



Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação

Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

**Comunicação Organizacional e Recursos Humanos: O papel da Comunicação
Interna na Motivação e Retenção de Colaboradores- O caso da Caetano
Fórmula.**

Candidata: Jéssica Julieta Pedro Chau

Supervisor: Prof. Doutor Afonso Vaz Vassoa

Maputo, Abril de 2024

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação

Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Comunicação Organizacional e Recursos Humanos: O papel da Comunicação Interna na Motivação e Retenção de Colaboradores- O caso da Caetano Fórmula.

Monografia apresentada no curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Universidade Eduardo Mondlane.

Candidata: Jéssica Julieta Pedro Chau

Supervisor: Prof. Doutor Afonso Vaz Vassoa

Maputo, Abril de 2024

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação

Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Comunicação Organizacional e Recursos Humanos: O papel da Comunicação Interna na Motivação e Retenção de Colaboradores- O caso da Caetano Fórmula.

Monografia apresentada no curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Universidade Eduardo Mondlane.

Candidata: Jéssica Julieta Pedro Chau

JÚRI

Presidente: Mestre Saquina Mucamba

Escola de Comunicação e Artes

Supervisor: Prof. Doutor Afonso Vaz Vassoa

Escola de Comunicação e Artes

Oponente: Prof. Doutor João Miguel

Escola de Comunicação e Artes

Maputo, Abril de 2024

DEDICATÓRIA

*À minha Mãe, pelo amor, dedicação e cuidado
que tem por mim e por tudo que ela faz para o
meu bem-estar e de meus irmãos.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus, pois por Ele e n'Ele todas as condições foram criadas para que eu chegasse a essa fase da minha vida acadêmica.

À minha mãe Felizarda Mucande, por ter, em diversos momentos da minha vida, me dado asas para que eu pudesse voar, por ter tocado a minha mão para que eu pudesse tocar o céu e por ter sempre acreditado em mim. A meu pai Pedro Chau, pelo apoio e suporte que ele me deu para que eu pudesse chegar a esta fase. Agradecer aos dois pelo que fizeram e têm feito por mim, e por terem lutado o máximo para que eu pudesse ter as mínimas condições possíveis para a minha formação acadêmica. Mamã e Papá, conseguimos!

À minha irmã Danuza Chau, pelas aulas de leitura que me deu nos primeiros anos de escola, pelo exemplo que tem sido para mim, por ter sempre esperado o melhor de mim e pelo infinito suporte, incluindo para a escolha do curso.

Ao meu irmão Pedro Júnior, por ter buscado me proporcionar momentos de alegria em dias de stress e caos.

Agradeço aos meus sobrinhos Lena e Nathan, por terem me feito querer sempre ser sua melhor amiga e por despertarem o meu lado mais emocional quando estou com eles, e por me fazerem querer ser sua heroína sempre.

À minha Amiga Carlanda Nhantumbo, por ter sido sempre um suporte em dias de caos e dor, tal como pela energia que sempre me deu e pela alegria que me proporcionou; obrigada por ser minha líder principal de torcida!

À Ercília Munguambe, colega e amiga que fez com que meus dias na UEM fossem mais leves e muito divertidos, pelas madrugadas passadas juntas a estudar, por ouvir meus dilemas e pelo encorajamento dado durante essa fase.

Agradeço ao meu supervisor, Prof. Doutor Afonso Vaz Vassoa, pelas aulas de sabedoria, por ter aceite me guiar durante essa última fase da minha formação, pela paciência tida comigo, por ter sempre acreditado que eu conseguiria fazer o trabalho e, acima de tudo, por ter aceitado trabalhar dentro do meu tempo. Foi, realmente, uma supervisão acima do esperado.

Ao meu cunhado, Eduardo Barroso, pelo empurrãozinho para levar com mais ânimo este processo e pelas contínuas chamadas de atenção dadas.

Ao meu primo, mano Fifi, pelo computador cedido durante as aulas e por ter confiado em mim.

Aos meus primos, em especial a Vânia, Nelma e Enósia, pelas saídas e conversas tidas e por terem sempre acreditado em mim e no meu potencial.

Ao meu tio Sérgio Mucande, por ter aceitado ser meu segundo pai, pelo cuidado, apoio e zelo comigo mostrado.

À minha professora Alzira, por ter aceite ser professora de uma menina chorona, que só ficava a chorar, dizendo “não consigo escrever, pega minha mão”, pela paciência demonstrada e pelo amor que me transmitiu pela escola, apesar de estar em dúvida se era pelas aulas ou pela papinha.

Ao Cardoso Conga, pelo suporte, pelo apoio e por ter me acompanhado nessa fase, e pelo computador dado para que eu pudesse focar-me especialmente na pesquisa.

A Sisterhood, grupo composto por mulheres guerreiras, à Pamella Macucha e Esperança Chongola, por terem escutado meus dilemas, rido deles, aconselhado sempre e por terem despertado em mim a necessidade de querer ser a melhor de mim mesma.

Às ACADÉMICAS, Ercília, Dirse, Oclétia e Diana, companheiras deste trajecto, por terem tornado os dias leves e alegres e por terem passado a linha de colegas e se tornado grandes amigas minhas.

A todos os meus colegas do Curso de Marketing e Relações Públicas, em especial a Amaral Carvalho, Denise Ventura, Sinézio Mucoque e Hornésia Zandamela, pelos quatro anos de suporte, risadas, estudos colectivos e por me terem proporcionado dias de gozo e de caos.

A todos professores da ECA, por estarem a formar quadros e a partilhar seus conhecimentos para que nossa visão seja melhorada e pelas aulas de conhecimento por vós compartilhadas.

A AIESEC por ter me dado a oportunidade de descobrir minha paixão.

A meus amigos Zeca, Paulo, Celigeneta, Edmilson, Igor e Paulina, pelas risadas e pelas conversas longas e pelos problemas que me ajudaram a resolver.

Aos meus mentores André Massina e Felisberto Timba pelo suporte incondicional dado durante esse tempo e por terem me ensinado a estabelecer metas e seguir elas.

Agradecer de igual modo à Caetano Fórmula, por ter me permitido fazer o estudo na empresa, tal como a todos os seus funcionários, por me terem facultado informações para fazer a minha pesquisa de campo.

Agradeço a todos que, directa e indirectamente, cooperaram para que eu pudesse encerrar essa etapa da minha vida.

EPIGRAFE

A comunicação interna trabalha na direção de obter consenso sobre os sistemas e valores da organização e, em alguns momentos, sendo vital para solucionar e atingir metas que a instituição deseja obter de acordo com seu programa de trabalho. É mais um importante composto da comunicação integrada. Esse tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir, ao público interno, as ações, visões e pensamentos da organização, deixando o funcionário “a par” do que ocorre na empresa.

Priscila Santos Lemes, 2012.

RESUMO

O presente trabalho faz uma abordagem sobre a temática do Papel da Comunicação Interna na Motivação e Retenção dos colaboradores, temática essa que está directamente ligada à Comunicação Organizacional e aos Recursos Humanos por tratar do público dentro da empresa ou instituição. O estudo é feito concretamente na empresa Caetano Fórmula. A Comunicação Interna tem uma grande influência na performance dos colaboradores e, quando bem praticada, pode ter um impacto directo para a permanência dos mesmos nas organizações. Porém, diversas empresas e instituições não focam muito na Comunicação Interna, tal como acabam desvalorizando a sua prática, seja por não reconhecerem a sua relevância, ou mesmo devido aos poucos esforços envidados para a actuação do sector de Comunicação/Relações Públicas. Assim, a presente pesquisa visa responder até que ponto os pressupostos de comunicação interna, sugeridos por Curvello (2012), contribuem para a motivação e retenção de funcionários na empresa Caetano Fórmula. Para compreender melhor as variáveis envolvidas, recorreu-se a uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) e foram colhidos dados através de entrevistas estruturadas para os representantes da organização, tal como a questionários endereçados aos colaboradores. Os resultados da investigação indicam que os pressupostos de Comunicação Interna, sugeridos por Curvello (2012), contribuem parcialmente para a motivação e retenção dos colaboradores na empresa aqui indicada.

Palavras-Chave: Comunicação interna; motivação; retenção; Caetano Fórmula.

ABSTRACT

This work looks at the role of internal communication in motivating and retaining employees, a subject that is directly linked to organisational communication and human resources because it deals with the public within the company or institution. The study was carried out specifically at the Caetano Fórmula company. Internal communication has a major influence on employee performance and, when practised well, can have a direct impact on employees' retention in organisations. However, many companies and institutions don't focus much on Internal Communication and end up devaluing its practice, either because they don't recognise its relevance or because of the limited efforts made by the Communication/Public Relations sector. Therefore, this research aims to answer to what extent the internal communication assumptions suggested by Curvello (2012) contribute to employee motivation and retention at the Caetano Fórmula company. In order to better understand the variables involved, a mixed approach (quantitative and qualitative) was used and data was collected through structured interviews with representatives of the organisation, as well as questionnaires addressed to employees. The results of the research indicate that the assumptions of Internal Communication, suggested by Curvello (2012), partially contribute to the motivation and retention of employees in the company indicated here.

Key words: Internal communication; motivation; retention; Caetano Fórmula

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro, por minha honra, que o presente Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) é resultado de investigação pessoal sob orientação do meu supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra Instituição para a obtenção de qualquer Grau Académico.

Maputo, Abril de 2024

(Jéssica Chau)

LISTAS DE TABELAS, GRÁFICOS, FIGURAS, ABREVIATURAS E SIGLAS

LISTA DE TABELAS

Numero da Tabela	Designação	Página
Tabela 1	Princípios de Relações Públicas	15-16
Tabela 2	Quadro de categorias para a colecta, sistematização, análise e interpretação de dados	31-32
Tabela 3	Dados por categoria das respostas dos colaboradores	63- 66
Tabela 4	Respostas por categoria das questões dirigidas ao Director Financeiro	66- 69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide de necessidades de Maslow.....	22
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	35
Gráfico 2.....	35
Gráfico 3.....	36
Gráfico 4.....	36
Gráfico 5.....	36
Gráfico 6.....	38
Gráfico 7.....	39
Gráfico 8.....	39
Gráfico 9.....	41
Gráfico 10.....	41
Gráfico 11.....	41
Gráfico 12.....	42
Gráfico 13.....	42

Gráfico 14.....	42
Gráfico 15.....	43
Gráfico 16.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF- Caetano Fórmula

CI- Comunicação Interna

CO- Comunicação Organizacional

RP- Relações Públicas

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
EPIGRAFE	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DECLARAÇÃO DE HONRA.....	x
LISTAS DE TABELAS, GRÁFICOS, FIGURAS, ABREVIATURAS E SIGLAS	xi
LISTA DE TABELAS	xi
I. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificativa.....	1
1.2. Problematização e pergunta de partida	3
1.3. Objectivos	4
1.4. Hipóteses	4
II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL	5
2.1. Teoria de base.....	5
2.2. Relações Públicas	5
2.3. Comunicação organizacional	8
2.4. Comunicação Interna	11
2.4.1. Princípios da comunicação interna.....	15
2.4.2. Fluxos da Comunicação interna e instrumentos da CI.....	16
c) Instrumentos de Comunicação Electrónicos	18
2.4.3. Comunicação Interna Versus Endomarketing.....	19
2.4.4. Comunicação interna e a motivação do colaborador no ambiente laboral	
20	
2.5. Teorias de Motivação.....	23
2.6. Retenção dos colaboradores.....	26
III. METODOLOGIA	28
3.1. Tipos de pesquisas.....	28
3.1.1. Quanto à abordagem	28
3.1.2. Quanto à Natureza	29
3.1.3. Quanto ao objectivo	29

3.1.4.	Quanto aos procedimentos	30
3.2.	Pressupostos para criação do quadro de categorias	30
3.2.1.	Quadro de categorias para a colecta, sistematização, análise e interpretação de dados	31
IV.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	33
4.1.	Apresentação da empresa Caetano Fórmula	33
4.1.1.	Cultura Organizacional da empresa	33
4.1.2.	Salvador Caetano em Moçambique	34
4.2.	Apresentação, análise e interpretação de dados colhidos na empresa	34
4.3.	A comunicação interna na Caetano Fórmula	44
4.4.	Análise da efetivação da comunicação interna na Caetano Fórmula	46
4.5.	Motivação e retenção do público interno	46
V.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	48
VI.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
VII.	APÊNDICES	56
VIII.	ANEXOS	71

I. INTRODUÇÃO

A Comunicação faz parte da necessidade do ser humano desde os tempos primordiais.

Na actualidade, as organizações que estão focadas não só em lucros, mas também em geração de valores, têm recorrido a várias práticas, com o intuito de manter a coesão interna, como, por exemplo, a implementação da comunicação interna e as práticas do endomarketing.

Na presente monografia, aborda-se sobre a comunicação interna e a sua relação com a motivação e retenção dos colaboradores. Para o efeito, é realizada uma pesquisa na empresa Caetano Fórmula, com o objectivo de verificar a qualidade do sistema de comunicação interna e averiguar até que ponto é que este contribui para a motivação e retenção dos trabalhadores.

Com uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), recorre-se à entrevista e ao questionário para a colecta de dados, cujo referencial teórico é constituído pelo conceito de Curvello (2012) que fala acerca dos objectivos da comunicação interna, complementada pelos princípios ligados a esta matéria, sugeridos por Men & Bowen (2017); Brandão (2018), citados por Veiga (2019, pág. 41), bem como pelas teorias de motivação e retenção, sistematizadas por Alves e Sousa (2015) e Ribeiro et al, (2014), respectivamente.

A presente monografia é composta pelos seguintes capítulos: Primeiro Capítulo: Introdução; Segundo Capítulo: Quadro de teórico e conceptual; Terceiro Capítulo: Metodologia; Quarto Capítulo: Apresentação, análise e interpretação dos dados; Quinto Capítulo: Considerações Finais e recomendações; e, por fim, são apresentadas as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

1.1. Justificativa

Desde os tempos primordiais, o Homem precisa comunicar-se para poder expressar o que sente, pensa e deseja. Obviamente, este comportamento natural verifica-se nas empresas e em outras instituições humanas, através de sistemas de comunicação organizacional, em geral, e de comunicação interna, em particular.

Ao longo da sua formação, a pesquisadora teve sempre uma vontade de aprofundar um pouco mais a parte teórica e prática sobre a comunicação interna e o seu impacto na motivação dos colaboradores. Na base deste desejo, a pesquisadora tentou aprimorar mais a sua bagagem teórica sobre esta matéria e procurou uma instituição, com vista a observar parcialmente como é que a comunicação interna acontecia na mesma. Nessa breve pesquisa exploratória, constatou que a empresa em causa não possuía um departamento de comunicação e marketing e existia um ligeiro índice de desmotivação dos colaboradores. Esta constatação hipotética inquietou a pesquisadora, porque, a ser verdade, a situação podia constituir uma série de problemas para a empresa, como, por exemplo, os impactos negativos da deficiência de um sistema de comunicação interna eficaz: a desinformação, a desarmonia, rádio peão, desmotivação, entre outros.

Em termos gerais, acredita-se que o tema aqui em estudo é ou pode vir a ser relevante não só para a pesquisadora, por lhe interessar bastante, mas também para a comunidade empresarial, comunidade académica e para a sociedade em geral.

O tema poderá permitir que a Comunicação Interna venha a ser vista como sendo relevante para as empresas, considerando que geralmente as mesmas têm um sector de Marketing, mas não dão enfoque na Comunicação como um todo. Por várias vezes, se olha para comunicação apenas na vertente administrativa e mercadológica; porém, pouquíssimas acções são tomadas a nível da comunicação interna propriamente dita, o que pode vir a causar uma insatisfação do público, e até mesmo a criação da “rádio peão”, existindo assim a possibilidade de se ter ruídos na comunicação a nível organizacional.

A nível académico, este trabalho poderá servir para revisão bibliográfica sobre a temática de Comunicação Interna, como também de base para as próximas pesquisas que eventualmente virão a ser feitas nesse campo de saber.

A própria empresa, a Caetano Fórmula, poderá aqui perceber o nível de engajamento de seus colaboradores, o nível de motivação dos mesmos e até as razões que os fizeram/ os fazem permanecer na empresa em meio aos demais desafios que a mesma vivencia no seu trajecto empresarial, e desta forma contribuir para a tomada de decisões mais assertivas e elaborar um possível plano de gestão de riscos e/ou crises ligadas a falhas de comunicação.

Para as outras empresas nacionais, a pesquisa poderá servir para o despertar das mesmas em relação ao tratamento que se dá à Comunicação Interna, tal como para a criação de políticas que possam garantir que a comunicação seja feita da forma adequada, com estratégias, meios e métodos apropriados.

Por fim, em Moçambique, existem pouquíssimos estudos que foram feitos sobre o papel da Comunicação Interna na motivação e retenção do público interno, acreditando-se que a presente pesquisa poderá acrescentar valor nesse sentido.

1.2. Problematização e pergunta de partida

A comunicação faz parte da vida do Homem, pela natural e crescente necessidade que o mesmo tem de transmitir o que sente, pensa, as suas dores, as suas alegrias, etc. O Homem é, por natureza, um ser social, o que torna para ele necessário comunicar em todo e qualquer meio no qual o mesmo for estar inserido.

A Comunicação Interna vem preocupando as empresas desde o momento de surgimento desta área profissional, pois as organizações, na sua maioria, vêm enfrentando problemas de interacção entre trabalhadores de vários escalões hierárquicos, o que pode causar, até certo ponto, a falta de motivação e fraca retenção dos colaboradores.

Curvello (2012) afirma que se pode definir a comunicação interna como o conjunto de acções que a organização coordena, com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. Todas estas acções, se forem bem concebidas, coordenadas, realizadas e avaliadas sistematicamente, podem contribuir para a motivação e retenção de colaboradores nas empresas e instituições sociais, públicas e privadas.

Numa pequena pesquisa exploratória feita através de observação parcial e conversas com alguns colaboradores, foi possível constatar, hipoteticamente, que a empresa Caetano Fórmula não tem um sistema de comunicação interna adequado, o que poderá, eventualmente, criar certa desmotivação e fuga de colaboradores.

Dessa forma, surge a necessidade de se fazer uma pesquisa mais aprofundada no local para perceber as acções que a empresa Caetano Fórmula tem adoptado e até que ponto as mesmas influenciam o grau de motivação e retenção do público interno.

Esta situação hipotética nos leva à pergunta de partida para a nossa pesquisa: **Até que ponto os pressupostos da comunicação interna, sugeridos por Curvello (2012), contribuem para a motivação e retenção de funcionários na empresa Caetano Fórmula?**

1.3. Objectivos

1.3.1. Geral

- Perceber como é que a comunicação interna pode contribuir para a motivação e retenção dos colaboradores, à luz do conceito de Curvello.

1.3.2. Específicos

- Identificar as formas de planificação, execução, monitoria e avaliação do sistema de comunicação interna na empresa “Caetano Fórmula”;
- Avaliar até que ponto a comunicação interna na “Caetano Fórmula” informa, mobiliza, educa e mantém coesão em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos na empresa;
- Averiguar até que ponto as acções da comunicação interna da empresa influenciam na motivação e retenção dos colaboradores.

1.4. Hipóteses

H1: A comunicação interna da Caetano Fórmula não informa, não mobiliza e não educa de maneira eficaz e nem mantém a coesão em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos na empresa.

H2: A comunicação interna da Caetano Fórmula não coopera para a elevação da motivação e a retenção dos colaboradores na empresa.

II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1. Teoria de base

A presente pesquisa é orientada na base do conceito de Curvello (2012, pág. 22), que afirma que a comunicação interna é composta por um conjunto de acções que a organização coordena, com o objetivo 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 organizacional.

Para a caracterização das categorias que ajudarão na colecta, sistematização, análise e interpretação de dados, o conceito de Curvello (2012), juntamente com os conceitos sugeridos por Alves e Sousa (2015) e Ribeiro et al, (2014), referentes à motivação e retenção de colaboradores, respectivamente, é complementada por princípios sugeridos por Men & Bowen (2017), Brandão (2018), citados por Veiga (2019, pág. 41), que explica detalhadamente as vantagens da comunicação interna, considerada como sendo uma função essencial para o real envolvimento dos colaboradores e para o sucesso organizacional.

Este referencial teórico foi extraído do quadro teórico e conceptual que a seguir se desenvolve.

2.2. Relações Públicas

Ao analisar ou tentar pesquisar sobre o conceito de Relações Públicas, pode-se *a priori* perceber que é um tema bastante abstrato, tal como se pode verificar através de diversas definições e percepções apresentadas por vários investigadores e autores da área.

Acerca disso, Simões (1995 pág. 82) apresenta alguns argumentos para justificar a dificuldade de definição do conceito de Relações Públicas: (1) *a polissemia do termo* – o conceito de Relações Públicas pode ser aplicado enquanto disciplina, profissão, estratégia e profissional; (2) *o excesso de definições conceptuais* – as definições variam de autor para autor; (3) *as diferentes perspetivas do exercício profissional das Relações Públicas* – as RP podem ser vistas enquanto especialização do jornalismo (carácter informativo), disciplina do marketing (carácter de promoção), perspectiva da legitimação da organização (principal actividade), disciplina de motivação (acção interna), agendas sociais (Relações Públicas como uma lista de contactos a quem é possível recorrer) e/ou como organizadores de eventos.

Na mesma obra, o mesmo autor volta a referenciar que:

Analisando a sua história e evolução ao longo dos anos, é possível perceber inúmeras tentativas de diversos autores para encontrar uma definição unânime das Relações Públicas, o que, em parte, é difícil por conta do termo ser polissêmico, pois Relações Públicas pode referir-se a uma função, a uma atividade ou a um profissional, traduzindo-se isso em expressões como profissional de relações públicas, atividade de relações públicas ou, ainda, cargo de relações públicas (SIMÕES, 1995).

Pode-se aqui notar, a priori, que o termo Relações Públicas (RP) é muito difícil de ser definido, não só pela sua complexidade, mas também pela interdisciplinaridade patente no termo.

Os parágrafos que se seguem, mostram-nos, de forma clara, a polissemia e a interdisciplinaridade do termo RP.

Kunsch, por sua vez, refere as Relações Públicas como sendo:

Uma área complexa e mais abstrata do que as do jornalismo, do rádio, da televisão e da publicidade. Fazer um jornal, criar campanhas radiofônicas e televisivas são atividades concretas e pontuais facilmente tangíveis. Daí talvez a grande incompreensão sobre a verdadeira finalidade da área, bem como o desconhecimento de suas possibilidades para a maioria das pessoas (KUNSCH, 1999 citada por FARIAS, 2004).

Segundo Kunsch (2009, Pag.59), entende-se as Relações Públicas como sendo parte do sistema de comunicação nas organizações, que tem o papel de cuidar e permitir que os relacionamentos ocorram entre si em parte, os demais grupos sociais podem ser organizados de distintas formas e possuir diversas características, podendo, esses grupos, ser empresas ou instituições sociais, de carácter público ou privado. Esse papel dá a responsabilidade de fazer pesquisas, planeamento, gerir, lidar com processos, criar técnicas e instrumentos, desempenhar diversas funções e actividades baseadas em ciência, técnica e tecnologia.

Com isso, Grunig, Ferrari, & França (2009), citados por Lovato e Silva (2020 Pág. 103), defendem que a actividade das RP é hábil para instituir relacionamentos entre as organizações e seus públicos, com aptidão para compor a comunicação organizacional, empregando acções com capacidade de potencializar uma difusão de informações, assegurando que a organização esteja presente e seja notável nos espaços públicos. Desse modo, a actividade de RP pode ter um contributo para a eficiência da organização ao

colaborar para a compressão e o alinhamento dos seus objectivos com as expectativas de seus públicos. Deste modo, as RP acrescentam valor na organização ao cooperar para a eficiência e eficácia da mesma e ao construir relacionamentos positivos e de qualidade a curto e a longo prazo, com públicos estratégicos.

De igual modo, Fortes (2003, pág. 5) afirma que as RP buscam por respostas para os gravíssimos desacordos defrontados pelas empresas nos dias actuais.

Pode-se, com o raciocínio desses autores, perceber que o profissional das relações públicas tem as suas actividades centradas em tudo que diz respeito às relações internas e externas das empresas e instituições, incluindo a forma como os *stakeholders* olham e percebem as organizações no seu todo.

Franco (2016, pág. 1) afirma que as Relações Públicas nas organizações têm a incumbência de instituir interligações entre os demais públicos e a organização, para que o relacionamento entre os dois possa ser cada vez mais vincado e que possa produzir mais ensejos para a organização. O mesmo autor assevera que a função dos profissionais das RP é planificar e realizar a maneira de comunicar da organização como um todo. Eles produzem a informação sobre seus públicos, recomendando a organização sobre como fazer com que as políticas ou acções desta sejam eficientes com seus públicos.

Canfield (1970, pág. 5) citado por Vassoa (2010, pág. 224 e 225), afirma que as Relações Públicas apresentam quatro características principais, que são:

As Relações Públicas são uma filosofia da administração: trata-se de uma atitude que situa os interesses das pessoas acima de todos os assuntos ligados à direcção da indústria ou organizações de serviço social, de bancos, serviços públicos, quaisquer associações profissionais ou empresas comerciais. Nesta perspectiva, uma empresa ou organização deve ser administrada com o fim de servir os interesses de todos os públicos: os empregados, os fregueses, os accionistas, os fornecedores, os distribuidores, os negociantes, caso se trate de uma associação, os respectivos membros, etc. A atitude fundamental da administração é formar as bases sobre as quais as relações públicas procuram melhorar as relações entre as pessoas.

As relações públicas são uma função administrativa. As três funções básicas de administração são: organizar, delegar e supervisionar.

As Relações Públicas são uma técnica de comunicação através da qual o público toma conhecimento dos propósitos e realizações de uma organização;

As relações públicas implicam numa boa impressão que o público tenha das pessoas ligadas a determinada organização (CANFIELD, 1970, pág. 5 citado por VASSOA 2010, pág. 224)

Vassoa (2010, pág. 225) afiança que as principais características das relações públicas são: comunicação, empresa/organização/instituição, públicos, previsão, planificação, política, filosofia, aconselhamento, pesquisa, informação, entendimento, combinação, etc.

Essa última definição não só pode ajudar-nos a perceber o que são as relações públicas, tal como pode nos permitir perceber pontos em comum nas definições dos demais autores acerca do tema, tais como o facto de essa ser uma função, lidar com os públicos (internos e externos), planificar, executar e implementar planos de gestão de públicos, deixando ainda mais claro sobre o carácter interdisciplinar desta área profissional.

2.3. Comunicação Organizacional

Scroferneker (s/d) defende que a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos.

Nesse sentido, Kunsch (2003, Pág. 71-72) destaca as relações construídas no contexto organizacional da seguinte forma:

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspeto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências variadas, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em diferentes contextos sociais (KUNSCH,2003, Pág. 71-72 citada por LIMA e ABBUD, 2015, Pag.6).

Para Kunsch (2020 pág. 90), a comunicação organizacional deve ser compreendida de forma ampla e holística. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, económico e social. Como fenómeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos.

Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interacções nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Portanto, nessa linha de

pensamento, se supera a visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente.

A comunicação organizacional, segundo uma análise feita por Kunsch (2003 pag.149), citada por Kunsch (2020 pág. 97), apresenta-se de diferentes modalidades que permitem suas actividades de: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. É na base desta visão holística que a autora apresenta a comunicação organizacional integrada como forma de permitir que a organização consiga alcançar seus objectivos institucionais.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direcciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma actuação sinérgica; pressupõe a junção da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa que forma um mix, o composto da comunicação organizacional/ comunicação integrada.

Torquato (1986, p. 51) citado por Curvello (2012, Pág. 25), ao oferecer uma abordagem disciplinar à comunicação organizacional, aponta três dimensões:

A comportamental, a social e a cibernética. A dimensão comportamental estaria ainda dividida nos níveis intrapessoal, interpessoal [...] e grupal, estando relacionada ao comportamento dentro das organizações, incorporando aspectos culturais e psicológicos. A dimensão social se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos, para uma recepção não definida, seguindo os modelos clássicos de comunicação. Já a dimensão cibernética estaria relacionada ao controle e armazenamento de dados e difusão de informações, ancorada na moderna tecnologia de informática (TORQUATO 1986, pág. 51 apud CURVELLO 2012, Pág. 25).

Pode-se aqui perceber a intercessão dos autores acima citados no que concerne à visão que os mesmos possuem em relação à comunicação organizacional, pelo facto de os mesmos considerarem a existência da comunicação administrativa, a comunicação cultural que pode claramente ser associada a comunicação interna, pelo facto de a abordagem dessa última estar totalmente dependente da essência cultural que os indivíduos poderão apresentar no âmbito organizacional.

Neste contexto, Kunsch (2020, pág. 100) cita na sua abordagem a comunicação mercadológica e institucional; enquanto, por sua vez, Tourquato (2002), citado por Scroferneker, (s/d), engloba a comunicação social. De uma forma geral, pode-se perceber que

as abordagens de ambos versam sobre a relação das organizações com os demais públicos com os quais tendem a interagir.

A comunicação organizacional quando vista de forma estratégica, pode auxiliar a organização a alcançar seus objectivos, superando a perspectiva funcionalista tão marcante nos postulados a área. Não se pode simplesmente seleccionar informações de maneira aleatória, mas sim informações que façam parte do contexto da empresa e que, de alguma maneira, façam sentido para seus públicos, a ponto de ser capazes de realizar uma troca efectiva de informações, gerar sentido e compartilhar conhecimento (MARCHIORI, 2011, pág. 157 apud LIMA e ABBUD, 2015, pág. 7).

Marchiori (2011, pág. 157), reforça que a comunicação organizacional deve ir além da produção de veículos da comunicação e que isso não confere à organização o *status* de uma empresa que pratica a comunicação organizacional. Para a autora, há um novo paradigma nessa área que valoriza a interacção dialógica e evidencia a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos e buscar um consenso nos ambientes organizacionais.

A comunicação organizacional pode também ser avaliada como sendo uma ferramenta estratégica que permite que a organização comunique com seus públicos de forma eficaz e satisfatória, se devendo aqui focar no feedback, considerando que a comunicação quando bem-feita permite que ambas as partes interajam e se deem retorno uma a outra.

A comunicação, de acordo com Kunsch (2003, pág. 150), precisa se ser integrada, compondo uma homogeneidade consonante face à ligação das diferentes áreas que concebem a comunicação organizacional. Apesar das dissemelhanças e singularidades de toda atividade, a união e interacção das comunicações institucional, mercadológica, administrativa e interna precisam estar embasadas em uma tática global, nitidamente explicada, harmonizada e sólida nos objectivos gerais da empresa e na filosofia de uma administração participativa desse sistema.

A edificação e a manutenção de uma boa imagem e identidade empresariais estão directamente conexas ao labor da comunicação institucional, através de uma preparação estratégica eficaz. Ao empregar ferramentas preciosas de que dispõe, como a assessoria de imprensa, é possível munir a organização de um carácter positivo que reflita na aptidão de influenciar seus públicos, a comunidade e a opinião pública. Conquistar credibilidade, confiança e simpatia está entre os objetivos da comunicação institucional. Já a comunicação

mercadológica é responsável pela conquista de consumidores e mercados-alvo, priorizando a difusão publicitária dos produtos e serviços de uma organização, esboçada pelo plano de marketing da empresa. Processa-se através das informações conseguidas nas pesquisas de mercado, fazendo-se o uso de instrumentos, como a publicidade, promoção de vendas e merchandising para alcançar os objetivos mercadológicos. O andamento do sistema empresarial é orientado pela comunicação administrativa, por meio de uma ligação de fluxos e redes de informação.

De acordo com esta autora, para se alcançar uma alta produtividade e um bom lucro nos resultados, devem ser aplicados no planeamento, coordenação e controle de uma organização, técnicas e métodos administrativos baseados em um processo de intercâmbio de informações eficiente

2.4. Comunicação Interna

Esta é uma área focada na comunicação e difusão de informação dentro da organização, criando uma homogenia interna.

Conforme enaltece Kunsch (2003, pág. 150), a comunicação interna é uma área que busca a incorporação entre a empresa e seu público interno, especialmente os funcionários, no processo de procura de uma gestão participativa. Deve estar arduamente interligada no conjunto de valores, políticas e objetivos corporativos. As consequências de todas as suas acções precisam beneficiar tanto os empregados quanto a empresa, compondo, assim, um sistema indispensável e agradável para ambas as partes.

Neste sentido, a autora acima citada, numa abordagem mais redente, define a comunicação interna como sendo um sector que tem o objectivo de facultar a integração entre a empresa e seu público interno, principalmente os funcionários, no processo de busca de uma gestão participativa. Mais adiante, Kunsch (2003, pág. 99) enaltece que a comunicação interna busca proporcionar caminhos para diligenciar melhor incorporação dentro da organização, consonando os interesses desta e dos empregados, mediante o incentivo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.

De forma geral, a comunicação interna é planeada em volta de deliberações nitidamente definidas, para possibilitar toda a interacção provável entre a organização e seus

empregados, lançando mão de metodologias e técnicas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Evidentemente, na medida em que ela se fortalece no espaço de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de acção voltados prioritariamente para todo o público interno, passará a ser bastante eficaz, sendo raciocinada, planeada e avaliada constantemente, não ocorrendo simplesmente de forma acidental. Actua com base numa política de RP e numa direcção mais ampla, procurando considerar o funcionário enquanto pessoa e cidadão e colimando bastante na incorporação entre o capital e o trabalho.

Sobre esta matéria, Marchiori (2008, pág. 1), citada por Nascimento (2009, pág. 7), assevera que no que toca aos temas da comunicação interna, é elementar compreender a comunicação como um sistema que efectivamente comunica, envolve, inventa, acrescenta o saber e, por fim, desenvolve pessoas internas nas organizações.

Nassar (2005, pág. 26), citado por Nascimento (2009, pág. 7), defende que a comunicação interna possibilita que os funcionários instituem os sustentáculos para a construção e o robustecimento de decisões compartilhadas, conseguindo fortalecer a compatibilidade do discurso da empresa com o discurso dos colaboradores.

Como já foi referido aquando da apresentação da teoria de base para o presente trabalho, Curvello (2012, pág. 22), por sua vez, salienta que podemos definir a comunicação interna como o conjunto de acções que a organização coordena, com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter 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.

A comunicação interna é também entendida como o conjunto de actividades efectuadas internamente por qualquer organização para a criação e manutenção de boa relação entre os seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação, que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com seu trabalho para o alcance do objectivo organizacional (ANDRADE, 1991, pág. 32-33 apud REGEL 2020, pág. 122, “tradução nossa”)¹

¹ Traduzido do Espanhol para português

A comunicação interna trabalha na direção de obter consenso sobre os sistemas e valores da organização, e em alguns momentos, sendo vital para solucionar e atingir metas que a instituição deseja obter de acordo com seu programa de trabalho. É mais um importante composto da comunicação integrada. Esse tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir ao público interno, as ações, visões e pensamentos da organização, deixando o funcionário “a par” do que ocorre na empresa (LEMES 2012, pág. 4).

Ao abordar sobre esta temática, Garcia (1998 pág. 10 e 11), citado por Rengel (2020, pág. 124 “tradução nossa”)², afirma que a comunicação interna deve abordar-se como sendo a energia do sistema, somente definida como toda energia, pelos seus efeitos. Tal expressão de sensibilidade na organização, que dota a empresa de equilíbrio e estabilidade mediante a alimentação positiva e negativa, tem multiplicidade de papéis, funções e objectivos.

Para Tibúrcio e Santana (2014, pág. 20), a comunicação interna tem a função de conduzir aos empregados modificações funcionais e estratégias feitas na empresa, informações administrativas, acções da empresa e participação da companhia no mercado. Pode ainda tratar de assuntos ligados à responsabilidade social, meio ambiente e eventos culturais. Há empresas que reservam espaço para notícias dos próprios funcionários. Deste modo, o colaborador não se considera um mero subordinado, mas sim uma pessoa que exerce as suas profissões em associação com a instituição.

Sobre este assunto, Marques (2004), citado por Alves e Souza (2015, pág. 4), defende que a comunicação interna é como uma via de mão dupla. Portanto, é preciso saber comunicar, bem como escutar. O autor define os 4 “Cs” de uma comunicação interna eficaz, que são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida.

Alves e Souza (2015, pág. 5) afirmam que a comunicação interna exerce um dos seus principais papéis, que é aproximar a empresa de seus colaboradores, visto que estes executam suas actividades de forma agregada aos objetivos e negócios da empresa.

As organizações precisam, acima de tudo, perceber que possuem uma pessoa, um colaborador, criando assim estratégias eficazes para garantir a satisfação do mesmo, levando em consideração que o trabalhador é nada mais nada menos que o primeiro cliente da organização, pelo facto de a satisfação ou engajamento do mesmo estar directamente ligado à satisfação ou não dos demais públicos que a empresa engloba e com os quais se relaciona.

² Traduzido do Espanhol para português

Para Curvello (2012, pág. 22), a comunicação interna, geralmente, abrange a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas, circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados).

Podemos, dessa forma, entender que a maneira que a organização opta para exercer o processo comunicacional poderá influenciar positivamente ou negativamente na passagem/transmissão da informação pretendida. Esta influência poderá ser verificada através do feedback por parte do receptor, demonstrando-se assim a eficácia ou não dos canais escolhidos para exercer a comunicação.

Morais (2021, pág. 7) adiciona ainda que a presença de uma boa comunicação interna é ponderada como sendo basilar para potencializar o bom funcionamento das organizações, podendo comprovar uma relação com o sucesso ou insucesso das mesmas.

Assim, pode-se dizer que a comunicação interna é uma função essencial para o sucesso organizacional e para o real envolvimento dos colaboradores, na medida em que, conforme enaltecem Men & Bowen (2017); Brandão (2018), citados por Veiga (2019), trata-se de uma actividade que:

- a) Mantém os colaboradores informados sobre o seu trabalho, sobre a organização e o contexto actual;
- b) Satisfaz as necessidades de comunicação dos colaboradores;
- c) Possibilita aos colaboradores um adequado feedback acerca do desempenho organizacional;
- d) Ajuda os colaboradores a compreenderem a organização, as suas estratégias e políticas;
- e) Contribui para a construção de uma identidade partilhada, incutindo nos colaboradores os valores e crenças da organização. Desta forma, gera confiança, lealdade e promove o envolvimento;
- f) Conecta os colaboradores, constrói relações e fortalece o sentimento de pertença;
- g) Funciona como uma máquina, assegurando que a organização continue a trabalhar normalmente;

h) Desempenha um papel essencial em vários processos organizacionais, como a tomada de decisão, socialização, valores e gestão da mudança.

Como podemos concluir, o papel da comunicação interna, enquanto fonte de vantagem competitiva, é algo cada vez mais claro, tendo impacto nas organizações nos domínios social, económico, cultural e da inovação.

2.4.1. Princípios da comunicação interna

Segundo Dupuy, citado por Morais (2021, pág. 8), existem princípios da comunicação que são indispensáveis para que uma organização se possa reger, de forma a desenvolver as suas mudanças internas e alcançar o sucesso.

Na tabela a seguir, estão expostos os princípios.

Lucidez	A empresa tem de ter autoconhecimento antecipadamente, de modo a que possa se dar a conhecer e elucidar os seus fins.
Vontade	Estabelecer de facto uma ideologia de comunicação.
Transparência	É indispensável fazer uma racionalização em termos de análise de objetivos e efeitos dentro organização.
Simplicidade	A comunicação carece de chegar a todos os colaboradores da empresa, que precisam compreender as mensagens de uma maneira clara. As mensagens devem ser acessíveis e simples; e os assentamentos utilizados devem ser adequados à mensagem por ser transmitida.
Rapidez	A rapidez de disseminação da informação assevera o interesse de quem a recebe, evitando a formação de ruídos de comunicação e impedindo que os colaboradores sejam comunicados em primeiro lugar pelos meios exteriores aos da organização.
Duração	Os suportes de comunicação interna necessitam desenvolver para que a atenção e benefício de quem se destina se mantenha sempre fastigiosa.
Tenacidade	Este princípio conjectura que uma notícia, para ser absorvida, deve ser divulgada em todos os instrumentos de comunicação presentes na organização.

Realismo	A comunicação interna aquiesce uma melhor percepção da organização por parte do colaborador.
Adaptação	Este princípio tem por sustentáculo a cultura da empresa. As publicações precisam ser adaptadas às carências dos trabalhadores, tendo por base a cultura existente e não apenas as estruturas instituídas.
Envolvimento	Traduz-se na comutação de impressões com os colaboradores, havendo uma presença do discurso da direção em todos os suportes de comunicação e também do discurso dos trabalhadores nos suportes de comunicação ascendente.
Sedução	A comunicação interna deve seduzir para poder chamar a atenção, causando o interesse e principalmente estimular o receptor da mensagem.
Antecipação	A organização deve se dispor em termos de comunicação, para poder replicar a prováveis ocorrências, a reações de colaboradores e a modificações que podem ocorrer dentro da organização.

Tabela 1: Princípios de Relações Públicas.

Fonte: adaptado de Morais (2021, pág. 8).

2.4.2. Fluxos da Comunicação interna e instrumentos da CI

Segundo Curvello (2012, pág. 23, 24), a comunicação no interior das organizações se desenvolve, geralmente, por meio de fluxos aqui indicados: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e a intranet, o fluxo transversal.

O fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. As seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa e particularmente naquele por nós analisado, caracterizam esse fluxo. O terceiro fluxo é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral. O fluxo transversal teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais (CURVELLO 2012, pág. 23 e 24).

Para este autor, o fluxo de comunicação determina aquele que poderá ser considerado o meio para fazer chegar a informação pretendida.

A partir dessas definições e da observação de situações concretas, Bueno (1989, pág.74), citado por Curvello (2012 pág.), estabelece uma tipologia em virtude da prevalência de um determinado tipo de fluxo. Dessa forma, os sistemas de comunicação de classificariam

em burocrático (prevalência do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais); retro alimentador (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente feedback); espontâneo ou informal (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal); e democrático (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobreporem).

Nesse contexto, é importante distinguir, também, as redes de comunicação, aqui entendidas como formal e informal. A rede formal refere-se àquela que "deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa" (BUENO, 1989, pág. 75, apud CURVELLO 2012 pág. 24), e depende da existência de canais formais de comunicação, como o jornal de empresa, por exemplo. Já a rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.

Morais (2021) afirma a existência de uma necessidade das empresas determinarem o quê e como comunicar, possuindo isso uma enorme importância na gestão da organização. Sendo importante ter em atenção os meios a utilizar na comunicação interna, conhecer as suas características e saber o que comunicar, permitindo fazer uma melhor seleção dos instrumentos a utilizar, tendo em conta os objetivos que se pretendem atingir.

Para Morais, os meios de comunicação interna podem ser orais, escritos, audiovisuais, eletrónicos, assim como o uso de campanhas e programas. Dessa forma, o autor faz a seguinte divisão dos canais usados por empresas para comunicar internamente:

a) Instrumentos da comunicação oral

São um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores e às chefias. Clappitt (1991), citado por Morais (Pág. 100), apresenta alguns instrumentos de comunicação oral que podem ser utilizados na comunicação interna:

- **Face-a-face:** é um meio de comunicação mais rico, pelo facto de incluir nos seus métodos a voz, objectos visuais, linguagem corporal e o olfato. Há que frisar que este tipo de comunicação pode estar sujeito a desentendimento, podendo ser feita de maneira formal e/ou informal;
- **Via móvel:** pode substituir a comunicação face-a-face, apesar de não englobar a comunicação visual;

- Discurso oral: é um instrumento que permite um contacto directo com os participantes da mesma, permitindo um contacto directo entre estes;
- Reunião: esse instrumento não só junta chefias e subordinados, como também estabelece um relacionamento entre eles, podendo, na contemporaneidade, ser presencial, virtual ou híbrida.

b) Instrumentos de Comunicação Escrita

Na bibliografia sobre esta matéria, os autores enumeram vários instrumentos de comunicação escrita, como, por exemplo, os seguintes:

- **Cartas**, têm o objectivo de fazer a divulgação de eventos importantes para a organização, a explicação ou justificação de situações, anúncio de operações;
- **Documentos informativos de integração**, que têm a intenção de integrar os colaboradores nas actividades da organização, fazendo-os sentir parte da empresa;
- **Relatórios, folhetos, boletins e brochuras**, são uma forma de dar a saber, de forma rápida, pontos de vista da direcção aos colaboradores;
- **Quadros informativos**, são muitas vezes utilizados para comunicações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, sendo um dos meios mais usados para comunicar com os colaboradores.

c) Instrumentos de Comunicação Electrónicos

Cada vez mais, com a evolução das novas tecnologias, os meios de comunicação electrónicos fazem parte da vida dos colaboradores. Estes têm vindo a substituir os habituais e convencionais meios de comunicação utilizados pelas empresas. Dois bons exemplos de comunicação electrónica são o e-mail e os boletins electrónicos que compõem um combinado de notícias ou informações proveitosas que podem ser conduzidas por computador, frequentemente utilizadas para o aviso de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural.

A Intranet é outro meio de comunicação cada vez mais utilizado, onde os usuários encontram informação disponível de forma simples e acessível. Pode agregar correio electrónico, automação de processos, gestão de informação e conversa on-line. Em tempo

real, podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja a nível nacional, ou internacional, fomentando o espírito de trabalho em grupo ou equipa, com a maior comodidade.

- d) **Campanhas e Programas** – Quaisquer actividades realizadas com o intuito de conduzir algum tipo de notícia aos colaboradores são consideradas como meios de comunicação interna. Neste caso, pode-se dar como exemplo as campanhas de segurança, campanha de portas abertas para colaboradores e seus familiares, programa de integração de novos funcionários, etc. (CLAMPITT, 1991, citado por MORAIS, Pág. 100).

2.4.3. **Comunicação Interna Versus Endomarketing**

Esta breve análise comparativa é aqui apresentada pelo facto de se ter constatado que alguns autores se contradizem no que concerne ao endomarketing e à comunicação interna. Alguns defendem que o endomarketing está inserido na comunicação interna, e outros acreditam que a CI está inserida no endomarketing. Na presente pesquisa, considera-se como sendo o conceito mais plausível a diferenciação sugerida pela professora Margarida Kunsch, uma vez que esta expõe variáveis históricas e argumentos lógicos que sustentam a sua posição, conforme se pode constatar mais adiante.

De acordo com Lubeck (2018, pág. 55), o endomarketing é um processo de gestão cíclico e contínuo, que faz parte dos demais processos administrativos e motivacionais que recorrem a ferramentas de incentivo, com vista a promover o engajamento dos colaboradores e garantir que os objectivos mercadológicos das empresas possam trazer melhores resultados.

Também, na visão da autora acima citada, o endomarketing é entendido como qualquer esforço da empresa objectivando estabelecer, com seus trabalhadores, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro. Trata-se de uma estratégia de gestão de pessoas nas empresas, que reconhece que a qualidade da relação da empresa com o mercado, clientes e consumidores é resultado da qualidade do relacionamento da mesma com os seus colaboradores. Assim, a função do endomarketing é proporcionar educação mercadológica,

atenção e carinho aos trabalhadores, tornando-os informados, preparados, criativos e felizes, capazes, portanto, de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente externo.

Porém, de acordo com Kunsch (1999), é importante se esclarecer sobre o chamado *endomarketing*, que muitos teóricos tendem a identificar erroneamente com a comunicação interna. O termo *endomarketing* foi originariamente criado e registrado por Saul Bekin, em 1991, e refere-se a "ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente". Ou seja, a "sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços". Neste sentido, e tendo em conta o conceito original do termo, o *endomarketing* limita-se a ver os colaboradores como "clientes internos".

Em contrapartida, defende Kunsch (1999), a comunicação interna é muito mais envolvente, uma vez que actua com base numa política de Relações Públicas e numa direcção mais ampla, procurando valorizar o colaborador enquanto pessoa e cidadão e se preocupando muito mais com a integração entre o capital e o trabalho num ambiente interno.

Aliás, recorrendo à epígrafe da presente monografia, Lemes (2012) também sustenta que a comunicação interna trabalha com vista à obtenção de consensos sobre os sistemas e valores organizacionais, sendo vital para solucionar eventuais desajustes de relacionamentos e atingir metas que a instituição deseja obter. Faz parte do composto da comunicação integrada. Esse tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir, ao público interno, as ações, visões e pensamentos da organização, deixando os funcionários educados e informados sobre o que ocorre na empresa e melhorando os processos interactivos e o clima organizacional.

2.4.4. Comunicação interna e a motivação do colaborador no ambiente laboral

Uma vez que o foco desta monografia incide sobre o papel da comunicação interna na motivação e retenção de colaboradores, há aqui a necessidade de se fazer uma breve revisão da literatura referente a estas matérias, analisando alguns conceitos e teorias que fazem a ponte entre a comunicação, a motivação e a retenção de talentos.

Segundo Lemes (2012, pág. 39), a palavra “motivação” provem do latim *movere*, que denota "mover". É, então, aquilo que é susceptível de mobilizar o indivíduo, de o conduzir a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado.

A isso, Morais (2021, pág. 14) acrescenta que a motivação pode ser empregada a vários momentos diários, dada a sua importância para realizar as tarefas do dia-a-dia. Desse modo, a motivação pode aliar-se à aprendizagem, à satisfação própria ou no trabalho, à alimentação, ao exercício físico, etc.

Pode-se aqui perceber que motivação está directamente ligada ao que nos faz ter vontade de iniciar algo, ou desejar fazer uma coisa em detrimento da outra, ao que Marins (2007, pág. 17), citado por Alves e Sousa (2015, pág. 7), concorda ao afirmar que Motivar é ter 'motivos'. Ter motivos para decidir trabalhar, para se empenhar, para se responsabilizar, para desejar triunfar e instruir-se.

A motivação pode assim ser vista como uma forma ou mesmo um caminho para aprimorar o desenvolvimento, seja profissional, seja académico e até mesmo pessoal, no que toca à produtividade, e à satisfação tida por indivíduos nas demais áreas de sua vida.

Isso leva-nos a compreender que não é suficiente possuir um público interno numa instituição se o mesmo não estiver disposto a estar na mesma, se o mesmo não estiver motivado para permanecer na organização ou se dedicar em prol do bem-estar da empresa.

Ao abordar sobre essa temática, Alves e Sousa (2015, pág. 7) salientam sobre a necessidade de perceber que motivar está além do dinheiro, do desejo e da necessidade, pois é notório que o entendimento do indivíduo está em constantes mutações, o que acaba levando a mudanças nas suas prioridades, desejos, vontades e necessidades. Por essa razão, deve-se prestar atenção, pelo facto do indivíduo vir a desejar certos ganhos, e noutra não desejar mais. A única solução para isso, é conhecer e perceber bem os colaboradores, sabendo identificar as suas necessidades, desejos e expectativas, de modo a supri-los, permitindo o engajamento dos mesmos aos objectivos da organização.

Se pode assim perceber que nem sempre o salário poderá levar ao funcionário da organização a decidir permanecer na mesma e continuar contribuindo para o seu desenvolvimento.

Para Lemes (2012, pág. 40), motivar significa oferecer motivo. Podemos afirmar que a motivação é interior aos indivíduos, sendo que a motivação particular para o labor depende/pode ser determinado pelo sentido que se dá a ele.

A autora menciona na sua abordagem a relação intrínseca e excêntrica que pode ser considerada na abordagem da comunicação organizacional, referindo que:

A motivação é resultante de fatores que podem ser agrupados em duas categorias principais:

- Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam, determinam um estado de desequilíbrio, gerando sensações emocionalmente negativas como doenças, stress entre outras. Os fatores emocionais envolvem os sentimentos de crescimento individual de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização.
- Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Os comportamentos ou ações não possuem o mesmo ponto de origem das pessoas, esses fatores não levam ao aumento da satisfação no trabalho, mas a ausência dos mesmos é capaz de levar a insatisfação. As principais necessidades higiênicas são: salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relação entre a empresa e as pessoas que nelas trabalham e os regulamentos internos (LEMES, 2012 Pág. 41).

Segundo Damante (1999), citado por Faria (2009, pág. 8), desenvolver uma comunicação eficiente, utilizando meios adequados, competentes para motivar e produzir iniciativas espontâneas, é o anseio que as empresas hodiernas possuem na procura da competitividade. Usando-se da comunicação interna, é possível motivar os recursos humanos, saber seu parecer e, na medida em que o público interno é despertado a participar e depara com abertura da sua opinião, sente-se mais motivado e engajado.

Ao abordar esse tema, Melo (2006, pág. 26) afirma que a motivação e a integração de colaboradores cooperam de forma positiva no crescimento, desempenho e desenvolvimento da organização, robustecendo os seus intentos e objectivos basilares. A autora ressalta a necessidade da participação dos colaboradores das decisões tal como do conhecimento de tudo que ocorre na organização, sendo fundamental o comprometimento, motivação e que os colaboradores estejam de acordo com a proposta empresarial para que a qualidade nos serviços e satisfação de clientes possam ser alcançados. Para tal, é pertinente que os consumidores sejam atendidos por funcionários claramente satisfeitos com a organização.

Conforme defende Semren (2017), citado por Morais (2021, pág.15),

Existem algumas barreiras à motivação no local de trabalho, como a má comunicação, sendo que a “insatisfação com a comunicação organizacional pode causar desinteresse pelas operações diárias, bem como pela cooperação com os colegas”. Para a autora, uma outra barreira para a motivação no trabalho reside no facto de alguns gestores não reconhecerem o esforço feito pelos seus colaboradores, não dando feedback. Para colmatar estas barreiras, “somente sistemas motivacionais de alta qualidade podem ajudar as organizações a aumentar suas habilidades competitivas e o seu valor no mercado” (SEMREN, 2017, pág. 21 apud MORAIS, 2021, pág.15).

As organizações precisam perceber que a motivação pode ser intrínseca, porém, as acções exteriores e o meio no qual o indivíduo está inserido podem claramente determinar os resultados que os seus colaboradores poderão apresentar para as empresas, pois, o meio pode trazer tanto frustração como satisfação, estando esses aspectos directamente ligados as acções empreendidas em prol dos mesmos aspectos.

Em suma, existe uma interdependência entre a motivação interna e externa, sendo as acções, tanto do individuo como da empresa, principais determinantes para o sucesso ou insucesso do colaborador e ate mesmo da organização.

2.5. Teorias de Motivação

Diversas teorias foram criadas para falar ou tratar sobre as razões/motivos que estão directamente ligados à motivação do colaborador nas empresas, cada uma enfatizando determinado aspecto em detrimento do outro.

A seguir, estão descritas algumas teorias de motivação consideradas pela autora do presente trabalho como as principais para a pesquisa.

2.5.1. Teoria de Motivação de Abraham Maslow

Maslow (1943) procurou explicar o fenómeno motivação a partir da classificação das necessidades humanas dispostas hierarquicamente na seguinte ordem de importância: necessidades fisiológicas, de seguranças, sociais, de estima e de auto-realização. Tais necessidades podem ser representadas na figura a seguir.

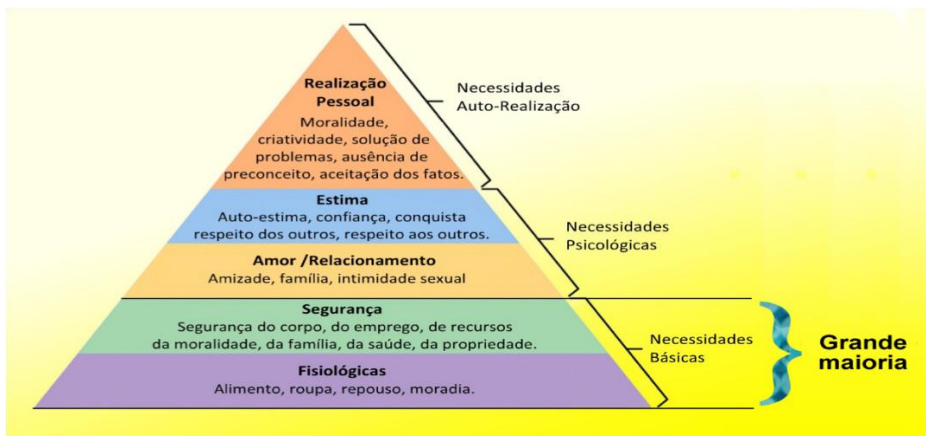


Figura 1: Pirâmide de necessidades de Maslow

Fonte: <laboneconsultoria.com.br/maslow/>

Segundo Maslow 1943, os motivos que levam ao desempenho no trabalho estão ligados à realização das necessidades individuais. O trabalho é por ele considerado como um caminho para o suprimento das necessidades individuais traduzidas em objectivos particulares.

Esse autor enfatiza em sua pesquisa que a grande maioria termina a sua satisfação nas necessidades básicas, observando uma ligeira dificuldade para atingir seus intentos.

2.5.2. Teoria dos motivos de McClelland

Sobre este assunto McClelland, citado por Canão (2021, pág.12), centra-se em três necessidades: o motivo do sucesso, o motivo da afiliação e o motivo do poder. O grande factor diferenciador desta teoria prende-se com o facto de ela associar e compreender os factores internos com o comportamento adotado através da psicanálise (REGO & CARVALHO, 2002 citados por CANÃO, 2021, pág.12).

- Necessidade de realização: desejo do indivíduo em atingir objectivos que representam desafio em fazer melhor e mais eficientemente através do esforço individual. Não enfatizam as recompensas em si, mas a excelência da sua execução (ROCHA, 1997 apud SEQUESSEQUE, 2019, pág. 11);
- Necessidade de afiliação: representa o desejo de manter relações pessoais de amizade e de poucos conflitos, o desejo de ser amado e aceite pelos outros. A ênfase da sua

actuação não é na competição, mas sim na cooperação e compreensão entre os colegas (McCLELLAND, 1961 apud SEQUESSEQUE, 2019, pág,11);

- Necessidade de poder: refere-se ao desejo de controlar, influenciar o ambiente envolvente, assumir responsabilidades e decidir ou ser responsável pelo desempenho dos outros. São características inerentes a pessoas que preferem situações competitivas e que dão maior importância ao prestígio, posições e à influência do que à eficácia (McCLELLAND, 1961 apud SEQUESSEQUE, 2019, pág,11).

Desta forma o autor acima citado assume que apesar de, em geral, os indivíduos possuírem características dos três tipos de motivação, um deles será dominante, tendo o perfil motivacional de cada um.

2.5.3. Teoria Bifactorial de Herzberg

Segundo Herzberg, citado por Freire e Freitas (2007, pág. 3735), o comportamento das pessoas no trabalho é determinado por dois factores: **higiénicos** e **motivacionais**. Os factores higiénicos, englobam tudo o que estiver ao redor do individuo em seu ambiente de trabalho, constituído o contexto de trabalho, não podendo ser controlado pelo trabalhador individualmente, como, por exemplo, o salário, o tipo do controle do supervisor, as condições físicas do trabalho, as políticas e o clima organizacionais, os relacionamentos, as condições de trabalho, a segurança no cargo e o *status*.

Os factores motivacionais são os que estão ligados ao conteúdo do cargo, à responsabilidade, à possibilidade de crescimento, à liberdade de decisão, ao tipo de tarefa executada e à forma como é executada. Como dizem respeito ao que o próprio individuo executa, são factores que estão sob seu controle – crescimento, reconhecimento, auto-realização, ou seja, dependem exclusivamente de seu esforço e desempenho.

Para que sejam realmente motivadores, os factores motivacionais devem envolver desafio e oportunidade de realização. Caso contrário, não estimulam o interesse e, conseqüentemente, não geram a motivação.

Herzberg atribui uma particular ênfase à relação entre a satisfação / insatisfação e os factores que classifica. Segundo ele, quando os factores higiénico são plenamente oferecidos não levam à satisfação dos indivíduos, mas evitam a sua insatisfação. Por outro lado, quando

estes factores não são oferecidos de forma plena, levam à insatisfação dos indivíduos. Por estarem ligados à insatisfação (provocam ou evitam a insatisfação), os factores higiénicos são também chamados de insatisfacientes.

Contrariamente, quando os factores motivacionais são oferecidos como o desejado, levam à satisfação; e quando não oferecidos de forma óptima, evitam a satisfação (embora não provoquem a insatisfação). Por estarem directamente ligados à satisfação, estes factores são considerados satisfacientes.

Herzberg conclui que não há ligação entre os dois factores (higiénicos e motivacionais) - o inverso da satisfação é a sua não satisfação, bem como o inverso da insatisfação é a não insatisfação.

A satisfação do trabalho estaria ligada aos factores motivacionais, e a insatisfação seria resultado de distorções na oferta e factores ambientais ou do conteúdo de trabalho, ou seja, factores higiénicos. Herzberg propõe o enriquecimento de cargos como alternativa para manter as pessoas motivadas, já que as tarefas executadas remetem ao conteúdo do cargo, constituindo-se no factor motivacional capaz de provocar a satisfação quando oferecido de forma desejável, motivando, assim, o individuo, aumentando o seu desempenho e elevando, conseqüentemente, o comprometimento e resultados da empresa.

2.6.Retenção dos colaboradores

De acordo com Wlesel (2010), citado por Faustino 2019 pág. 31, uma organização só conseguirá reter seus talentos depois de perceber que os seus trabalhadores precisam sentir-se motivados para que permaneçam na empresa ou instituição em que praticam as suas actividades laborais. Isso acontece, porque os funcionários têm necessidades que devem ser supridas, como, por exemplo, a possibilidade de crescimento, o desenvolvimento e realizações; o reconhecimento na família, na empresa e na comunidade; o poder e o sucesso.

Por isso, é importante que as organizações entendam o que é a motivação, e como ela se dá na vida de um colaborador, e assim se colocarem como um meio para que as pessoas possam alcançar seus sonhos. Para isso é preciso que as organizações criem ferramentas a fim de que isso ocorra.

As organizações devem buscar, no mercado, profissionais que tenham sonhos, ambições, que desejam crescer, busquem o sucesso profissional e pessoal, posto que assim elas se coloquem comprometidas em oferecer condições e oportunidades para que tudo isso seja realizado. Os colaboradores devem ser tratados como pessoas, não como objetos. Eles têm necessidades, medos, alegrias e sonhos. A pirâmide de Maslow mostra os níveis de prioridade do ser humano. (WLESEL2010 apud FAUSTINO 2019 pág. 31).

Sobre esta matéria, Ribeiro et al (2014 pag.64) apresentam, na sua teoria, ferramentas que podem ser utilizadas a nível organizacional para reter os colaboradores, tal como podemos ver a seguir.

- a) **Relação com funcionários:** que deve segundo os autores ser positiva e a comunicação deve ocorrer sem ruídos.
- b) **Programas de Sugestões:** as sugestões devem ser avaliadas e, quando implementadas, o empregado deve ser agraciado.
- c) **Programa de Reconhecimento:** pode ser praticado financeiramente ou em forma de reconhecimento público, como, por exemplo, um destaque ou uma promoção.
- d) **Empowerment:** trata-se de uma ferramenta de gestão que dá poderes a alguém, isto é, transfere o poder decisório para um colaborador ou equipa.
- e) **Higiene do trabalho:** devem ser observados os aspectos físicos, ou seja, as instalações da empresa e como isso pode cooperar para a realização do trabalho (RIBEIRO et al, 2014 Pág. 64).

Para que uma empresa consiga reter os seus colaboradores, precisa desenvolver na mesma um meio estável, saudável e seguro, com um relacionamento positivo entre colegas, com um bom sistema de remuneração e ganhos sociais que se adequem às necessidades de cada um dos indivíduos (CHIAVENATO, 2009 Citado por BARROS, 2020, pág. 18).

No capítulo que se segue, é apresentada a metodologia usada no presente trabalho, onde são discutidos, entre outras questões, os tipos de pesquisa, bem como os pressupostos para criação do quadro de categorias para a análise e interpretação de dados.

III. METODOLOGIA

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), para se desenvolver uma pesquisa, é indispensável seleccionar o método de pesquisa a utilizar. De acordo com as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de pesquisa, sendo possível aliar o qualitativo ao quantitativo.

3.1. Tipos de pesquisas

3.1.1. Quanto à abordagem

A pesquisa feita possui uma abordagem Mista (Qualitativa e Quantitativa)

a) Pesquisa Qualitativa

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

As autoras acrescentam na sua abordagem que:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GERHARDT e SILVEIRA 2009).

A pesquisa qualitativa lida com a análise e interpretação de fenômenos sociais na perspectiva de descrever a complexidade de problemas específicos, analisar a interação de variáveis e compreender os significados de particularidades do comportamento humano. Assim, neste tipo de estudo, não há utilização de conhecimento estatístico, uma vez que não se propõe a quantificar, numerar ou mensurar variáveis (OLIVEIRA; SOUZA; COSTA, 2016 citados por SANTOS E NASCIMENTO).

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma ligação inseparável entre o universo objectivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser apresentado quantitativamente. A tradução dos fenômenos e a atribuição de significados são importante no processo de pesquisa qualitativa, não requerendo o recurso a métodos e técnicas estatísticas. O pesquisador é o instrumento-chave, e o

ambiente natural é a fonte directa para a colecta de dados. Trata-se de um tipo de pesquisa descritiva, onde os investigadores tendem a analisar seus dados indutivamente. “O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (PRODANOV e FREITAS, Pág. 70, 2013).

b) Pesquisa quantitativa

O presente trabalho, por obedecer a uma abordagem mista, é também de carácter quantitativo.

Para Prodanov e Freitas (2013, pág. 69), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). Acrescentando que no desenvolvimento da pesquisa, devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação de dados.

3.1.2. Quanto à Natureza

A pesquisa aqui apresentada é de natureza **aplicada**.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) e Prodanov e Freitas (2013, pág. 54), este tipo de pesquisa objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Esta, envolve verdades e interesses locais.

3.1.3. Quanto ao objectivo

Pesquisa explicativa

Quanto ao objectivo, a presente pesquisa é explicativa.

As pesquisas explicativas são mais complexas, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, têm como preocupação central identificar seus fatores determinantes. Esse tipo de pesquisa é o que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas e, por esse motivo, está mais sujeita a erros (PRODANOV e FREITAS, 2013, Pág. 53).

Sobre este assunto, Gil (2007), citado por Gerhardt e Silveira (2009, Pág. 35), acrescentam que esse tipo de pesquisa se preocupa em identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e interpreta-los.

Prodanov e Freitas (2013, pág. 53), por sua vez, enaltecem que esse tipo de pesquisa apresenta como principal objectivo fazer o aprofundamento da realidade, através da manipulação e controlo de variáveis, com vista a determinar a variável independente da pesquisa, de modo a estudar a mesma com profundidade

3.1.4. Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é bibliográfica e estudo de campo.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, pág. 128), a pesquisa bibliográfica, é um procedimento que se aplica a pesquisas concebidas a partir de materiais já publicados.

Ao se referir a materiais já publicados, pode-se não só estar falando de livros escritos sobre determinado tema, como também sobre artigos, monografias, boletins e revistas, como forma de permitir que haja embasamento teórico na pesquisa.

Realçando esse facto, Severino (2013, pág. 95) destaca que a pesquisa bibliográfica é aquela que é realizada a partir de registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Faz-se aqui o uso de dados teóricos outrora trabalhados por outros pesquisadores e que foram devidamente registrados. Nessa pesquisa, o autor acrescenta que os pesquisadores trabalham partindo de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes no texto.

Aliado a isso, no presente trabalho, também é feita pesquisas de campo. Esta caracteriza-se pelas investigações realizadas em ambiente próprio.

Aqui, a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenómenos ocorrem, podendo os mesmos ser directamente observados, sem a intervenção e manuseio por parte do pesquisador (SEVERINO, 2013, pág. 96).

Uma pesquisa de campo procura coletar dados que lhe permitam responder aos problemas relacionados a grupos, comunidades ou instituições, com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade, sendo frequentemente utilizada pelas áreas das ciências humanas e sociais, mediante técnicas observacionais e com a utilização de questionários para a coleta de dados (FONTELLES et al., 2009 citado por NASCIMENTO 2021).

3.2. Pressupostos para criação do quadro de categorias

Conforme foi referido, para a presente pesquisa, o quadro de categoria é desenhado com base no conceito de Curvello (2012), que afirma que podemos definir a comunicação

interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter 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 a caracterização das categorias que ajudaram na colecta, sistematização, análise e interpretação de dados, o conceito de Curvello (2012) – juntamente com os conceitos sugeridos por Alves e Sousa (2015) e Ribeiro et al, (2014), referentes à motivação e retenção de colaboradores, respectivamente – é complementada por princípios sugeridos por Men & Bowen (2017), Brandão (2018), citados por Veiga (2019, pág. 41), que explica detalhadamente as acções da comunicação interna, considerada como sendo uma função essencial para o sucesso organizacional e para o real envolvimento dos colaboradores.

Essas categorias podem ser divididas e descritas segundo a disposição no quadro seguinte:

3.2.1. Quadro de categorias para a colecta, sistematização, análise e interpretação de dados		
Categorias	Caracterização	Possíveis perguntas/leituras
Curvello (2012); Alves e Sousa (2015); Ribeiro et al (2014).	Men & Bowen (2017); Brandão (2018), citados por Veiga (2019); Alves e Sousa (2015); Ribeiro et al (2014).	
Auscultar	<ul style="list-style-type: none"> • A organização escuta e satisfaz as necessidades de comunicação dos colaboradores; • Possibilita aos colaboradores um adequado feedback acerca do desempenho organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suas necessidades de comunicação são escutadas e satisfeitas pela organização? • A organização costuma dar lhe feedbacks sobre o desempenho que a mesma possui?
Informar	Mantém os colaboradores informados sobre o seu trabalho, sobre a organização, o contexto actual e perspectivas.	Você sente que a organização lhe mantém informado sobre o seu trabalho e sobre os caminhos que a organização deseja seguir?
Educar	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda os colaboradores a compreenderem a organização, as suas estratégias e políticas; • Desempenha um papel essencial em vários processos organizacionais, como a tomada de decisão, socialização, 	<ul style="list-style-type: none"> • Você sente que compreende a organização, estratégias e suas políticas? Se sim, diga-nos como? • Você se sente

	valores e gestão da mudança.	desempenhando um papel importante no processo de tomada de decisão?
Criar coesão interna	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para a construção de uma identidade partilhada, inculcando nos colaboradores os valores e crenças da organização; • Gera confiança, lealdade e promove o envolvimento; • Conecta os colaboradores, constrói relações e fortalece o sentimento de pertença; • Funciona como um sistema, assegurando que a organização continue a trabalhar normalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • A organização incute em si os seus valores e suas crenças? • Você se sente confiante relativamente à organização e leal a mesma? • Você se identifica com a seguinte afirmação: Eu me sinto conectado com os meus colegas e me sinto parte da empresa.
Motivação	Conhecer bem os colaboradores, identificar seus desejos e expectativas e supri-las dentro do quadro legal, profissional e humano, de modo a que eles passem se engajar com os objetivos da organização (ALVES e SOUSA 2015, pág. 7).	<p>Você se sente conhecido pela empresa?</p> <p>A empresa consegue identificar os seus desejos, tanto pessoais como profissionais e supri-los?</p>
Retenção	Ribeiro et al (2014) afirmam que para que os talentos sejam mantidos na organização, são usadas diversas ferramentas, incluindo, entre vários factores, as boas relações com funcionários e um sistema de comunicação interna livre de ruídos e motivador.	<ul style="list-style-type: none"> • A organização se relaciona bem consigo? • Numa situação em que você recebe uma informação comprometedor sobre a organização, qual o seu proceder? Você passa a informação adiante ou busca corta a disseminação da informação?

Tabela 2: Quadro de categorias para a colecta, sistematização, análise e interpretação de dados

Fonte: Tabela construída pela autora da pesquisa

As questões formuladas com base na caracterização das categorias orientam para as questões colocadas no guião de entrevistas que é feito ao Director Financeiro da organização, como também nas questões que são dirigidas para aos inqueridos.

IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1. Apresentação da empresa Caetano Fórmula

Neste capítulo, é feita a apresentação da empresa, desde o seu surgimento até os dias actuais, tal como da sua implementação em Moçambique e da sua cultura organizacional.

A empresa Salvador Caetano foi fundada em 1946, por um jovem com espírito empresarial, que tinha como nome Salvador Fernandes Caetano, sendo uma empresa com mais de 70 anos, e estando voltada ao setor automobilístico, sediada em Vila Nova de Gaia, Portugal.

A empresa possui seus negócios expandidos em 43 (quarenta e três) países em 3 (três) continentes, nomeadamente, África, Europa e América.

4.1.1. Cultura Organizacional da empresa

Em termos gerais, a Caetano Fórmula tem a sua cultura organizacional unificada, procurando manter a mesma cultura em todos os países em que opera, como forma de garantir que estejam todos alinhados e focados na mesma visão e nos mesmos objectivos.

a) Visão

Ajudamos as pessoas a moverem-se.

b) Missão

Assumimos a nossa responsabilidade e o equilíbrio em todos os momentos da nossa actuação, através da inovação e melhoria constante dos nossos produtos e serviços, sustentados em bons relacionamentos e em justas propostas de valor.

c) Compromisso

- **Ambição**- *Ser exigente e ambicioso. Procuramos diariamente a evolução, inovação e melhoria contínua.*
- **Responsabilidades**- *Ser socialmente responsável. Assumimos a sustentabilidade e o equilíbrio da sociedade e do ambiente.*
- **Cooperação**- *Ser cooperante e trabalhador em equipa. Valorizamos o trabalho em equipa e o respeito pelo outro.*
- **Confiança**- *Ser próximo e confiável. Baseamos a nossa actuação na confiança e na transparência.*

- **Comprometimento-** *Ser comprometido com o cliente. Construimos relações sólidas que garantem negócios de sucesso.*

4.1.2. Salvador Caetano em Moçambique

Segundo o documento de apresentação institucional fornecido pela Director Financeiro, a presença do Grupo Salvador Caetano em Moçambique começou há mais de 35 anos, com a assemblagem de autocarros (Carroçário Caetano e Motor Mercedes-Benz), tendo encerrado a unidade industrial no decurso de 2007 (por perda de competitividade pela nova pauta aduaneira implementada).

A Empresa está situada na Av. de Angola, n.º 2290, em Maputo, englobando a Sede da empresa, o Showroom de viaturas e a oficina.

Em 2014, o Grupo investiu na área de distribuição de automóveis, com a marca Renault; em 2016, com a distribuição da marca Volkswagen e, em 2020, a marca Peugeot.

No País, o Grupo é agente oficial e exclusivo das marcas de automóvel Renault, Volkswagen e Peugeot.

A Caetano Fórmula é a entidade responsável pela distribuição da marca Renault, enquanto que a Caetano Equipamentos é responsável pelas marcas Volkswagen e Peugeot.

Em Moçambique, também representa a marca de tractores Landini/ McCormick, geradores Grupel/Poweeon, baterias Willard e Tudor, assim como óleos, lubrificantes Valvoline.

A Caetano Grupo não apenas faz a venda de automóveis, como também possui o serviço pós-venda e fornece peças oficiais das viaturas das marcas e os serviços técnicos de garantia.

Actualmente, o serviço de pós-venda é feito para facilitar a distribuição de peças em outras províncias (Sofala, Tete, Nampula e Cabo Delgado), no âmbito de uma parceria com uma rede de oficinas devidamente avaliadas e certificadas.

4.2. Apresentação, análise e interpretação de dados colhidos na empresa

Para a presente pesquisa, se teve inquéritos preenchidos de 27 colaboradores da

instituição em estudo, num universo de 45 trabalhadores.

Dos inquiridos, 20 são do sexo masculino e 7 são do sexo feminino, conforme podemos ver no gráfico a seguir.

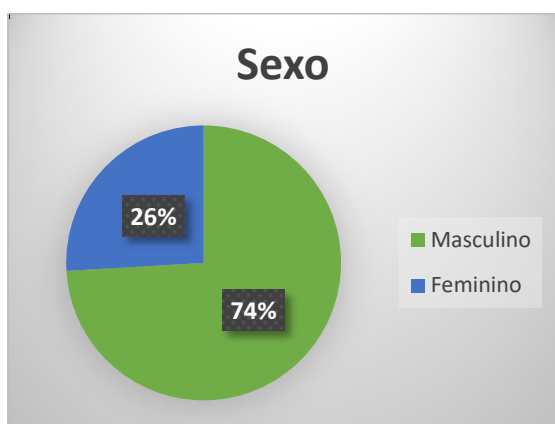


Gráfico 1

Fonte: Gráfico construído pela autora da pesquisa.

A seguir, são apresentadas as faixas etárias dos questionados.

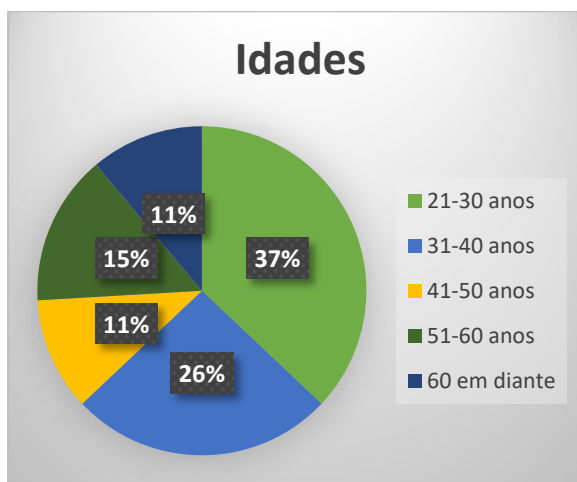


Gráfico 2

Fonte: Gráfico construído pela autora da pesquisa.

Outra questão feita aos inquiridos foi relativa às suas áreas de formação, dados esses que podem ser constatados no gráfico a seguir:

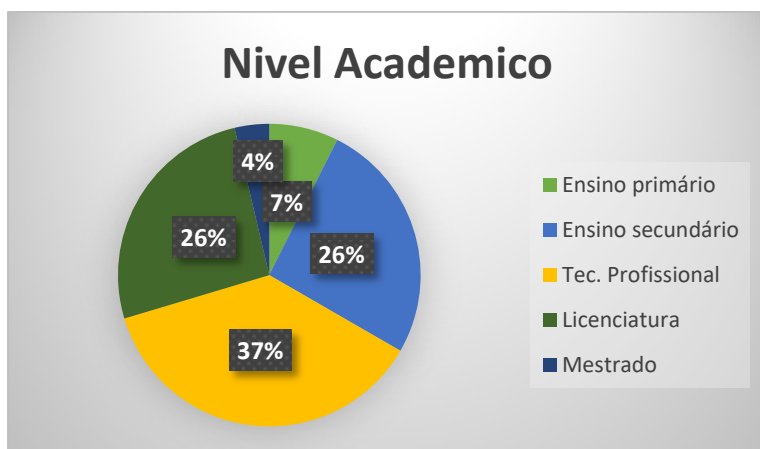


Gráfico 3

Fonte: Gráfico construído pela autora da pesquisa.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa e feita a sua devida análise e interpretação, como forma de confrontar com as teorias aplicadas na presente investigação.

Nos gráficos abaixo, estão inseridas as perguntas feitas e as respostas, com incidências quantitativas e implicitamente qualitativas, cujas análises e interpretações são realizadas logo a seguir aos dados, em alinhamento com as categorias extraídas da conceito de Curvello (2012), complementada por conceitos propostos por Alves e Sousa (2015) e Ribeiro et al, (2014) e por princípios sugeridos por Men & Bowen (2017), Brandão (2018), citados por Veiga (2019).



Gráfico 4 e 5

Fonte: Gráficos construídos pela autora da pesquisa.

Nos gráficos acima apresentados, pode-se perceber que a categoria “Auscultação” da pesquisa é majoritariamente observada, pois 59% dos inquiridos, equivalente a 16 colaboradores, afirmou que as suas necessidades de comunicação são por vezes satisfeitas

pela organização. Porém, os dados indicam que a empresa precisa trabalhar mais nessa matéria, pois 37% dos inqueridos afirmam que os feedbacks de desempenho nunca são recebidos. Esses factos nos levam a perceber que a auscultação é parcialmente observada na Caetano Fórmula, o que significa que a empresa precisa prestar mais atenção aos aspectos ligados às necessidades de comunicação dos seus trabalhadores, pois só agindo dessa forma, é que a organização em estudo poderá estar em consonância com os princípios sugeridos por Men & Bowen (2017), Brandão (2018), citados por Veiga (2018), que afirmam que a Comunicação Interna é uma actividade que escuta e satisfaz as necessidades de comunicativas dos colaboradores, tal como possibilita um adequado feedback acerca do desempenho organizacional.

Numa entrevista cedida pelo Director Financeiro da CF, foi afirmado que a organização não possui ferramentas para pesquisar e perceber as necessidades dos colaboradores, utilizando-se mais os aspectos que são apresentados pelo sindicato que a organização possui para representar os trabalhadores.

Quando questionado sobre a emissão e apresentação dos feedbacks de desempenho dos colaboradores, o Director Financeiro respondeu o seguinte, “Nós temos actualmente um sistema de incentivo mensal e, por isso, existe a necessidade de apresentar os feedbacks do desempenho, como forma de consciencializar sobre o alcance ou não das metas que cada um dos colaboradores possuiu durante o mês. Isso para as áreas de oficina, comercial e peças; porém, a nível da área administrativa, não se emite feedback, pois eles não trabalham com metas mensais”.

Percebe-se aqui que os colaboradores podem até ser informados sobre o seu desempenho, mas, por não o terem de forma oficial, podem acabar subtendendo que essas informações não são passadas.

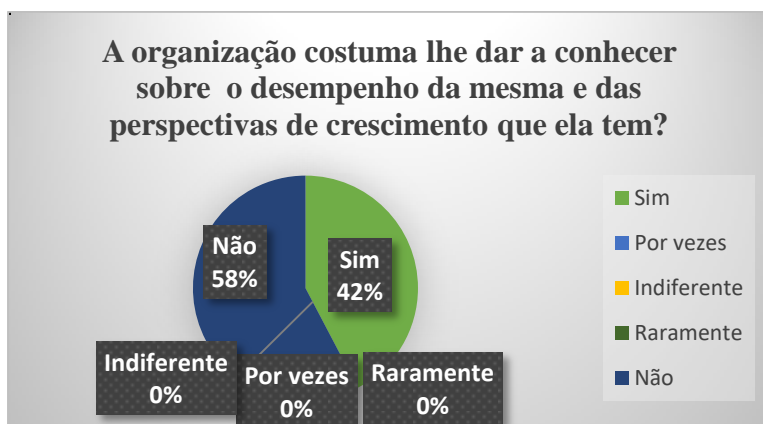


Gráfico 6

Fonte: Gráfico construído pela pesquisadora da pesquisa.

Para a Categoria “Informar”, conforme se pode perceber no gráfico acima, 58% dos colaboradores inquiridos, correspondente a 15 trabalhadores, afirmou que a organização não costuma informar aos mesmos sobre os caminhos que deseja seguir, e 42% equivalente a 11 inquiridos declarou ser informada nos eventos anuais,

Desse modo, pode-se aqui constatar que a categoria “Informar”, que tem por característica manter os colaboradores informados sobre o seu trabalho, sobre a organização e o contexto actual e perspectivas, segundo Men & Bowen (2017), Brandão (2018), citados por Veiga (2018), não é bem vivenciada a nível institucional.

Sobre este aspecto, o Director Financeiro disse que a empresa costuma fazer a apresentação de seus planos e metas mensalmente para os departamentos, tal como expõe o relatório de desempenho anualmente, num evento por eles realizado no mês de Dezembro.

Constata-se aqui que a CF precisa, acima de tudo, criar formas para a existência de canais de informação de seu desempenho, seja fazendo o uso de newsletter, ou através de jornais impressos e até mesmo em reuniões mensais ou trimestrais que podem ser criadas. Quando bem implementada, a comunicação poderá ajudar no processo de informação, bem como facilitar o trabalho ali realizado. Isso poderá permitir que a organização não apenas informe sobre aspectos básicos relativos a eventos, por exemplo, como também para disseminação da informação dos focos institucionais, para que os sectores possam unir forças e lutar em prol de um objectivo em comum.

Já para a categoria “Educar”, na questão relativa ao conhecimento da organização, 44%, equivalente a 12 colaboradores, afirmou conhecer pouco e 26%, equivalente a 7 colaboradores, declarou não conhecer bem a empresa.

Inquiridos se desempenhavam um papel importante no processo de tomada de decisão, 44% dos investigados, que corresponde a 8 colaboradores, afirmou ter essa sensação por vezes; 7%, correspondente a 2 inquiridos, mostrou-se indiferente; e 19%, equivalentes a 5, afirmou sentir-se desempenhando um papel importante no processo de tomada de decisão, conforme podemos verificar nos gráficos a seguir.

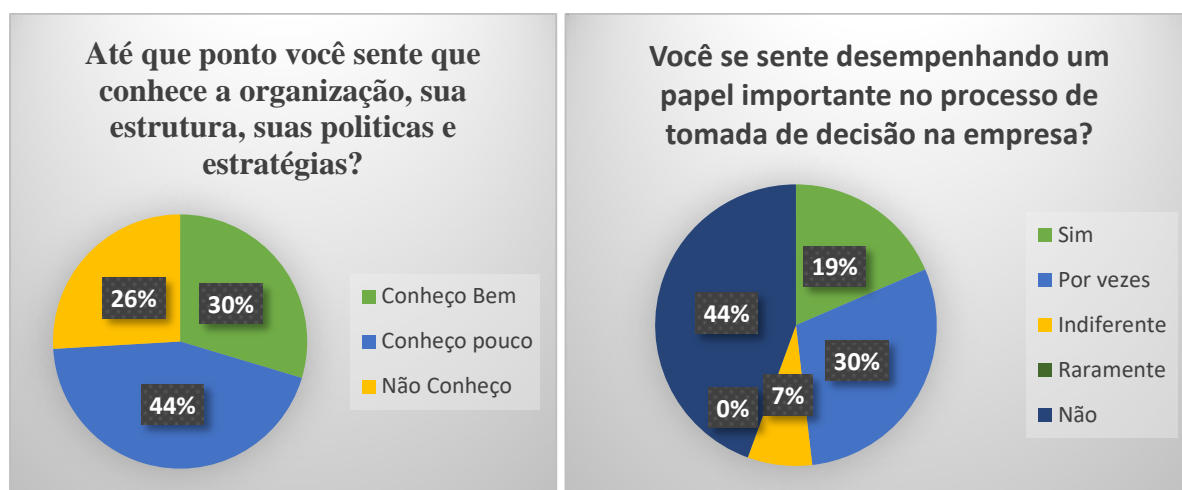


Gráfico 7 e 8

Fonte: Gráficos construídos pela autora da pesquisa

Pode-se aqui concluir que a categoria “educar” é pouco vivenciada na CF, que, segundo Men e Bowen (2017); Brandão (2018) citados por Veiga (2019, pág. 41), é caracterizada por ajudar os colaboradores a compreenderem a organização, as suas estratégias e políticas, bem como desempenhar um papel essencial em vários processos organizacionais, como a tomada de decisão, socialização, valores e gestão da mudança. Segundo a caracterização desses autores, a educação é um elemento que não pode faltar no sistema de comunicação interna, tal como é também sugerido por Curvello (2012), ao afirmar que um dos papéis da CI é educar.

A categoria “educar” não só está voltada às acções que a organização toma, para nutrir seus colaboradores de conhecimento técnico – como, por exemplo, acontece na CF,

conforme afirma o próprio Director Financeiro ao enaltecer que são feitas duas formações a nível dos departamentos e pagas viagens para a Africa do Sul para que os funcionários tenham formações técnicas –, mas também os colaboradores da CF devem estar totalmente cientes das direcções que a instituição toma, saber quais são as estratégias que a mesma está usando e as suas regras. Afinal, os trabalhadores constituem parte das “engrenagens” que fazem a máquina Caetano Fórmula funcionar devidamente e pode representar um grande perigo o facto de eles não estarem muito por dentro de como esses processos acontecem.

Do conceito de Comunicação Interna de Curvello (2012), podemos verificar outra categoria, que é “manter coesão interna”. Tal categoria é caracterizada por Men e Bowen (2017); Brandão (2018), citados por Veiga (2019), das seguintes formas: contribui para a construção de uma identidade partilhada, incutindo nos colaboradores os valores e crenças da organização; gera confiança, lealdade e promove o envolvimento; conecta os colaboradores, constrói relações e fortalece o sentimento de pertença; funciona como um sistema, assegurando que a organização continue a trabalhar normalmente.

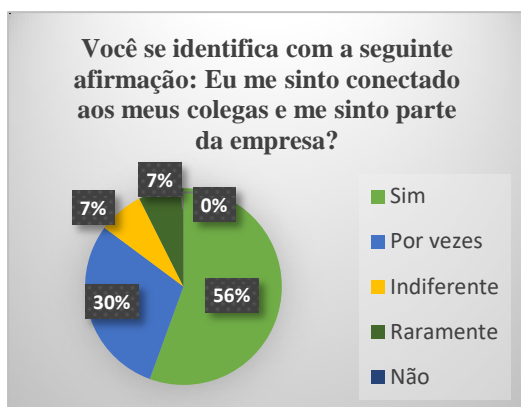
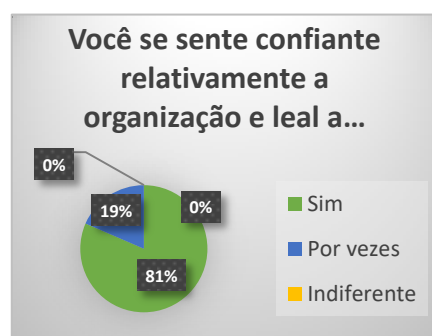
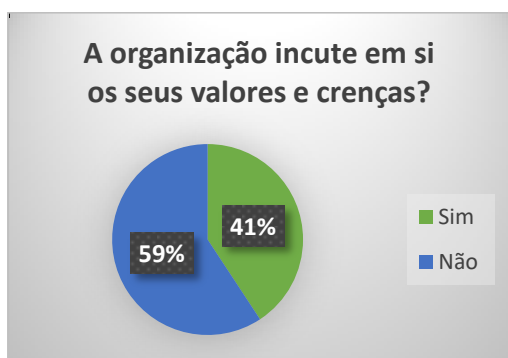
Para essa categoria, foram feitas três questões: em relação à primeira, em que se perguntava se a organização incutia os seus valores e suas crenças nos trabalhadores, 59% de respostas foi não, o equivalente a 16 inquiridos; e 41%, equivalente a 11 inquiridos, responderam que sim a essa questão.

Durante a entrevista, o Director Financeiro mencionou a existência de um documento denominado “Ser Caetano”, que deve ser fornecido aos colaboradores, para que os mesmos possam aprender melhor sobre a organização. Porém, constata-se que o referido documento não tem sido lido ou consultado pelos trabalhadores. Por outro lado, pode-se notar que o conceito de cultura organizacional é pouco praticado, pois foi muito difícil para os inquiridos responder a essa questão durante as interacções, pouquíssimos mencionaram o “Ser Caetano”.

Para a questão sobre confiança e lealdade relativamente à organização, 81%, equivalente a 22 dos inquiridos, respondeu que sim, e 19% dos inquiridos que representa cinco respondeu que não tem essa sensação. Este dado pode fazer perceber que essa pode também ser considerada uma das causas que leva a retenção dos colaboradores da CF, pelo facto de eles crerem nas acções da empresa e serem totalmente leais à mesma.

Quando inquiridos sobre a conexão com colegas de equipa e se sentiam parte da empresa, 56% dos inqueridos, correspondente a 15, respondeu que sim; e 7%, que equivale a 2 colaboradores, respondeu que raramente se sente desse modo. Quando questionado sobre a conexão entre os colaboradores, o Director Financeiro disse que existe uma boa relação entre a organização e seus colaboradores; porém, o mesmo acrescentou existir uma certa rivalidade entre alguns sectores e concorrência, bem como a disputa por conta das hierarquias na empresa, o que foi confirmado por parte dos inqueridos durante algumas interações.

A seguir, apresenta-se a sistematização dessas três questões.



Gráficos 9,10 e 11

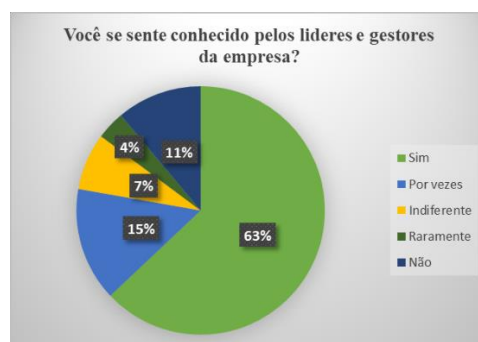
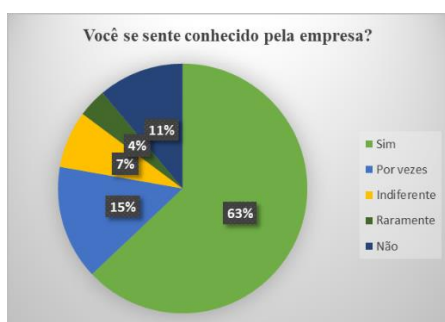
Fonte: Gráficos construídos pela autora da pesquisa.

Com base nos gráficos acima apresentados, pode-se notar a existência de uma coesão interna por parte da organização, devendo-se aprimorar no que tange ao processo de incutir as crenças e valores, tal como trabalhar a nível da conexão entre a empresa e seus colaboradores. Para o efeito, poderá ser desenhado um plano, com vista a criar conexão entre os colaboradores, de modo a estimular uma competitividade saudável, um ambiente benigno para a organização e, por fim, criar uma coesão interna melhor.

Uma outra categoria usada para a pesquisa é a motivação, que, segundo Alves e Sousa, (2015, pág. 7), significa que a organização deve conhecer bem os colaboradores, identificar seus desejos e expectativas e supri-las dentro do quadro legal, profissional e humano, de modo a que eles possam se engajar com os objetivos da organização.

Para essa categoria, foi questionado aos inquiridos se se sentiam conhecidos pela empresa, pelos seus líderes e gestores. Neste aspecto, se teve as mesmas pontuações, isto é, 63%, que equivale a 17 dos colaboradores da CF, afirmou que se sentia conhecido pelos líderes e pela empresa, e 4%, equivalente a um colaborador respondeu que não se sentia conhecido.

Quando questionados se a empresa conseguia identificar e suprir as suas necessidades, 52% dos colaboradores assinalou na opção “por vezes”, correspondentes a 14 inquiridos, e 4% de respostas na opção “raramente”, equivalente a um inquirido, tal como pode-se constatar nos gráficos a seguir construídos para essa categoria.



Gráficos 12, 13 e 14

Fonte: Gráficos construídos pela autora da pesquisa.

Tal como se pode ver nos gráficos acima, nota-se a existência da motivação por parte dos colaboradores, por estes se sentirem especiais para a organização, como também por sentirem, em certos momentos, que suas necessidades são atendidas.

Durante a entrevista, o Director Financeiro referiu que a organização possui um *survey* anual, que busca perceber as necessidades dos colaboradores e, com as respostas dadas, levam a organização a tomar certas acções com vista à melhoria.

Surge aqui certas questões que a CF precisa ponderar:

- Será mesmo que a auscultação anual é produtiva para a mesma?
- Será que a empresa não precisa passar a realizar auscultações periódicas durante o ano para fazer um estudo de clima organizacional?

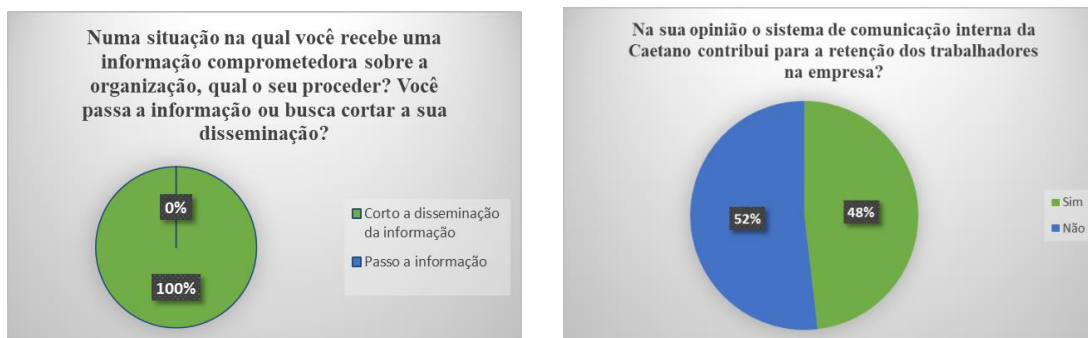
Essas questões são feitas pelo facto de as necessidades surgirem no Homem em diversos momentos, podendo vir a ser ignoradas quando não satisfeitas.

As acções para o mapeamento de motivação precisam ser contínuas, com vista à obtenção de melhores resultados para a empresa.

Por fim, a outra categoria usada pela autora da pesquisa foi a “retenção” que, segundo Ribeiro et al (2014), para que os talentos sejam mantidos na organização, são usadas diversas estratégias, incluindo, entre várias, as boas relações com funcionários e um sistema de comunicação interna motivador e livre de ruídos.

Para a avaliação desta categoria, foi questionado aos inquiridos sobre a disseminação de informação, bem como sobre o possível impacto da CI na retenção dos colaboradores.

Quando perguntados sobre a disseminação não abonatória à organização, se teve 100% de respostas para a opção “cortar a disseminação”, conforme se pode constatar no gráfico abaixo. Para a questão sobre o impacto da CI na retenção dos colaboradores, 52% dos colaboradores, equivalente a 14 dos inquiridos, responderam que não; e 48% de colaboradores, equivalente a 13, disseram que sim.



Gráficos 15 e 16

Fonte: Gráficos construídos pela autora da pesquisa.

Nos gráficos acima apresentados, pode-se constatar que os colaboradores da CF buscam proteger a imagem da instituição e eliminar a disseminação de informações desprestigiadoras, o que comprova a sua lealdade e o seu comprometimento para com a organização.

Olhando para a CI, pode-se notar que a menor parte considera a comunicação como instrumento para retenção e a maior parte considera que não.

Quando questionado sobre o mesmo assunto, o Director Financeiro afirmou considerar que sim, apesar de não saber como medir esse sistema. Outro aspecto levantado foi concernente às modalidades usadas pela empresa para reter e motivar os colaboradores que consistem em:

- Fazer o uso da bonificação;
- Alocação de viaturas para os colaboradores;
- Pagamento de 50% das despesas médicas de saúde;
- Seguro de funeral;
- Premiação para o melhor colaborador do ano;
- Check up anual de saúde.

4.3.A comunicação interna na Caetano Fórmula

Conforme foi mencionado no capítulo da metodologia, na presente pesquisa foi realizada uma entrevista ao Director Financeiro da CF, como também foram aplicados

inquéritos para 27 colaboradores da instituição, como forma de perceber como a comunicação é efectuada na organização.

Importa antes de mais salientar que a empresa Caetano Fórmula não possui um sector de comunicação nem de marketing, sendo as acções de comunicação elaboradas de maneira empírica, o que dificulta de certa forma as acções empregadas em prol da CI.

Durante a entrevista, foi questionado ao Director Financeiro sobre as formas como a comunicação interna é feita, tendo respondido que a comunicação na CF é praticada através dos seguintes instrumentos: a) e-mails, contendo informações relativamente importantes para os colaboradores; e b) informações afixadas em quatro murais da instituição.

Sobre este aspecto, os colaboradores inquiridos salientaram que a comunicação é mais voltada a informar do que a comunicar, de tal forma que não se faz a abertura de espaços para apresentação de feedbacks em relação às informações recebidas, assim como o mapeamento da percepção ou não das informações dadas.

Para que a comunicação seja também ascendente, a CF criou um sindicato, que representa os colaboradores da instituição, que representa a voz dos colaboradores perante os líderes.

Porém, foi constatado um problema em relação ao mesmo sindicato: as reuniões tidas entre a CF e o sindicato não são periódicas, o que pode fazer com que as dificuldades não sejam todas auscultadas.

Outro aspecto percebido durante as interacções com a empresa está ligado à emissão dos feedbacks de desempenho tanto dos colaboradores como da própria organização.

Sobre este assunto, o Director Financeiro salientou que apresenta o seu relatório anualmente num evento, onde faz a leitura do documento. Porém, os colaboradores não têm acesso ao mesmo, o que pode fazer com que não se tenha resultados positivos, pois existe a necessidade de consultas posteriores ao referido instrumento sempre que necessário. Além disso, há também a necessidade de se fazer essas apresentações de forma rotineira (seja semestral ou trimestral), com vista a permitir que cada colaborador perceba o seu papel para o desenvolvimento organizacional.

Os inquiridos afirmaram não receber o feedback de seu desempenho, o que é perigoso sob o ponto de vista de CI e até mesmo RH, pois pode criar um descontentamento que, consequentemente, leva à desmotivação do colaborador.

4.4. Análise da efetivação da comunicação interna na Caetano Fórmula

Acerca deste assunto, o Director Financeiro informou que a CF faz uma avaliação anual da CI e do clima organizacional, através do “Barómetro Ser Caetano”, que consiste, no geral, em fazer uma apreciação do clima, do nível de satisfação, das dificuldades vivenciadas pelos colaboradores, das dores e pontos que precisam ser melhorados a nível da instituição.

Esse barómetro é criado a nível da sede global e implantado em todas instalações da “Caetano Group”, sendo o inquérito anónimo e obrigatório.

4.5. Motivação e retenção do público interno

Através dos inquéritos preenchidos, pode-se constatar que a empresa nem sempre consegue satisfazer às necessidades de seus colaboradores. Em todo o caso, os colaboradores estão não apenas confiantes para com a empresa, como também lutam para manter uma boa reputação da mesma.

Foi respondido que a comunicação interna contribui para a motivação e retenção dos colaboradores, apesar de tanto estes como o Director Financeiro não terem sabido justificar as razões desse facto nem possuírem um sistema de mediação de seu alcance.

As acções que a empresa usa para motivar e reter seus colaboradores são as seguintes:

- Fazer o uso da bonificação;
- Alocação de viaturas para os colaboradores;
- Pagamento de 50% das despesas medicas de saúde;
- Seguro de funeral;
- Premiação para o melhor colaborador do ano;
- Políticas de portas abertas;
- Check up anual.

Aqui, é notável que a empresa CF se esforça para manter os seus quadros motivados e retidos, fazendo o uso da CI, apesar da não existência do departamento de comunicação e marketing e da não existência de um departamento de RH.

Com métodos empíricos, a empresa busca, de forma contínua, manter uma boa coesão interna e criar um ambiente de desenvolvimento saudável e de geração de resultados satisfatórios.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa foi feita para perceber até que ponto os pressupostos da comunicação interna, sugeridos por Curvello (2012), contribuem para a motivação e retenção de funcionários na empresa Caetano Fórmula.

Para a realização da pesquisa, recorreu-se ao método misto que corresponde a uma análise quantitativa e qualitativa, tendo sido feita uma entrevista ao Director Financeiro da empresa Caetano Fórmula e a submissão de inquéritos para os colaboradores da instituição, tendo se conseguido o preenchimento de 27 num universo de 45 trabalhadores.

Antes de mais, importa salientar que a empresa na qual a pesquisa de campo foi realizada não possui um departamento de comunicação, o que leva a mesma a estabelecer a comunicação através de apenas dois meios, nomeadamente: e-mails e painéis afixados.

A pesquisa teve como objectivo geral perceber como é que a comunicação interna pode contribuir para a motivação e retenção de colaboradores à Luz da conceito de Curvello (2012).

Nos estudos realizados, pode-se perceber que a CI da organização contribui até certo ponto para a motivação e retenção de seus colaboradores. Isso dá-se, pois, a organização busca, de acordo com suas capacidades, efectuar a implementação desse tipo de comunicação, através de emails ou por informações afixadas nos murais, bem como pela abertura por parte dos superiores hierárquicos, tanto para ajudar a resolver problemas, como para elimina-los.

Outro método para a efectivação da CI é a passagem da informação do Director Financeiro para os outros directores, ficando estes na responsabilidade de informar as suas equipas.

Mensalmente, a nível dos departamentos comercial, de peças e da oficina, faz-se o informe das metas por alcançar e, no final de cada mês, a empresa sabe praticamente se alcançou ou não as metas. Porém, um dado não abonatório é que a área administrativa é excluída dessa política, o que pode representar um alto risco pelo facto de não permitir o engajamento dos colaboradores desse sector.

Para a presente pesquisa, tinha-se como o primeiro objectivo identificar as formas de planificação, execução, monitoria e avaliação do sistema de comunicação interna na empresa “Caetano Fórmula”. Conforme foi acima referido, a organização não possui um sector de comunicação, pelo que foi possível notar que o sistema de comunicação interna é realizado de forma empírica e parcial a nível da organização.

Constatou-se, em todo o caso, que para a avaliação e monitoria do sistema de comunicação, é implementado um *survey* anual, denominado “Ser Caetano”, que consiste em fazer uma avaliação do clima organizacional na CF. “O Barómetro Ser Caetano” é emitido anualmente a nível de todas sucursais do grupo Caetano, para implementar melhorias a nível das mesmas. Certas questões feitas no barómetro possibilitam a avaliação da efectivação da CI e permitem à satisfação das necessidades dos colaboradores.

Um outro objectivo da pesquisa era avaliar até que ponto a comunicação interna na “Caetano Fórmula” informa, mobiliza, educa e mantém a coesão em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos na empresa. Este objectivo foi alcançado na medida em que foi possível constatar que a empresa ainda precisa oficializar e melhorar o sistema de CI. Para o efeito, há necessidade de criar condições para a concepção e implementação de um sector de CI.

No que concerne à educação de seus colaboradores, a CF promove formações técnicas, sejam elas online, como presenciais, podendo vir a ser realizadas na África do Sul; porém, há que salientar que a organização não cria formas para incutir nessas capacitações conteúdos relacionados à cultura organizacional, estratégias da organização e suas políticas, o que poderia fazer com que os colaboradores estivessem mais cientes sobre a empresa e que lutassem mais pela instituição e a representassem adequadamente.

Um aspecto positivo a salientar é que a Caetano Fórmula tenta criar condições para a coesão interna; todavia, a competitividade não saudável que existe internamente acaba criando rivalidade entre as áreas, o que é indesejável, pois faz com que energias sejam empreendidas de forma errada. Nesta senda, pode-se perceber que a corrida para o alcance de metas por sectores pode aproximar os colegas dentro dos departamentos, mas não aos colaboradores como um todo, o que, directa ou indirectamente, origina um mau clima a nível interno.

Um outro ponto a salientar é que foi constatado que a CF tem colaboradores com relativo sentimento de pertença, pelo facto de eles evitarem disseminar informações que possam comprometer a imagem da empresa e considerarem que o que afecta a empresa poderá ter impacto directo nas suas vidas profissionais.

O terceiro e último objectivo geral da pesquisa era averiguar até que ponto as acções da comunicação interna da empresa influenciam na motivação e retenção dos colaboradores, o que foi possível alcançar, pois constatou-se que, neste quesito, a CF ainda precisa de incrementar mais o seu sistema de CI para que este possa contribuir efectivamente para a motivação e retenção dos trabalhadores. O que se verificou no terreno é que a organização não possui formas ou mecanismos para averiguar tal ocorrência, embora, empiricamente, os inquiridos tenham dado respostas positivas para esse ponto.

Feita a análise e interpretação de dados, conclui-se que a primeira hipótese, que referia que a comunicação interna da Caetano Fórmula não informa, não mobiliza, não educa de maneira eficaz e nem mantém a coesão em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos na empresa, é parcialmente comprovada, tal como acontece com a segunda hipótese, que afirma que a comunicação interna na empresa não coopera para a elevação da motivação e a retenção dos colaboradores.

Durante a pesquisa, constatou-se que a organização luta para que a CI seja efectiva conforme os pressupostos sugeridos por Curvello (2012); porém, esta pretensão fica difícil de ser concretizada de forma profissional pelo facto de a empresa não possuir um sector específico de CI.

Com efeito, na base desta constatação geral, e tendo em conta a pergunta de partida da presente pesquisa, pode-se perceber que os pressupostos de Comunicação Interna, sugeridos por Curvello (2012), contribuem parcialmente para a motivação e retenção dos colaboradores da CF, devendo a organização se empenhar para aperfeiçoar esses aspectos.

Neste contexto, na base das constatações feitas ao longo da pesquisa, para melhorar o sistema da comunicação interna da Caetano Fórmula, são sugeridas as seguintes recomendações:

- a) Criação do sector de Comunicação a nível institucional;

- b) Pesquisa, elaboração, execução, monitoria e avaliação sistemáticas da política e planos estratégicos, táticos e operacionais, bem como de projectos da comunicação organizacional em geral e da comunicação interna em particular;
- c) Adaptação dos valores organizacionais à realidade local;
- d) Implementação de reuniões semestrais ou trimestrais para a apresentação de relatórios de desempenho organizacional para os colaboradores;
- e) Criação de dias de formação de equipa, onde se pode identificar dificuldades, criar estratégias, unificar metas e até mesmo conceber uma identidade para cada um dos departamentos, para aprofundar o nível de coesão;
- f) Criação do dia “Caetanando”, que consistira em implementar eventos trimestralmente para criar uma boa relação entre a empresa e seus colaboradores, como também para unificar a mesma, realizando dinâmicas de equipa durante o evento;
- g) Capacitações em matérias de liderança e gestão de equipas;
- h) Criação de novos canais de CI, nomeadamente: face-a-face, reuniões, criação de documentos informativos para indução e integração das equipas, cartas, emissão de relatórios, folhetos e brochuras e a implementação de email marketing;
- i) Felicitação dos colaboradores em datas comemorativas, como, por exemplo, aniversários natalícios, da empresa, oferta de brindes personalizados no primeiro dia de trabalho de novos colaboradores, etc.;
- j) Criação e aplicação de inquéritos para análise e aprimoramento do clima organizacional.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Luana de Oliveira e SOUZA, Camila da Fátima Araújo. **A Comunicação Interna como fator Motivacional**. In: Congresso Nacional de Excelência e Gestão, 11, 2015.

BARROS, Sara Catarina Nóbrega. **A Importância das Recompensas e do Ambiente Organizacional na Retenção dos Colaboradores**. 2020. 88f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) - Instituto Superior de Gestão, 2020.

CANÃO, Patrícia Vagos Dias. **Antecedentes e Consequenciais da Motivação dos Colaboradores no Setor Hoteleiro**. 2021. 110 f. Dissertação (Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira) - Escola Superior de Gestão, Hoteleira e Turismo, Universidade do ALGARVE, 2021.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP. Rio de Janeiro, 2006.

CURVELLO, João. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casas das Musas, 2012.V2. Goiânia: Gráfica UFG, 2020.

ENGRACIO, Handerson Webber Aguiar. **Relações Públicas: Para a atualização de Funções de Instrumentos**. Lisboa, 2015. 231 f. Tese (Doutoramento em Ciências de Comunicação) - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, 2015.

FARIA, Priscilla Santos. **Comunicação Interna nas Organizações**. Faculdade São Luís de Franca. 2009.

FAUSTINO, Gabriela de Oliveira. **Recursos Humanos: retenção de Talentos e sua importância nas organizações**. UNISANTA Business and Management, V2, N°1, p.21-41. 2019.

FELIX, Joana d'Arc Bicalho. **Comunicação Estratégica: A visão de 23 Renomados Autores em 5 países**. Brasília: Editora Integrada, 2020.

FREIRE, Ayalla Cândido; FREITAS, Lúcia Santana de. **A aplicação da Teoria de Expectância de VROOM na Perspectiva de Jovens Universitários em seus primeiros empregos**. Universidade Federal Campina Grande, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Brasil: UFRGRS, 2009.

GONÇALVES, Bruno Manuel Alves. **A Motivação e Satisfação no Trabalho: Importância, factores, relacionamentos e consequências**. Porto, 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado em ciências empresarias) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2017.

GONDIM, Sónia Maria Guedes e SILVIA, Narbal. Motivação no trabalho. In ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ArtMed, 2008, p. 145.

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à Institucionalização Académica**. Números 10/11, 2009. *Organicom*.

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. In: **Comunicação e Sociedade** n.º 32. 1999. Revista do programa de pós-graduação em Comunicação Social. Universidade Metodista de São Paulo, SP. 1999.

LEMES, Priscila Santos. **A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas**. Monografia em Administração de empresas. Assis SP, Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis, 2012.

LOVATO, Anderson Benites; SILVA, Marcela Guimarães. Relações Públicas e Gamification: Inovação nos Relacionamentos Internos Organizacionais. In POREM, Maria Eugenia; HIDALGO, Jorge; YAGUACHE, Jenny. **Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica**. 2ª Ed. Aveiro: Ria Editorial, 2020.

LUBECK, Elisa (2018). Endomarketing. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones & PÉRSIGO, Patrícia (Orgs) **Estrato de Verbetes: dicionário de comunicação organizacional**. Santa Maria: Facos – UFSM, 2018.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia de trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Editara Atlas S.A., 1992.

MARQUES, Ana Sofia Batista. **A importância da Gestão das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do comprometimento organizacional- Estudo**

de Caso. Évora, 2015. 208f. Dissertação (Recursos Humanos) - Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, 2015.

MASLOW, AH. **Uma Teoria da Motivação Humana.** In: Psychological Review. 1943

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação interna: Uma ferramenta estratégica para sucesso empresarial.** Projecto para obtenção do Grau Bacharel em Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2006.

MORAIS, André Moreira. **Influencia da Comunicação Interna na Motivação dos Colaboradores.** Guerra da Mota, 2021. 87f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Departamento de Ciências Empresariais, Instituto Universitário da Maia-ISMAI, 2021.

NUNES, Marisa Alexandra Ribeiro. **O impacto da Motivação na Qualidade de Vida de Trabalho.** 2021. 48f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Escola Superior de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, 2021.

OLIVEIRA, Francisco Marcus Pereira. **A importância do Factor Remuneração na Motivação Humana para o trabalho.** Fortaleza, 2017. 56 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialista em Administração Judiciária) - Curso de Especialização em Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª Ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RENGEL, Vanessa Karina Duque. Innovar desde la Comunicación Interna para Fidelizar a los Públicos Empresariales. In: POREM, Maria Eugenia; HIDALGO, Jorge; YAGUACHE, Jenny. **Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica.** 2ª Ed. Aveiro: Ria Editorial, 2020.

RIBEIRO, Denise. et al. **Os Recursos Humanos e sua política de atracão e retenção de talentos.** Instituto de pesquisas Aplicadas e Desenvolvimento Educacional- IPADE, v7, n.18, 2014.

RUÃO, Teresa. **A organização Comunicativa: Teoria e prática da comunicação organizacional.** Portugal: CECS, 2016.

SANTOS, Maria Luísa Vila Nova; SANTOS, Mariana Vila Nova. **Motivação no Trabalho em uma empresa de médio porte na cidade de Goiânia**. Anápolis, 2014. 40f. Trabalho de conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional) - Faculdade Católica de Anápolis, Instituto Superior de Educação, 2014.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria de Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In **XXIII Congresso de Ciências da Comunicação**. 23. Manaus- AM, S/D.

SEQUESSEQUE, Raquel Maria Albino Correia. **A motivação para desempenho profissional: Caso de estudo**. 2019. 97 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Escola Superior de Ciências Empresarias, Instituto Politécnico Setúbal, 2019.

SEVERINO, António Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SIMÕES, Roberto Porto. **Por uma rede teórica para Relações Públicas - Uma forma abreviada da Teoria**. Rio Grande do Sul. Pontifícia Universidade Católica, 1995.

SOUZA, Danilo Cardoso. **A importância da Motivação na Retenção de Talentos das Organizações**. Brasília, 2019. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - Faculdade de Ciências e Tecnológica, Anhanguera, 2019.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas de. **A comunicação interna como estratégia organizacional**. Revista de Iniciação Científica Cairu, n. 0, v.1, Junho 2014.

VARELA, Samira Helena Vieira. **Sistema de Recompensas e satisfação no trabalho- Estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde**. Lisboa, 2017. 82f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa, 2017.

VASSOA, Afonso Vaz. **Comunicação Social e Relações Interculturais: Desafios e Oportunidades da Africa Contemporânea**. Maputo: Ndjira, 2010.

VEIGA, Inês. **A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações: Proposta de boas praticas em Comunicação Interna**. 2019. 142 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas) - Escola Superior de Comunicação Social, 2019.

VII. APÊNDICES



Escola de Comunicação e Artes
Departamento de Comunicação
Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Inquérito

(Dirigido aos colaboradores)

Prezado Colaborador (a), este questionário faz parte do estudo “Papel da comunicação interna para motivação e retenção do público institucional”, no âmbito da elaboração do trabalho de conclusão do Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas, na Escola de Comunicação e Artes (ECA), na Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Os dados recolhidos servirão apenas para fins académicos. De forma anónima, solicito que cada uma das questões seja lida e respondida sem excepção, exprimindo a sua posição pessoal, para que seja possível o correcto tratamento dos dados. Por favor, assinale com um ‘X’ a sua opção.

Para qualquer esclarecimento sobre esta investigação poderá contactar a Jéssica Chau através de jessica.j.p.chau@gmail.com

Obrigada pela sua colaboração!

1. Sexo

- a) Masculino ()
- b) Feminino ()

2. Faixa etária

- a) Menos de 21 anos ()
- b) 21 a 30 anos ()

- c) 31 a 40 anos ()
- d) 41 a 50 anos ()
- e) 51 anos em diante ()

3. Estado Civil

- a) Solteiro(a) ()
- b) Casado(a)/União de facto ()
- c) Divorciado(a) ()
- d) Viúvo(a) ()

4. Habilitações Literárias:

- a) Ensino Primário ()
- b) Ensino secundário ()
- c) Curso profissional ()
- d) Licenciatura ()
- e) Pós-graduação ()
- f) Mestrado ()
- g) Doutoramento ()

5. Há quantos anos trabalha na organização:

- a) Menos de 1 ano ()
- b) Entre 1 e 2 anos ()
- c) Entre 3 e 4 anos ()
- d) Mais de 5 anos ()

6. Você sente que suas necessidades de comunicação são escutadas e satisfeitas pela organização?

- a) Sim ()
- b) Por vezes ()
- c) Indiferente ()

d) Raramente ()

e) Não ()

7. Com que frequência você recebe feedbacks sobre seu desempenho a nível da organização?

a) Semanalmente ()

b) Mensalmente ()

c) Trimestralmente ()

d) Outro: Qual? _____

8. A organização costuma lhe dar a conhecer sobre o desempenho da mesma e das perspectivas de crescimento que ela tem? Se sim, conte-nos como ela tem o feito.

9. Até que ponto você sente que conhece a organização, sua estrutura, suas políticas e estratégias?

10. Você se sente desempenhando um papel importante no processo de tomada de decisão na empresa?

a) Sim ()

b) Por vezes ()

c) Indiferente ()

d) Raramente ()

e) Não ()

11. A organização incute em si os seus valores e suas crenças? Se sim, de que forma?

12. Você se sente confiante relativamente à organização e leal à mesma?

- a) Sim ()
- b) Por vezes ()
- c) Indiferente ()
- d) Raramente ()
- e) Não ()

13. Se identifica com a seguinte afirmação: “Eu me sinto conectado com meus colegas e me sinto parte especial da empresa”.

- a) Sim ()
- b) Por vezes ()
- c) Indiferente ()
- d) Raramente ()
- e) Não ()

14. Você se sente conhecido pela empresa?

- a) Sim ()
- b) Por vezes ()
- c) Indiferente ()
- d) Raramente ()
- e) Não ()

15. A empresa consegue identificar seus desejos/necessidades tanto pessoais como profissionais e supri-los?

- a) Sim ()

- b) Por vezes ()
- c) Indiferente ()
- d) Raramente ()
- e) Não ()

16. Você se sente conhecido pelos líderes e gestores da empresa?

- a) Sim ()
- b) Por vezes ()
- c) Indiferente ()
- d) Raramente ()
- e) Não ()

17. Numa situação em que você recebe uma informação comprometedoras sobre a organização, qual o seu proceder? Você passa a informação adiante ou busca cortar a disseminação da informação? Justifique a sua resposta.

18. Na sua opinião, o sistema de comunicação interna da Caetano Fórmula contribui para a motivação dos trabalhadores na empresa?

a. Sim () Por quê?

Não () Por quê?

19. Na sua opinião, o sistema de comunicação interna da Caetano Fórmula contribui para a retenção/permanência dos trabalhadores na empresa?

a. Sim () Por quê?

Não () Por quê?



Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação

Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Guião de Entrevista

(para o Director/ ponto de contacto na empresa)

Este questionário faz parte do estudo “Papel da comunicação interna para motivação e retenção do publico institucional”, no âmbito da elaboração do trabalho de conclusão do Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas, na Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

O trabalho busca entender até que ponto os pressupostos da comunicação interna contribuem para a motivação e retenção de funcionários na empresa em estudo.

Quantos colaboradores a Caetano Formula possui?

Comunicação Interna

1. Como é elaborada a comunicação interna na Caetano Fórmula?
2. Que canais são geralmente utilizados para a elaboração da comunicação a nível interno na Caetano Fórmula?
3. Como é estruturada e elaborada a Comunicação Interna na Caetano Fórmula?
4. Que critérios são utilizados para a avaliação da efectivação ou não da Comunicação Interna?
5. Que sistemas a Caetano Fórmula utiliza para escutar e satisfazer as necessidades de seus colaboradores?

6. Como os departamentos trabalham para emissão de feedbacks sobre o desempenho de seus colaboradores?
7. A organização costuma fazer apresentação de seus planos e projectos a longo prazo ao para os colaboradores? Caso não, por que?
8. Quais sistemas a organização usa para educar os colaboradores e inculir a cultura organizacional neles?
9. Acha que a comunicação interna contribui para a coesão no seio dos colaboradores da Caetano Fórmula?
 - a. Sim () Por que?
 - b. Não () Por que?
10. Na sua opinião, o que pode ser melhorado no sistema de comunicação interna da empresa?

Motivação de colaboradores

1. Que sistemas a Caetano Fórmula utiliza para manter seus trabalhadores motivados?
2. Quais ferramentas são utilizadas pela empresa para a apuração ou verificação da motivação de seu público interno?
3. A Caetano Fórmula consegue perceber as necessidades pessoais e profissionais de seus colaboradores?
4. Acha que o sistema de comunicação interna contribui para a motivação dos colaboradores da empresa? Por quê?

Retenção

1. Qual a actual taxa de retenção de colaboradores que a Caetano Fórmula possui?
2. Quais métodos são utilizados para reter os colaboradores?
3. Como avalia o relacionamento de seus da CF com os seus colaboradores?
4. A CF costuma bonificar os colaboradores pela sua performance?
5. Acha que o sistema de comunicação interna contribui para a retenção/permanência dos colaboradores na empresa? Por quê?

Sistematização de dados da pesquisa

➤ **Sexo:** dos inqueridos na empresa, 20 são homens e 7 são mulheres.

➤ **Faixa etária**

Dos inqueridos, 10 (dez) pessoas são idades compreendidas entre os 21 a 30 anos, 7 (sete) colaboradores possuem idades dos 31 aos 40, 3 (três) dos colaboradores estão na faixa dos 41 anos aos 50 anos e por fim o inquérito contou com 7 (sete) dos 50 anos em diante

➤ **Estado civil**

O inquérito contou com, 12 (doze) solteiros, 13 (treze) casados, 1 (um) viúvo e 1 (um) divorciado.

➤ **Habilitações literárias**

Dos inqueridos, 2 (dois) têm o ensino primário feito, 7 (sete) terminaram o ensino secundário, 7 (sete) são licenciados, 10 (dez) terminaram o ensino técnico profissional e 1 (um) terminou o mestrado.

➤ **Anos de trabalho na empresa**

Dos inqueridos, se pode constatar que que 5 (cinco) têm menos de um ano de trabalho na empresa, 3 (três) trabalham entre um e dois anos na empresa, 6 (seis) vêm trabalhando entre 3 a 5 anos e 13 (treze) colaboradores fazem parte da CF há mais de 5 anos.

➤ **Respostas por categorias**

Inquérito dirigido aos colaboradores da CF			
Categorias	Questões	Respostas	Percentagens
Auscultar	Q. 1.: Você sente que as suas necessidades de comunicação são escutadas e satisfeitas pelas organização?	a) Sim (8) b) Por vezes (16) c) Indiferente (1) d) Raramente e) Não (2)	a) 30% b) 59% c) 4% d) 0% e) 7%
	Q. 2.: Com que frequência você recebe feedbacks sobre seu desempenho a nível da organização?	a) Semanal (7) b) Mensal (6) c) Trimestral (2) d) Anual (2) e) Nunca (10)	a) 26% b) 22% c) 8% d) 7% e) 37%

Informar	Q. 3.: A organização costuma lhe dar a conhecer sobre o desempenho d mesma e das suas perspectivas de crescimento que ela tem? Se sim como?	a) Sim (11) b) Por vezes (0) c) Indiferente (0) d) Raramente (0) e) Não (15)	a) 42% b) 0% c) 0% d) 0% e) 58%
Educar	Q. 4.: Até que ponto você sente que conhece a organização, sua estrutura, suas políticas e estratégias?	a) Conheço bem (8) b) Conheço pouco (12) c) Não Conheço (7)	a) 30% b) 44% c) 26%
	Q. 5.: Você se sente desempenhando um papel importante no processo de tomada de decisão na empresa?	a) Sim (5) b) Por vezes (8) c) Indiferente (2) d) Raramente e) Não (12)	a) 19% b) 30% c) 7% d) 0% e) 44%
Criar coesão Interna	Q. 6.: A organização incute em si os seus valores e crenças? Se sim de que forma?	a) Sim (11)- Através de email, do portal web e do Ser caetano b) Não (16)- Isso é pouco vivenciado	a) 41% b) 59%
	Q. 7.: Você se sente confiante relativamente a organização e leal a mesma?	a) Sim (22) b) Por vezes (5) c) Indiferente () d) Raramente e) Não ()	a) 81% b) 19% c) 0% d) 0% e) 0%
	Q. 8.: Você se identifica com a seguinte afirmação: Eu me sinto conectado aos meus colegas e me sinto parte da empresa?	a) Sim (15) b) Por vezes (8) c) Indiferente (2)	a) 56% b) 30% c) 7% d) 7% e) 0%

		d) Raramente(2)	
		e) Não (0)	
Motivação	Q. 9.: Você se sente conhecido pela empresa?	a) Sim (17) b) Por vezes (4) c) Indiferente (2) d) Raramente(1) e) Não (3)	a) 63% b) 15% c) 7% d) 4% e) 11%
	Q. 10.: A empresa consegue identificar seus desejos e necessidades tanto pessoais como profissionais e suprias?	a) Sim (6) b) Por vezes (14) c) Indiferente (3) d) Raramente(1) e) Não (3)	a) 22% b) 52% c) 11% d) 4% e) 11%
	Q. 11.: Você se sente conhecido pelos líderes e gestores da empresa?	a) Sim (17) b) Por vezes (4) c) Indiferente (2) d) Raramente(1) e) Não (3)	a) 63% b) 15% c) 7% d) 4% e) 11%
Retenção	Q. 12.: Numa situação na qual você recebe uma informação comprometedor sobre a organização, qual o seu proceder? Você passa a informação ou busca cortar a sua disseminação?	a) Corto a disseminação da informação (27) b) Passo a informação (0)	a) 100% b) 0%
	Q.13.: Na sua opinião, o sistema de comunicação interna da Caetano contribui para a motivação dos trabalhadores na empresa?	a) Sim (16) b) Não (11) - A comunicação é deficitária, os meios são mais usados para informar do que para comunicar como tal.	a) 59% b) 41%
	Q. 14.: Na sua opinião o sistema de	a) Sim (13)	a) 48%

	comunicação interna da Caetano contribui para a retenção dos trabalhadores na empresa?	b) Não (14) - As preocupações não são bem acolhidas pelos superiores.	b) 52%
--	--	---	--------

Tabela 3: Respostas por categoria das questões feitas aos colaboradores

Fonte: Tabela criada pela pesquisadora, com base nos vinte e sete (27) inquéritos respondidos pelos colaboradores.

Guião de entrevista dirigida ao Director Financeiro		
Auscultar	Como é elaborada a CI na CF?	<p>A Caetano Fórmula para fazer a comunicação interna tem feito a emissão de avisos através de e-mails e a fixação de informações nos murais.</p> <p>A nível das áreas, os directores recebem as informações e transmitem as equipas do departamento.</p>
	Que canais são geralmente utilizados para a elaboração da CI na CF?	Os canais geralmente utilizados são o e-mail e avisos afixados em painéis informativos que são cinco.
	Como é estruturada a CI na CF?	<p>A comunicação é feita de duas formas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se tratando de colaboradores querendo fazer chegar a informação ou comunicar aos superiores fazem o uso do sindicato para fazer chegar o parecer aos superiores da organização, em reuniões específicas a nível da organização; 2. É a mesma é feita também de cima para baixo, e se busca implementar o tratamento informar. 3. Eu como DIRECTOR FINANCEIRO busco sempre deixar as portas abertas como forma de permitir que os colaboradores se sintam à vontade para fazer chegar as suas dificuldades gerais sem receios, o que infelizmente não é bem efectivado a nível dos departamentos.
	Que critérios são utilizados para a avaliação da efetivação ou não da CI?	A Caetano possui um survey anual, denominado “O Barómetro Ser Caetano”, que é anonimo e totalmente confidencial, que consiste em ouvir os

		<p>colaboradores e suas necessidades e dificuldades, como forma de implementar mudanças organizacionais, incluindo a análise do clima organizacional e todos aspectos ligados à empresa.</p> <p>Por exemplo no passado no barómetro, os colaboradores falaram que precisavam de um refeitório e ajuda nos custos da alimentação, o que estamos agora trabalhando para implementar.</p>
	Quais sistemas a CF utiliza para escutar e satisfazer as necessidades de seus colaboradores?	Institucionalmente não temos, além da comunicação que é feita através do sindicato, e temos também um numero específico para envio de denúncias e reclamações, porem nunca tivemos casos de denúncias ou reclamação feitas através dos canais, e em caso de assédios sexual, tanto pelos colaboradores, como pelos clientes, as vitimas costumam aproximar a mim e apresentar directamente.
	Como os departamentos trabalham para a emissão dos feedbacks sobre o desempenho dos colaboradores?	Nós temos actualmente um sistema de incentivo mensal, e por isso, existe a necessidade de apresentar os feedbacks do desempenho, como forma de consciencializar sobre o alcance ou não das metas que cada um dos colaboradores possuiu durante o mês, isso para as áreas da Oficina, comercial e peças, a nível da área administrativa não se emite feedback, pois eles não trabalham com metas mensais.
Informar	A organização costuma fazer a apresentação de seus planos e projetos a longo prazo para os colaboradores?	Costumamos fazer a apresentação dos nossos planos e metas mensalmente para os departamentos, tal como apresentamos o relatório de desempenho anualmente, num evento por nós realizado no mês de Dezembro.
Educar	Quais sistemas a CF usa para educar seu colaboradores e inculir a cultura organizacional neles?	<p>Temos o costume de fazer duas formações a nível dos departamentos, tal como costumamos pagar viagens para a Africa do Sul para que os funcionários tenham formações.</p> <p>Certas formações são online.</p> <p>A nível da cultura fazemos o envio do Ser Caetano, que é um documento que apresenta a cultura organizacional, documento este que os colaboradores devem ler.</p>
Coesão	Considera que a CI contribui para a	Penso que sim, devido a practicidade que temos ao

interna	coesão no seio dos colaboradores da CF?	comunicar.
	Na sua opinião o que pode ser melhorado no sistema de CI da CF?	Penso que esta tudo bom até então.
Motivação	Que sistemas a CG utiliza para manter seus colaboradores motivados?	Geralmente usamos a bonificação, buscamos também alocar viaturas para os colaboradores, pagamos 50% das despesas medicas de saúde, temos o seguro de funeral, tal como no final do ano dão premio para o melhor colaborador do ano, no ano passado, promovemos a competição entre os filhos dos colaboradores, onde o filho com melhor aproveitamento ganhou uma bolsa, onde pagamos as despesas académicas até o final do ano
	Quais ferramentas são utilizadas pela empresa para a apuração ou verificação da motivação de seu público interno?	
	A CF consegue perceber as necessidades pessoais e profissionais de seus colaboradores?	Sim, apesar de suas necessidades serem mais profissionais do que pessoais.
	Considera que o sistema de CI da empresa contribui para a motivação de seus colaboradores? Porque?	Considero que sim, pois a comunicação acaba sendo eficaz
Retenção	Qual a actual taxa de retenção de colaboradores da CF?	A taxa de retenção que temos é de 85%, e pouquíssimos colaboradores saem, e são de apenas 15% que geralmente saem para abraçar outras prioridades. Raramente perdemos colaboradores para a concorrência.
	Quais métodos são utilizados para a retenção de colaboradores?	Os métodos que temos usado são a implementação salarial que é superior à da concorrência e os benefícios dados aos colaboradores.
	Como avalia o relacionamento da CF e dos colaboradores?	O relacionamento que temos é bastante informal e aberto, tentamos ao máximo quebrar barreiras comunicacionais.
	A CF costuma bonificar os colaboradores pela sua performance?	Sim, tanto mensalmente como também anualmente.
	Considera que o sistema de CI	Contribui sim, apesar de não sabermos como

	contribui para a retenção de colaboradores?	medir.
--	---	--------

Tabela 4: Respostas por categoria das questões dirigidas ao Director Financeiro

Fonte: Tabela construída pela pesquisadora, com base na entrevista cedida pelo Director Financeiro da Caetano Fórmula, através das anotações e áudio feitos durante a entrevista.

VIII. ANEXOS

Barómetro Ser Caetano

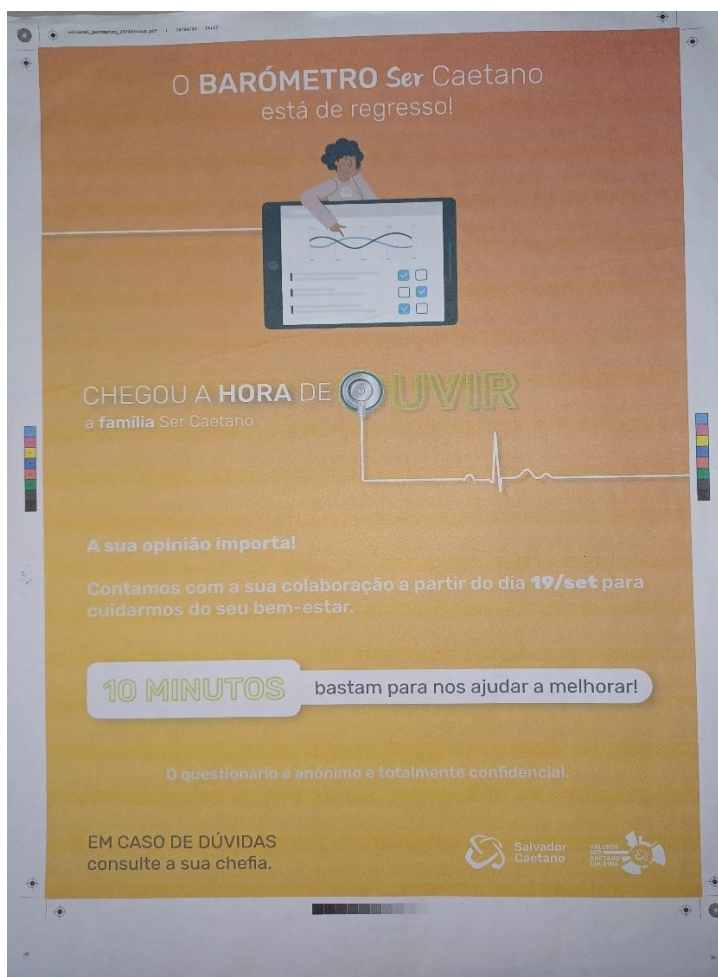


Imagem 1: Barómetro ser Caetano

Fonte: Fotografias feitas pela autora da pesquisa do documento fornecido pelo Director Financeiro durante o estudo de campo.

Marcas em representação

Com uma sólida experiência no sector automóvel e apoiados por uma equipa de especialistas, asseguramos a venda, distribuição e assistência técnica de Serviços após-venda, proporcionando aos nossos clientes a melhor solução para cada necessidade.

Assumimos a nossa responsabilidade e o equilíbrio em todos os momentos da nossa atuação, através da inovação, melhoria, conteúdo dos nossos produtos e serviços, sustentados em bons relacionamentos e em juntas propostas de valor.

MISSÃO & VISÃO

AJUDAMOS AS PESSOAS A MOVEREM-SE

Salvador Caetano Africa






Serviços Após-Venda

As nossas instalações estão situadas na Av. de Angola, n.2290, em Maputo, Moçambique, e englobam a sede da empresa, o showroom de viaturas, e a oficina com capacidade de fornecimento de peças oficiais das marcas e com serviços técnicos de garantia e confiança que caracterizam o Grupo Salvador Caetano.

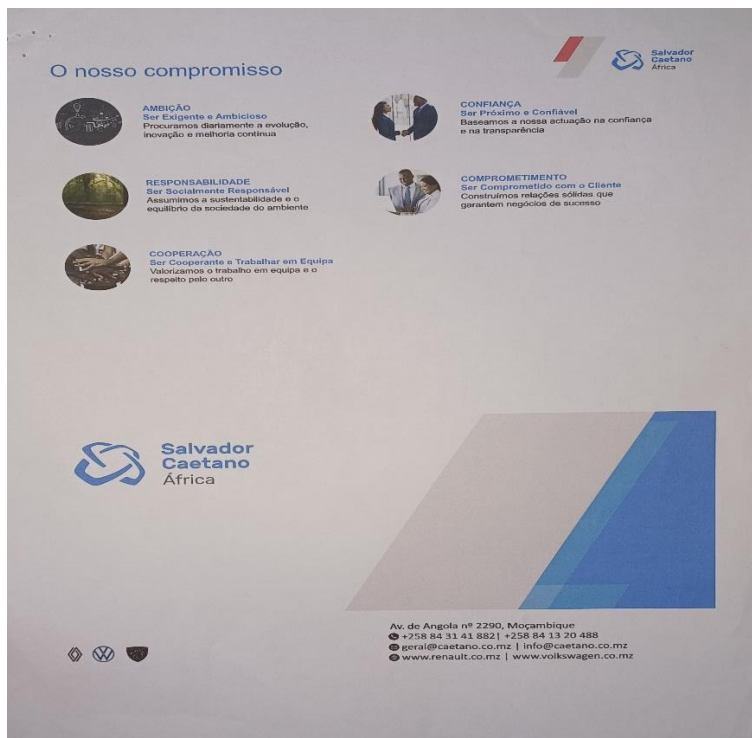
Apoiámos a ideia de que um bom serviço após-venda e distribuição de peças são a chave para aumentar o negócio e para melhorar os níveis de retenção de Clientes.

Por isso, alargámos o nosso serviço de após-venda a outras províncias de Moçambique (Sofala-Beira, Tete, Nampula e Cabo Delgado), no âmbito de uma parceria com uma rede de oficinas devidamente avaliadas e certificadas.

Portefólio viaturas Renault

 <p>Renault KWID 1.0 Gasolina AT 5 Lugares</p>	 <p>Renault TRIBER 1.0 Gasolina AT 7 Lugares</p>	 <p>Renault KISER 2.0 Gasolina AT 5 Lugares</p>	 <p>Renault DUSTER 1.5 Diesel AT 5 Lugares</p>
 <p>Renault KOLEOS 2.5 Gasolina AT</p>			

Salvador Caetano Africa



Imagens: 2,3,4, 5, 6 e 7- Apresentação Institucional

Fonte: Fotografias feitas pela autora da pesquisa do documento fornecido pelo Director Financeiro durante o estudo de campo.