<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup> classe, fundamenta-se pelo facto de serem classes leccionadas em períodos diferentes, o que permitiu colher a informação em momentos diferentes.

Quanto aos professores, a escolha baseou-se nas classes e nas turmas que fazem parte da Amostra. A selecção foi feita em função das disciplinas por eles leccionadas, o que significa que não foram inqueridos dois professores que ensinam a mesma disciplina. Optou-se pelos membros de direcção por serem os responsáveis pela organização, orientação administrativa e pedagógica

da escola. Aos funcionários não docentes, a sua selecção foi feita tendo em conta o tempo de serviço, isto é, três funcionários antigos (com mais tempo de serviço) e três recém-contratados.

### 3.3.2.1 Caracterização da Amostra

**Tabela 1: Caracterização dos alunos**

Classe	N° de alunos	Sexo	Faixa – etária			Espaço temporal estudando na ESJM		
			13 à 16 anos	17 à 20 anos	21 à 24 anos	1 à 3 anos	4 à 6 anos	7 à 9 anos
10ª	13	M	13			5	8	
	17	F	17			13	4	
12ª	12	M	2	9	1	8	3	1
	18	F	5	13		11	5	2
Total	60		37	22	1	37	20	3

**Tabela 2: Caracterização dos professores**

Professores	Sexo	Faixa – etária				Anos de experiência				Formação académico – profissional			
		18 à 27 anos	28 à 37 anos	38 à 47 anos	Acima de 48 anos	1 à 3 anos	4 à 6 anos	7 à 9 anos	Mais de 10 anos	Básico	Médio	Superior	
10ª classe	4	M		2	1	1	1	2		1			4
	1	F			1			1					1
12ª Classe	2	M	1		1		1	1					2
	3	F				3	1			2			3
Total	10		1	2	3	4	3	4		3			10

**Tabela 3: Caracterização dos funcionários não docentes**

Funcionários não docentes												
Sexo	Frequência	Faixa – etária				Anos de experiência				Formação académico – profissional		
		18 à 27 anos	28 à 37 anos	38 à 47 anos	Acima de 48 anos	1 à 3 anos	4 à 6 anos	7 à 9 anos	Mais de 10 anos	Básico	Médio	Superior
M	2			2					2		2	
F	4	1	2	1		2	1		1		1	3
Total	6	1	2	3		2	1		3		3	3

**Tabela 4: Caracterização dos membros de direcção**

Membros de direcção												
Sexo	Frequência	Faixa – etária				Anos de experiência				Formação académico – profissional		
		18 à 27 anos	28 à 37 anos	38 à 47 anos	Acima de 48 anos	1 à 3 anos	4 à 6 anos	7 à 9 anos	Mais de 10 anos	Básico	Médio	Superior
M	1				1			1				1
F	1				1				1			1
Total	2				2			1	1			2

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

#### 3.4.1 Entrevista Semi-estruturada

As entrevistas semi-estruturadas podem ser definidas “como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado”, (Oliveira, 2011, p. 36). Esta técnica foi direccionada aos membros de direcção, a fim de

proporcionar informações ao pesquisador através de questões que lhes foram feitas. Possibilitou ao pesquisador interagir com eles, de modo a, colher opiniões sobre a importância da comunicação interna para o desenvolvimento de uma organização escolar.

### **3.4.2 Questionário**

Para Gil (2002, p. 121) questionário é “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas as pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”. A escolha desta técnica justifica-se pelo facto de “possibilitar grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersos numa área geográfica muito extensa. Outro aspecto, não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado” (Gil, 2002, p. 121). O questionário foi aplicado aos alunos, professores e funcionários não docentes. Optou se por esta técnica, devido ao número elevado dos inqueridos, o que possibilitou inquirí-los em simultâneo e em pouco tempo.

### **3.4.3 Análise documental**

Garcia Gutierrez (1984) como citados em Augusto, Júnior e Medeiros (2013, p. 117) reflecte sobre a análise documental como “todo reconhecimento e estudo que se faz de um documento, exigindo uma identificação das características físicas, que seria a forma, e as intelectuais, o conteúdo”.

Para Zonella (2013, p. 117) análise documental, “envolve a investigação em documentos internos (da organização), tais como estatuto, regulamento, relatórios, dentre outras”. Nesta senda, a análise documental consistiu em confrontar os resultados que foram obtidos na pesquisa através de entrevista e questionário com os documentos que abordam sobre comunicação interna que a escola facultou, nomeadamente o regulamento interno e roteiro do aluno.

## **3.5 Validade e Fiabilidade**

### **3.5.1 Validade**

Para Hill e Hill, (1998) a validade refere a certificação de que os instrumentos utilizados asseguram que se atinjam os resultados condizentes e aceites numa determinada pesquisa.

Como forma de garantir a validade dos instrumentos de recolha de dados foi feita o teste-preliminar dos mesmos que consistiu em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população não abrangida na amostra, antes de serem aplicados definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. Feito isto foi verificado até que ponto os instrumentos têm, realmente, condições de garantir resultados isentos a erros.

### **3.5.2 Fiabilidade**

Para Kirk e Miller (1986) como citados em Mello, Leão e Júnior (2011, p. 194) “a fiabilidade refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados”. Hill e Hill, (1998) é a confirmação de que os dados recolhidos são concretos.

Como forma de garantir os resultados fiáveis, foi feita comparação das diferentes respostas, procurando alicerçar-se de outras fontes que foram fornecidas pela escola, tal como roteiro do aluno e regulamento interno.

### **3.6 Técnicas de Análise de Dados**

Os dados qualitativos que foram obtidos através da entrevista, para sua análise e interpretação recorreu-se a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2006, p. 36), é “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Quanto aos dados quantitativos, que foram obtidos através do questionário, foi feita através de construção de tabela e testes estatísticos. Onde foram agrupadas informações fornecidas pelos entrevistados, a fim de permitir a sua visualização e interpretação. Identificou-se também as semelhanças e as divergências de informação colhida sobre a importância da comunicação interna para o desenvolvimento de uma organização escolar. Conforme afirma Zonella (2013, p. 123) “o método quantitativo de pesquisa utiliza o conhecimento estatístico para descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente os dados”

### **3.7 Questões éticas**

Na concepção de Backstrom (2008, p. 88) a realização de um trabalho de investigação implica da parte do investigador a observância de princípios éticos, que são os seguintes:

Obrigação de solicitar autorização das instituições a que pertencem os participantes para estes colaborarem no estudo. Proteger os participantes de quaisquer danos ou prejuízos físicos, morais e/ou profissionais que o decurso da investigação ou os seus resultados possam causar-lhes.

Para realização da pesquisa, entrou se em contacto com a direcção da ESJM, mediante a entrega da credencial, de modo, a formalizar o pedido para se desenvolver a pesquisa. No âmbito de trabalho de campo, concretamente na recolha de dados, como forma de proteger os entrevistados, garantiu-se a confidencialidade, pois não se sabe qual será o impacto para instituição das respostas que darão no questionário e na entrevista.

## **CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Neste capítulo analisam-se e se interpretam os dados obtidos no campo, a partir da entrevista feita aos membros de direcção e dos questionários direccionados aos professores, funcionários não docentes e alunos. O estudo aborda sobre a Importância da Comunicação Interna para Desenvolvimento de uma Organização Escolar: Caso da ESJM, tendo a seguinte pergunta de partida:

De que forma a comunicação interna contribui no desenvolvimento das relações interpessoais e das actividades laborais na ESJM?

### **4.1 Resultados da Entrevista aos Membros de Direcção e do questionário aos professores, funcionários não docentes e alunos**

#### **Primeiro objectivo específico: Identificar o órgão de gestão de comunicação na ESJM**

No que diz respeito ao objectivo específico 1, ambos os coordenadores (C1 e C2) respondendo à entrevista afirmaram que *“sim, existe um departamento denominado departamento de comunicação e imagem, cujos responsáveis são os respectivos directores dos ciclos”*.

Sobre o mesmo objectivo os professores, funcionários não docentes e alunos responderam o seguinte: (Vide Tabela 5)

**Tabela 5: Órgão de gestão de comunicação na ESJM**

	Concorda totalmente			Concorda			Não concorda			Não concorda totalmente			Total
	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	
A instituição tem um departamento de comunicação interna	10	6	25			23			8			4	
Subtotal	41 / 54%			23 / 30%			8 / 11%			4 / 5%			<b>76 / 100%</b>
A instituição tem um responsável pela comunicação interna	10	6	26			22			9			3	
Subtotal	42 / 42%			22 / 22%			9 / 9%			3 / 3%			<b>76 / 100%</b>

**Fonte: ESJM**

Através da Tabela 5 ficou-se sabendo que na ESJM, maior número dos inquiridos 64, (84%), reponderaram positivamente; sendo que 41, correspondentes a 54%, concordaram totalmente e 23, correspondentes a 30%, concordaram que a instituição tem um departamento de comunicação interna. Porém, alguns inquiridos, 12 (16%), tiveram opinião divergente, tendo-se observado que oito alunos, correspondentes a 11%, não concordaram e quatro alunos, correspondentes, a 5%, não concordaram totalmente.

Questionados sobre a existência de um responsável pela comunicação a maioria, dos inquiridos 64 (64%), afirmou positivamente que a instituição tem um responsável pela comunicação interna, sendo que 42, correspondentes, a 42%, concordaram totalmente e 22, correspondentes, a 22%, sustentaram que concordaram. Embora a maioria tenha respondido de forma positiva, verificou-se que 12 (12%) dos inquiridos, responderam de forma negativa, sendo que nove (9%) optaram por não concordarem e três (3%) por não concordarem totalmente.

As respostas dos respondentes demonstram que existe o departamento de comunicação e o respectivo responsável. Esta posição converge com as respostas dos gestores (G1 e G2) pois afirmaram também que existia um departamento de comunicação interna, denominado departamento de comunicação e imagem, cujos responsáveis são os respectivos directores dos ciclos.

Relativamente a este assunto, Fonseca (2000, p. 142) afirma que essa tarefa deverá ser de “responsabilidade de todos os actores da organização e com especial competência ao comunicador institucional, ao responsável pelas relações públicas da organização”.

De facto, as respostas convergem, como se observou, e isto demonstra que, na verdade, para que a comunicação flua, numa escola deve ter um departamento e responsável pela comunicação, conforme afirma Fonseca (2000).

### **Segundo objectivo específico: Descrever os meios de comunicação usados para circulação de informação na ESJM**

Em relação a este objectivo, o G1 respondeu: “*são usadas circulares e contacto telefónico. Os meios designados são usados para colocar a par as actividades a serem realizadas e partilhar procedimentos normativos que regulam o funcionamento da escola*”.

Por sua vez, a G2 acrescentou “*a escola tem usado também outros meios, tais como aviso e os comunicados. Esses meios são usados quando se pretende dar orientações a comunidade escolar. De forma geral, são usados para manter interacção entre os membros da comunidade escolar e desta forma permitir o fluxo de informação*”.

Sobre o mesmo objectivo são apresentados os resultados obtidos através do questionário aos professores, funcionários não docentes e alunos.

**Tabela 6: Meios de comunicação interna usados na ESJM**

Marque com X os meios de comunicação usados nesta instituição																			
Reuniões			Circulares			Conversas Telefones			Correio electrónico			Boletins			Jornais			Avi so	Comuni cados
Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	G2	G2
6	6	41	10	6	30	1	6	6										1	1
Total																			
53 / 47%			46 / 40%			13 / 11%												1/1%	1/1%

A Tabela 6 mostra que 53 (47%) inquiridos afirmam que a ESJM tem usado como meio de comunicação interna as reuniões para partilhar a informação. Quanto às circulares 46 (40%) apontaram este meio; 13 (11%) inqueridos referiram-se às conversas telefónicas como sendo meio de comunicação também usado. Um (1%) acrescentou que usa-se o aviso e um (1%) comunicado.

Para além dos meios sugeridos anteriormente, os respondentes acrescentaram o aviso e os comunicados.

Todos estes meios são muito importantes para circulação de informação, como se pode confirmar na ideia de Cushway e Lodge (1993), como citado em Isidoro (2018, p. 19), o termo reunião “significa numerosos tipos de encontro. As reuniões têm lugar com diversas finalidades como: transmitir informação, obter informação, resolver problemas, consultas e negociações”.

Quanto à circular Cushway e Lodge (1993), como citado em Isidoro (2018, p. 19), afirmam que “permite que muitas pessoas sejam contactadas num curto espaço de tempo”. De acordo com o Boletim da República, decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro, que aprova as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública, na alínea C do artigo 69, define a circular como “um acto de correspondência oficial dirigido a diversos destinatários, tratando de assunto de interesse amplo”.

No que diz respeito ao telefone Isidoro (2018, p. 19), “é, decerto, umas das formas mais úteis e rápidas de comunicar com os outros, especialmente tratando-se de comunicação a longa distância”.

Outros meios não menos importantes são o aviso e o comunicado que de acordo com Sistema de Formação em Administração Pública (2009, p. 31), conceptua:

Aviso é um acto notificativo que tem como objectivo chamar alguém a juízo ou lhe dar conhecimento de um facto ocorrido em qualquer processo. Comunicado é um texto de chamada de atenção, pelo qual uma instituição pública ou privada veicula uma informação inerente a sua área, acerca de um assunto de interesse geral, cujas consequências são abrangentes e os efeitos recaem a população ou utentes de determinado serviço.

A partir dos resultados constatou-se que, de forma geral há uma convergência entre as respostas dos gestores e dos restantes inqueridos. A escola usa diversos meios de comunicação que garantem a circulação de informação. Essa realidade é positiva porque através desses meios a comunidade escolar mantém interacção entre si.

### **Terceiro objectivo: Apresentar a percepção dos colaboradores internos da ESJM sobre o processo de comunicação interna desta instituição**

Por melhor debate deste objectivo procurou-se saber a opinião dos gestores (G1 e G2) relativamente ao processo de comunicação e como flui a comunicação interna na instituição.

O G1 afirma que: *“o processo de comunicação interna na ESJM é facilitador. Ajuda a dinamizar e a orientar as actividades desenvolvidas pela comunidade escolar”*. Por seu turno a G2, considera que: *“este processo é bom, julga ser abrangente, a informação é partilhada e é alcançada pelos membros da escola de forma eficiente. Porém, lamenta a fraca inteiração por parte dos alunos. A direcção da escola fica sem saber os motivos, por mais que apela, não acatam”*.

Sobre a forma como flui a comunicação interna nesta instituição, o G1 disse que *“depende do seu contexto”*. Tendo explicado que *“a comunicação estabelecida a partir dos escalões superiores para as inferiores, geralmente, é para partilhar informação sobre as orientações das actividades que devem ser desenvolvidas pela comunidade escolar; A partir dos escalões inferiores para os superiores, tem-se partilhado as reclamações, sugestões ou recepção de expediente; E entre os escalões do mesmo nível, é sobre a coordenação de trabalhos que eles desenvolvem”*.

Por seu turno, a G2 afirmou que, *“geralmente a informação é partilhada através dos escalões superiores para inferiores. Porque qualquer informação referente as actividades desenvolvidas na escola, quem devem orientar são os membros de direcção. Pela experiência que tem é rara a informação partir dos escalões inferiores para superiores. Mas, quando acontece é para expor alguma reclamação. Acrescenta nos escalões do mesmo nível, a comunicação que se estabelece é sobre a coordenação de trabalhos desenvolvidos por eles”*.

Para Kunsch (2003, p. 35), a comunicação descendente (a partir dos escalões superiores para os inferiores) “refere-se ao processo de informações da cúpula directiva da organização para os subalternos, traduzindo as normas e as directrizes dessa mesma organização”. O fluxo ascendente (a partir dos escalões inferiores para os superiores) “Se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direcção” (Curvello, 2008, p. 23). Para Lemes (2012, P. 20) “Nesse fluxo as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional enviam suas informações podendo fazer chegarem aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e acções sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa”.

Curvello (2008, p. 23) “o fluxo horizontal ou lateral move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre sectores, situando-se quase sempre no campo informal”. Na opinião de Isidoro (2012, p. 22) “na comunicação horizontal ou lateral, a informação flui entre membros do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação apresenta três funções principais: a coordenação do trabalho; a partilha de informações; e a resolução de problemas interdepartamentais”.

Conjugando-se as declarações de ambos os coordenadores, com as ideias dos autores, denota-se concordância. A comunicação interna na ESJM flui de diversas formas, podendo partir dos escalões superiores para inferiores, dos escalões inferiores para superiores e dos escalões do mesmo nível. Isso é fundamental porque não limita a partilha da informação o que significa todos podem ter acesso ou partilhar.

Sobre o mesmo objectivo são apresentados resultados obtidos através do questionário aos professores, funcionários não docentes e alunos.

**Tabela 7: Uso dos meios de comunicação interna na ESJM**

	Concorda totalmente			Concorda			Não concorda			Não concorda totalmente			Total
	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	
Tem usado os meios de comunicação interna que a escola dispõe para expôr alguma sugestão ou reclamação?	7	4	6			16		1	28	3	1	10	
Subtotal	17 / 22%			16 / 21%			29 / 38%			14 / 19%			76 / 100%

**Fonte: ESJM**

A Tabela 7 ilustra que 33 (43%) inquiridos responderam de forma positiva, dos quais 17, correspondentes a 22%, concordaram totalmente e 16, correspondentes a 21%, concordaram que têm usado os meios de comunicação interna que a escola dispõe para expôr alguma sugestão ou reclamação. Por outro lado, observou-se que 43 (57%) inquiridos responderam de forma negativa, sendo que, 29, correspondentes a 38% não concordaram e 14, correspondentes a 19% não concordaram totalmente.

Na concepção de Lemes (2012) é fundamental os colaboradores envolverem-se de forma activa na organização de modo a apresentarem as suas sugestões ou críticas.

Relativamente ao assunto percebe-se que a maioria (38) dos alunos não tem feito uso dos meios de comunicação interna, lamentavelmente. Esta inquietação é notória na resposta da G2 quando afirma que: há fraca inteiração por parte dos alunos e a direcção da escola fica sem saber os motivos, por mais que apela, não acatam.

**Tabela 8: Consideração das sugestões dos colaboradores**

	Concorda totalmente			Concorda			Não concorda			Não concorda totalmente			Total
	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	
As tuas sugestões são consideradas pela direcção?	5	3	10	1		14	2	2	23	2	1	13	
Subtotal	18 / 24%			15 / 20%			27 / 35%			16 / 21%			76 / 100%

**Fonte: ESJM**

Questionados sobre a consideração das suas sugestões os 33 (44%) inquiridos responderam positivamente, sendo que 18, correspondentes a 24% concordaram totalmente e 15, correspondentes a 20% concordaram; 43 (56%) inquiridos responderam de forma negativa, dos quais 27, correspondentes 37% não concordaram e 16, correspondentes a 21% não concordaram totalmente.

Na perspectiva de Tomasi e Medeiros (2010, p. 8), “os funcionários se sentem estimulados quando: são ouvidos, para que haja uma integração, quando são retribuídos pelo empenho, quando suas necessidades físicas e psicológicas são atendidas e quando são respeitados”.

A questão referente à consideração das sugestões pela direcção, era de esperar que a maioria (36) dos alunos respondessem de forma negativa, uma vez que os dados mostram claramente que muito poucos tem feito uso dos respectivos meios de comunicação interna.

Considerando a partir dos professores e funcionários não docentes, pode afirmar-se que a instituição considera as sugestões dos seus colaboradores.

**Tabela 9: Sentimento dos colaboradores com a forma como tem sido gerida a comunicação**

	Concorda totalmente			Concorda			Não concorda			Não concorda totalmente			Total
	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	
Está satisfeito com a forma como tem sido gerida a comunicação nesta instituição?	3	4	20	4		7	3	2	21			12	
Subtotal	27 / 36%			11 / 14%			26 / 34%			12 / 16%			76 / 100%

**Fonte: ESJM**

A Tabela 9 evidencia o sentimento dos colaboradores sobre a forma como tem sido gerida a comunicação; 38 (50%) inquiridos reponderam positivamente que estão satisfeitos, tendo se constatado que 27, correspondentes a 36% concordaram totalmente e 11, correspondentes a 14% concordaram que estão satisfeitos. Por outro lado, 38 (50%) responderam negativamente, sendo que 26, correspondentes a 34% concordaram e 12, correspondentes não concordaram totalmente que estão satisfeitos.

Para compreender melhor o assunto Pasqualini (2006, p. 36), afirma que “a comunicação interna é determinante para manter a saúde organizacional e têm como finalidade comunicar os acontecimentos, os factos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa”.

Embora haja fraca interacção dos alunos se observa a satisfação na forma pelo qual tem sido gerida a comunicação. O que significa que os responsáveis pela comunicação têm feito da melhor forma, cabendo apenas a colaboração de todos.

#### **Quarto objectivo: Explicar a importância da comunicação interna na organização**

Quanto à importância da comunicação interna na ESJM, o G1 disse, “*permite que todos os colaboradores fiquem informados sobre as actividades programadas para serem executadas. São orientados em como devem executar. É através da comunicação interna que a comunidade escolar fica informada sobre procedimentos normativos que regulam o funcionamento da organização. Em suma, facilita a harmonização da informação*”.

No entender da G2 “a comunicação interna promove a interacção entre os membros da comunidade escolar”. Ela afirma que “para se realizar as actividades de forma correcta é importante que se comunique. É através da comunicação interna que serão identificadas as dificuldades enfrentadas pelos membros da escola. A falta de comunicação pode provocar libertinagem no seio da organização e conseqüentemente cada um pode fazer o que entende”

Sobre o mesmo objectivo são apresentados resultados obtidos através do questionário aos professores, funcionários não docentes e alunos.

#### Quarto objectivo: Explicar a importância da comunicação interna na organização

**Tabela 10: Uso da comunicação interna na ESJM para informar sobre a estrutura orgânica, políticas interna, objectivos e papel de cada integrante**

	Concorda totalmente			Concorda			Não concorda			Não concorda totalmente			Total
	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	
A comunicação interna na ESJM permite aos colaboradores se informarem sobre a sua estrutura orgânica, políticas interna, objectivos e papel de cada integrante.	10	6	48			9			3				
Subtotal	64 / 84%			9 / 12%			3 / 4%						76 / 100%

**Fonte: ESJM**

A Tabela 10 ilustra que 73 (96%) inquiridos deram as respostas positivas, tendo distribuídos da seguinte forma: 64, correspondentes a 84% concordaram totalmente e 9, correspondentes a 12% concordaram que a comunicação interna na ESJM permite aos colaboradores se informarem sobre a sua estrutura orgânica, políticas interna, objectivos e papel de cada integrante. Importa

referir apenas 3 (4%), correspondentes a 4% tiveram respostas opostas, respondendo negativamente que não concordaram.

Nas respostas dos coordenadores, professores, funcionários não docentes nota-se concordância. Lamentavelmente, não acontece o mesmo com os alunos, estes não são unânimes nas suas respostas.

Em virtude dessa questão o G1 fez perceber que “permite informar a todos os colaboradores sobre as actividades programadas para serem executadas. São orientados em como devem executar”.

Para sustentar essas posições recorreu-se ao autor Isidoro (2018, p. 8) que afirma que “comunicação interna assume um papel estratégico na gestão dos Recursos Humanos e da própria organização, na divulgação da sua missão, dos seus valores, da sua cultura e dos seus objectivos estratégicos”.

Através dos dados da maioria dos inquiridos (73) verifica-se concordância com a concepção do autor a respeito do assunto. Realmente percebe-se que a comunicação interna é importante para partilhar informação na escola.

**Tabela 11: O comprometimento que a comunicação interna gera na ESJM**

	Concorda totalmente			Concorda			Não concorda			Não concorda totalmente			Total
	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	
A comunicação interna cria comprometimento por parte dos colaboradores.	4	2	16	4	1	22		1	13	2	2	9	
Subtotal	22 / 29%			27 / 36%			14 / 18%			13 / 17%			76 / 100%

**Fonte: ESJM**

Com base na Tabela 11 observa-se que 49 (65%) inquiridos proporcionaram uma resposta positiva, sendo que 22, correspondentes a 29% concordaram totalmente e 27, correspondentes a 36% concordaram que a comunicação interna cria comprometimento por parte dos colaboradores. Os restantes 27 (35%) responderam negativamente, tendo se observado que 14, correspondentes a 18% não concordaram e 13, correspondentes a 17% não concordaram totalmente.

Relativamente ao assunto a G2 fala dos benefícios, tendo destacado que “facilita a harmonização da informação. A falta de comunicação pode provocar libertinagem no seio da organização e consequentemente cada um pode fazer o que entende”.

Para os autores Hitt, Miller e Colella (2007, p. 4) “ênfaticamente que, é importante obter uma comunicação interna eficaz, pois são os colaboradores que colocam em prática as estratégias que os altos executivos desenvolvem”.

Os dados obtidos mostram que de facto, a comunicação interna cria comprometimento por parte dos colaboradores na escola. Essa realidade prova o quão é importante, só é possível executar as actividades devidamente se pautar pela partilha de informação.

**Tabela 12: A comunicação interna, uma ferramenta para promover mudanças na ESJM**

	Concorda totalmente			Concorda			Não concorda			Não concorda totalmente			Total
	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	Prof	FnD	Al	
A comunicação interna na ESJM é considerada uma ferramenta para buscar opiniões dos colaboradores e satisfazer suas necessidades.	10	5	10		1	28			12			10	
Subtotal	25 / 33%			29 / 38%			12 / 16%			10 / 13%			76 / 100%

**Fonte: ESJM**

A partir da Tabela 12, verifica-se que a maioria dos inquiridos 54 (71%) responderam positivamente, tendo se colectado os seguintes dados: 25, correspondentes a 33% concordam totalmente e 29, correspondentes a 38% concordaram que a comunicação interna na ESJM é considerada uma ferramenta para buscar opiniões dos colaboradores e satisfazer suas necessidades. Por outro lado, constatou se uma minoria na ordem dos 22 (29%) alunos responderam negativamente, sendo que 12, correspondentes a 16% não concordaram e 10, correspondentes a 13% não concordaram totalmente.

No entender da G2 *“a comunicação interna promove a interação entre os membros da comunidade escolar. É através dela que são identificadas as dificuldades enfrentadas pelos membros da escola”*.

Na perspectiva de Tomasi e Medeiros (2010, p. 8), *“os funcionários se sentem estimulados quando: são ouvidos, para que haja uma integração, quando são retribuídos pelo empenho, quando suas necessidades físicas e psicológicas são atendidas e quando são respeitados”*.

Através dos dados verifica-se que, realmente, a comunicação interna na escola é importante para colher diferentes opiniões dos colaboradores. Esta realidade é de louvar, porque as organizações devem se preocuparem em informarem-se sobre posicionamentos dos seus membros a respeito delas.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

### **5.1 Conclusões**

A comunicação interna nas organizações é fundamental para manter os seus membros informados sobre diversos aspectos relacionados com a instituição. Portanto, de acordo com o objectivo geral os resultados obtidos nesta pesquisa pode se concluir que a ESJM tem um departamento de comunicação e o seu respectivo responsável. Sendo que a informação tem sido veiculada através de reuniões, circulares, conversas telefónicas, avisos e comunicados.

Relativamente às percepções dos colaboradores internos da ESJM sobre o processo de comunicação interna desta instituição, o estudo concluiu que os alunos não têm feito uso dos meios de comunicação interna.

Embora haja fraca colaboração dos alunos se observa a satisfação na forma pelo qual tem sido gerida a comunicação. Os inquiridos informaram que a instituição considera as sugestões dos seus colaboradores.

Através dos resultados foi possível concluir ainda que a comunicação interna na ESJM flui a partir de fluxo ascendente, fluxo descendente e fluxo horizontal.

Sobre a importância da comunicação interna na organização, o estudo permitiu concluir que a partir da comunicação os colaboradores ficam informados sobre a sua estrutura orgânica, políticas interna, objectivos e papel de cada integrante, de facto, a comunicação interna cria comprometimento por parte dos colaboradores na escola.

De modo geral, a pergunta de partida, de que forma a comunicação interna contribui no desenvolvimento das relações interpessoais e das actividades laborais na ESJM, foi respondida na medida em que ficou esclarecido que a comunicação interna tem contribuído bastante no sentido de fazer circular as novas informações e promover interacção entre os vários segmentos da organização.

## 5.2 Sugestões

A partir deste estudo sugere-se que:

- Os gestores divulguem junto de todos os colaboradores as estratégias de comunicação interna adoptadas, pois consideram-se fundamental que todos saibam para onde a escola quer ir, o que pretende atingir e de que forma;
- Os gestores procurem desenvolver um maior sentido de pertença dos colaboradores em relação à organização, motivar os colaboradores a tomarem iniciativa de sugerir para tornarem comunicação interna excelente.
- Aos gestores estimulem a participação dos alunos através da valorização das sugestões.

## Referências bibliográficas

- Andrade, J. (2015). *As organizações e a relação com a mídia. Relações públicas e comunicação organizacional. Desafios da globalização* (pp. 255-276). Lisboa: Escola Editorial.
- Antunes, J. & Cunha, J. (2007). *A organização da escola: o director e seu trabalho*.  
Universidade Federal de Santa Maria - Brasil
- Argenti, P. A. (2006). *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier editora.
- Augusta, C. Júnior, E. & Medeiros, S. (2017). *Análise documental: uma metodologia da pesquisa para ciência da informação*. Universidade Federal da Paraíba – Brasil.
- Bernardes, M. (2008). *Liderança e Modelos de Gestão em Contexto Escolar*. Dissertação de Mestrado. Fundacao Bissaya Barreto.
- Backstrom, B. (2008). *Metodologia das ciências sociais. Métodos quantitativos*. Universidade Aberta. Portugal.
- Baldissera, R. (2008). *Por uma compreensão da comunicação organizacional*. In: *O diálogo possível: A comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. (Org.). Porto Alegre: Editora.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. São Paulo.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2012). *Administração*. (2ª ed.). Porto Alegre: AMGHA.
- Boletim da República (2001), *Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública*. República de Moçambique.
- Botler, A. (2004). *A Escola como Organização Comunicativa*. Tese de Doutorado.

Universidade Federal de Pernambuco – Recife.

- Bueno, W. (2003). *Comunicação Empresarial. Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Monole.
- Cesca, C. G. (1995). *Comunicação dirigida escrita na empresa*. São Paulo: Ed. Summus.
- Curvello, J. A. (2008). *A Dimensão Interna da Comunicação Pública*. Brasília.
- Daft, D. L. (2005). *Administração*. São Paulo: Thomson.
- Domingues, M. (2017). *Desafios da Comunicação Interna numa Creche*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Etzioni, A. (1984). *Organizacoes Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Fonseca, A. (2000). *A liderança escolar e a comunicação relacional*. Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Fleury, M.T. & Sampaio, J. R. (2002). *Uma discussão sobre cultura organizacional*. In: Maria Tereza. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Gil, A. (2002). *Como laborar projectos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo. Atlas Editoras.
- Hall, R. (1984). *Organizações: estruturas e processos*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Hill, M. & Hill, A. (1998). *Investigação por questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hitt, M. A; Miller, C.C & Collela, A. (2007). *Comportamento Organizacional – uma Abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- Isidoro, S. (2018). *Análise da influência da comunicação no funcionamento e desenvolvimento de uma organização de ensino: caso da área administrativa da Universidade Pedagógica*. Dissertação. Maputo: FACED – Universidade Eduardo Mondlane.

- Kanaane, R. (1994). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.
- Kunsch, M. (2003). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integral*. São Paulo: Summus.
- Lemes, P. (2012). *A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas*. Assis – São Paulo.
- Marchiori, M. (2006). *Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional*. São Caetano do Sul. Brasil.
- Mello, P.; Leão, K. & Júnior, M. (2011). *Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração*. Revista de ciências da administração. V. 13, n.31, p. 190 – 209, set/dez 2011. Universidade Federal de Pernambuco – Brasil.
- Oliveira, M. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão: UFG. Universidade Federal de Goiás – Brasil.
- Pasqualiani, J. (2006). *A Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna actual*. São Paulo.
- Rabaça, A. (2001). *Dicionário de Comunicação*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Richardson, R. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas Editora.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall Editora.
- Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa:

Escolar Editora.

Sistema de Formação em Administração Pública (2009). *Manual de Português*. Direcção

Nacional de Gestão Estratégica de Recursos de Estado. Ministério da Função Pública.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª ed.). Lisboa: Escolar editora.

Tomasi, C. & Medeiros, J. (2010). *Comunicação Empresarial*. (3ª ed.). São Paulo atlas.

Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira

Thomson Learning.

Vigneron, J. (2000). *Comunicação interna além das mídias*. Líbero. 6º Seminário de

comunicação do Banco do Brasil. *Mídia e Cultura brasileira*, ano IV, V.4, nº 7- 8,

p. 96-101.

Wilbert, A. & Cruz, H. (2014). *Cultura e Clima Organizacional: uma Análise na Empresa Novo*

*Trigo de Balneário*. XI Simpósio de excelência de gestão e tecnologia. Brasil.

Zonella, L. C. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Universidade Federal de Santa Catarina–Brasil.

## **ANEXO**



Amo

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
Conselho dos Serviços de Repartição do Estado da Cidade de Maputo  
Serviço de Assuntos Sociais  
Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia Ka Mpfumu  
Escola Secundária Josina Machel

Av. Patrice Lumumba nº 68, CP 219, Telef. 324075,325719, Fax: 304490,email:

[interjm@zebra.uem.mz](mailto:interjm@zebra.uem.mz)

N/Rfº 781 SESJM/ 10.2/2022

Maputo 31 de Maio de 2022

Á : Direcção da  
Universidade Eduardo  
Mondlane/ Faculdade de  
Educação/ Maputo

**Assunto: Comunicação do despacho**

Em resposta à vossa credencial do dia 30 de Maio de 2022, na qual solicitam autorização de recolha de dados para o trabalho final do curso, do estudante do curso de Organização e gestão da Educação de nome **Anibal Anselmo Saete**, comunica - se o despacho do Exmo Senhor Director da Escola cujo teor é o seguinte:

" Visto

**Autorizo**

**Ass: Orlando José Dima**

**(Especialista da Educação)**

**Maputo 31/05/2022"**

Cordiais Saudações.

A Directora Adjunta Administrativa

*Zíbia E. Luciano*

Zíbia Engrácia Luciano

**(Téc. Superior N1E1)**

LAT/ZEL/2022

## **APÊNDICES**

## **Apêndice 1**

### **Guião de entrevista dirigido aos membros de direcção**

Esta entrevista visa obter dados sobre a Importância da Comunicação Interna Para o Desenvolvimento de uma Organização Escolar: Caso da Escola Secundária Josina Machel. Por via desta entrevista será apontada toda informação relevante que vai culminar com concretização da monografia, para o curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade Eduardo Mondlane. Assim, solicito e agradeço que responda com rigor e honestidade. Deste modo, declaro garantia de confidencialidade.

#### **Parte I**

**Das questões que se seguem, marquem X a sua resposta.**

1. Dados pessoais

1.1 Sexo: Masculino \_\_\_\_ Feminino \_\_\_\_\_

2. Idade:

3. Há quanto tempo desempenha as suas funções de direcção nesta instituição?

4. Qual é o seu nível académico profissional?

#### **Parte II**

1. Existe um departamento de comunicação interna na Escola Secundária Josina Machel?

1.1. Se sim, qual é denominação desse departamento?

2. Quem é o responsável pela comunicação interna nesta instituição?

3. Quais são os meios de comunicação interna que a instituição dispõe?

4. Em que circunstâncias são usados?

5. O que acha sobre o processo de comunicação nesta escola?

6. A informação pode ser partilhada a partir de escalões superiores para escalões inferiores, a partir de escalões inferiores para superiores. Ou entre os escalões que estão no mesmo nível. De que forma a partilha de informação acontece nesta instituição?

8. Como é que a escola tem feito o uso destes meios de comunicação: Reuniões, Circulares, Conversas Telefones, Correio electrónico, Boletins e Jornais.

9. Qual é a importância que a comunicação interna tem nesta instituição?

## Apêndice 2

### Questionário dirigido aos professores, funcionários não docentes e alunos

Este questionário visa obter dados sobre a Importância da Comunicação Interna Para o Desenvolvimento de uma Organização Escolar: Caso da Escola Secundária Josina Machel. Por via deste questionário será apontada toda informação relevante que vai culminar com concretização da monografia, para o curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade Eduardo Mondlane. Assim, solicito e agradeço que responda com rigor e honestidade. O questionário é de carácter confidencial e os dados a serem recolhidos serão tratados no âmbito académico ou científico. Deste modo, declaro garantia de confidencialidade.

#### Parte I

#### Das questões que se seguem, marquem X a sua resposta

##### 1. Dados pessoais

1.1 Sexo? Masculino \_\_\_\_\_ Feminino \_\_\_\_\_

##### 2. Faixa – etária

Entre 13 – 20 anos \_\_\_\_\_; entre 21 – 27anos \_\_\_\_\_; entre 28 – 35anos \_\_\_\_\_; 36 – 43 anos \_\_\_\_\_; acima de 44 anos \_\_\_\_\_.

##### 3. Há quanto tempo desempenha as suas funções nesta instituição?

Menos de 3 anos \_\_\_\_\_; entre 3 – 6 anos \_\_\_\_\_; 7 – 9 anos \_\_\_\_\_; mais de 10 anos \_\_\_\_\_

Qual é a classe que lecciona? (Respondem somente os professores)

a) 10ª classe \_\_\_\_\_ b) 12ª classe \_\_\_\_\_

##### 4. Qual é a classe que está frequentar? (Respondem somente os alunos)

a) 10ª classe \_\_\_\_\_ b) 12ª classe \_\_\_\_\_

##### 5. Qual é o seu nível académico profissional (Respondem somente os professores e funcionários não docentes)

a) Básico \_\_\_\_\_ b) Médio \_\_\_\_\_ c) Superior \_\_\_\_\_

## Parte II

### 1. Marque com X os meios de comunicação usados nesta instituição

Marque com X os meios de comunicação usados nesta instituição					
Reuniões	Circulares	Conversas Telefones	Correio electrónico	Boletins	Jornais

2. Responda as questões a seguir conforme a tabela abaixo se descreve. Cada número tem a sua correspondência.

Atenção a legenda:

Número	Marque com X no número correspondente a sua resposta ou opinião
1	Concorda totalmente
2	Concorda
3	Não concorda
4	Não concordo totalmente

2.1 Marque com X no número correspondente a sua resposta ou opinião

		1	2	3	4
a. A instituição tem um departamento de comunicação interna					
b. A instituição tem um responsável pela comunicação interna					
c. Como é que tem recebido a informação através destes meios	Reuniões: Através das reuniões de abertura do ano lectivo, aproveitamento pedagógico trimestral e reuniões semanais nas turmas (RT).				
	Circulares: As circulares são fixadas nas vitrinas				
	Conversas Telefones: A instituição tem contacto telefónico para atendimento ao público e comunicação interna.				
	Correio electrónico: usa-se emails individuais ou a escola tem um email institucional onde a comunidade escolar podem aceder.				
	Boletins informativos: têm recebido informação nas salas de aulas, nas reuniões, nas vitrinas ou na formatura no período da entoação do hino nacional				
	Jornal: a escola tem partilhado seu jornal nas vitrinas ou tem jornal online				
d. Tem usado os meios de comunicação interna que a escola dispõe para expor alguma sugestão ou reclamação?					
e. Nunca usou nenhum dos meios para interagir com a comunidade escolar?					
f. As tuas sugestões são consideradas pela direcção?					
g. Está satisfeito com a forma como tem sido gerida a comunicação nesta instituição?					
h. A comunicação interna permite que saiba mais sobre a organização, sua estrutura orgânica, políticas interna, objectivos e papel de cada integrante?					
i. A comunicação interna cria comprometimento por parte dos colaboradores?					