



**Escola de Comunicação e Artes**

**Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA COMO FERRAMENTA  
DE SUCESSO NO CENTRO DE ENSINO À DISTÂNCIA (CEND) DA  
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Discente:** Aldina Jéssica António Zimba

**Supervisor:** Prof. Doutor João Miguel

Maputo, Março de 2024

**Escola de Comunicação e Artes**

**Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA COMO FERRAMENTA  
DE SUCESSO NO CENTRO DE ENSINO À DISTÂNCIA (CEND) DA  
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

Monografia apresentada no Curso de Marketing e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura Marketing e Relações Públicas.

**Discente:** Aldina Jéssica António Zimba

**Supervisor:** Prof. Doutor João Miguel

Maputo, Março de 2024

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho à senhora minha mãe Ilda Benedita Bila, com todo amor.*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço a Jeová Deus pelo dom da vida, e por ter feito possível este momento e por todas as bênçãos.

Em segundo, agradecer especialmente a minha família que apesar da distância sempre procuraram acompanhar o desenvolvimento dos meus estudos, em especial à senhora minha mãe por me inspirar a realizar meus sonhos.

Agradecer à nova família que pude ter ao longo da minha formação, os colegas da turma em especial a Célia Nhantumbo, que me recebeu e acolheu no meu primeiro dia de aulas e colega Elisa Adamugy a quem carinhosamente chamo de mãe, pelo suporte, cuidados e conselhos neste percurso.

Agradecer a todos os Docentes pelos ensinamentos transmitidos nestes 4 anos de formação, em especial ao docente PhD João Miguel, por ter acompanhado todo o processo de elaboração do trabalho e muito contribuiu para a realização do mesmo, por ter dado todo o suporte e por ter aguentado todas as pressões da minha parte todos os dias da semana e por ter estado sempre apto a me guiar e acompanhar neste processo, o meu muito obrigada.

Agradecer à minha melhor amiga Joana da Graça a quem carinhosamente chamo de Sis, por ter estado sempre presente em minha vida incluindo o meu percurso estudantil e por sempre me apoiar e celebrar as minhas as victórias e por chorar junto as minhas derrotas e acima de tudo por me incentivar e me motivar, por me fazer sorrir e me fazer crer que a felicidade está nas pequenas coisas significativas e que eu podia acreditar na sua existência mesmo em momentos de tristeza, o meu muito obrigada.

Agradecer imensamente a minha pessoa especial, meu companheiro de vida, meu Amor Miceles Langa, por estar sempre comigo, por ter sido meu “pai”, “encarregado de educação”, “monitor”, nestes quatro anos de formação, que segurou a minha mão em todos os momentos, que apesar das dificuldades nunca me permitiu desistir, por sempre ter estado disposto a tudo para que eu seguisse em frente, para que eu me superasse a cada dia, por enxugar as minhas lágrimas e por me amparar quando tudo parecia desmoronar, por celebrar comigo cada conquista e acima de

tudo por me motivar e me lembrar a cada dia o quão forte, determinada e capaz eu sou. Agradeço de todo o coração e com todo amor.

## Epígrafe

*”A comunicação é um elemento integrado, integrador e primordial no progresso de qualquer sociedade” (Vassoa, 2010)*

## **Resumo**

Este estudo examina a comunicação organizacional no Centro de Ensino a Distância (CEND) da Universidade Eduardo Mondlane. Sendo assim, baseado nos estudos de Kunsch (2003) situa-se a comunicação organizacional integrada como uma filosofia que direcciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma actuação sinérgica, servindo-se simultaneamente como uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada pelas instituições. O estudo tem como principal objectivo compreender a forma como funciona o sistema de comunicano Centro de Ensino à distância da UEM, a fim de verificar se estas apresentam a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva integrada. Com recurso a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos, numa amostra constituída por 8 funcionários do CEND, os dados revelam uma equipe diversificada em termos de idade, experiência e formação, bem como destacam desafios na interacção entre sectores, apontando para a necessidade de uma estratégia de comunicação mais integrada. Conclui-se assim que a comunicação actual é eficaz, porém uma abordagem integrada pode optimizar resultados, foi sugerido aprimoramentos na divulgação do plano de comunicação e estratégias para superar os desafios identificados.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Eficácia da Comunicação; Ferramenta estratégica.

## **Abstract**

This study examines organizational communication at the Distance Learning Center (CEND) of Eduardo Mondlane University. Therefore, based on studies by Kunsch (2003), the integrated organizational communication as a philosophy that directs the convergence of diverse areas, allowing synergistic action while simultaneously serving as a strategic tool that can be used by institutions. The main study is objective to understand how the communication system works in Distance Learning Center, in order to verify whether they present organizational communication from an integrated perspective. Using the combination of qualitative and quantitative, in a sample made up of 8 CEND employees, the data reveal a diverse team in terms of age, experience and training, as well as highlighting challenges in the interaction between sectors, pointing to the need for a communication strategy more integrated. It is therefore concluded that current communication is effective, however a integrated approach can optimize results, improvements were suggested in the dissemination of the communication and strategies to overcome identified challenges.

**Keywords:** Organizational Communication; Communication Effectiveness; Tool strategic



## **Índice de figuras e gráficos**

Figura 1: Componentes da comunicação integrada .....	12
Gráfico 1: Gráfico da ilustração do género dos colaboradores.....	29
Gráfico 2: Gráfico da distribuição de idades .....	29
Gráfico 3: Gráfico da distribuição dos níveis académicos.....	30
Gráfico 4: Gráfico da distribuição de sectores.....	31
Gráfico 5: Gráfico dos tipos de Comunicação .....	32
Gráfico 6: Gráfico da ilustração dos instrumentos de comunicação interna .....	33
Gráfico 7: Gráfico da ilustração do instrumento mais usado.....	35
Gráfico 8: Gráfico da ilustração da eficácia dos instrumentos de comunicação .....	36
Gráfico 9: Gráfico da ilustração da noção da existência do plano de comunicação global .....	37

## Índice

Dedicatória.....	i
Agradecimentos .....	ii
Epígrafe.....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Índice de figuras e gráficos.....	vii
1.1. Introdução .....	1
1.2. Delimitação do tema .....	2
1.3. Problematização.....	2
1.4. Hipóteses.....	4
1.6. Objectivos .....	5
1.6.1. Objectivo geral .....	5
1.6.2. Objectivos específicos .....	5
2.1. Comunicação Organizacional .....	6
2.4. Comunicação organizacional Integrada .....	10
2.5. Princípio para o funcionamento da comunicação integrada.....	11
2.5.1. Componentes da comunicação organizacional integrada.....	12
2.5.1.1. Comunicação Administrativa.....	12
2.5.1.2. Comunicação interna .....	14
2.5.1.3. Comunicação Mercadológica.....	16
2.5.1.4. Comunicação Institucional.....	17
CAPÍTULO 3: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1 Tipo de Pesquisa.....	20
3.2. Métodos de Procedimento.....	21
3.3. Técnicas de Pesquisa .....	23
3.3.1. Observação .....	23
3.3.2. Entrevista .....	23
3.4. Métodos para análise de dados.....	24
3.5. Delimitação do Universo e Amostra .....	25
4.1 Breve Descrição do CEND .....	27

4.2	Análise e interpretação de dados .....	28
4.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

# CAPÍTULO 1: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

## 1.1.Introdução

O presente estudo realiza-se no âmbito da Culminação do Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas, com o intento de analisar o sistema de Comunicação Organizacional do Centro de Ensino à Distância da UEM (CEND).

A comunicação organizacional é considerada um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e, por meio do qual, as subpartes da organização se conectam entre si (Goldhaber *apud* Ribeiro 2010).

A autora Kunsch (1997), define a comunicação organizacional integrada como sendo a junção da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna, proporcionando assim uma linguagem comum e um comportamento homogêneo, além de evitar as sobreposições de tarefas.

O presente estudo, intitulado “*Comunicação Organizacional Integrada como ferramenta de sucesso no centro de ensino à distância (CEND) da Universidade Eduardo Mondlane*”. Tem como objectivo Compreender a forma como funciona o sistema de comunicação no centro de ensino à distância da UEM. Para tal, será feita a descrição do sistema de comunicação organizacional do Centro de Ensino à Distância da UEM, bem como analisar a sua eficiência e eficácia através da verificação do tipo de comunicação, e apontar se a sua comunicação é de forma integrada ou não mediante uma análise dos cenários interno e externo.

Em linhas gerais, pretende-se obter mais conhecimentos sobre a comunicação organizacional no Centro de Ensino à Distância UEM.

Importa salientar que o estudo apresenta em sua estrutura o resumo, introdução, delimitação do tema, problematização, justificativa, hipóteses, objectivos que se dividem em geral e específicos, a fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, discussão de dados, conclusão, recomendações, referências bibliográficas e anexos.

## **1.2. Delimitação do tema**

Para Gil (2004, p. 45), a delimitação do tema de uma pesquisa científica faz-se em observância a três critérios, onde o primeiro é *o espacial*. Isto “porque a pesquisa social é empírica, sendo necessário delimitar o *locus* da observação, ou seja, o local onde o fenómeno em estudo ocorre”. No caso concreto do estudo, decorreu no Centro de Ensino à Distância da UEM (CEND). O segundo critério de delimitação é *o temporal*, isto é, o período em que o fenómeno a ser estudado foi circunscrito, sendo para o presente estudo, o período compreendido entre 2020 e 2021. O terceiro critério é referente à população do estudo, as suas características e dificuldades que compõem o problema, estando para a pesquisa definida os funcionários como a população do estudo.

## **1.3. Problematização**

Actualmente, tem vindo a assistir-se a uma mudança de paradigma no que diz respeito ao ensino superior em Moçambique e da forma como este assume um papel imprescindível na formação de quadros qualificados para o desenvolvimento do país, a comunicação organizacional tem tido um papel activo munindo as organizações com diversas ferramentas técnicas articuladas no processo de planeamento e gestão das mesmas. A complexidade da sociedade actual e os enormes e constantes desafios a que estão sujeitas as organizações, face às novas tecnologias de comunicação digital, têm sido alvo de reflexão. Estas mudanças exigem das organizações novas posturas e novos campos de acção em relação à sua comunicação. Portanto, as organizações passaram a actuar em ambientes de maior complexidade, obrigando-as a responder a um mais elevado número de segmentos de públicos, cada vez mais exigentes, tendo sido desenvolvidos novos meios e formas de comunicação. Deste modo, enfatiza-se a importância da comunicação como forte instrumento na realização das potenciais estratégias e na integração das estruturas organizacionais, visto que, é através destes instrumentos que as organizações desenvolvem as suas funções e estabelecem contactos com os seus públicos. As organizações modernas precisam posicionar-se perante esta nova sociedade e fazer frente aos novos e complexos desafios, precisam pensar, planear e agir estrategicamente na comunicação, que não pode ser confundida com uma simples transmissão unilateral de informações, porém como meio de interacção e diálogo. Pois, cada vez mais, é claro como a gestão da comunicação é, portanto, um processo

indispensável no planeamento e desenvolvimento da organização, na sua eficácia e eficiência, tendo em conta os interesses e as exigências dos públicos e da sociedade.

De acordo com Kunsch (2003, p.150), a comunicação organizacional deve constituir-se num sector estratégico, agregando valores e facilitando os processos interactivos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Na senda da autora (Kunsch, 1997 p. 149), a comunicação integrada é actualmente um elemento estratégico no desempenho e sobrevivência de uma organização, pois não é possível criar qualquer acção de comunicação sem o envolvimento de todas as subáreas que integram a comunicação organizacional. Como agentes activos no mercado actual, as instituições de ensino superior à distância, necessitam fortemente aliar-se a uma comunicação de forma integrada que se assume como uma coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através das sinergias e das conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só. De modo geral, tem se percebido que a comunicação entre a UEM e seus públicos, principalmente com estudantes, tem sido problemática. As inquietações têm sido várias. Se no ensino presencial enfrenta-se este tipo de questões, o que pensar sobre a comunicação desta instituição na modalidade a distância, onde a maioria dos serviços são obtidos remotamente, o que exige, ainda mais, que a comunicação seja eficiente e eficaz.

Assim, realiza-se o presente estudo, pela necessidade de compreender como a implementação ou não de um sistema de Comunicação Organizacional Integrada pode influenciar no sucesso ou fracasso do ensino à distância UEM, facto que levanta uma indagação fazendo emergir a seguinte questão:

- **De que forma o CEND implementa o seu sistema de Comunicação Organizacional?**

#### **1.4. Hipóteses**

Levando em consideração o que o tema desta pesquisa tem por resolver e o que acima foi descrito, houve a necessidade de evocar Rúdio (1997), que advoga que a “ a Hipótese é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece” (p. 13), para explanar na íntegra o que se retrata na mesma, daí que se levantam as seguintes hipóteses:

**H1:** O CEND possivelmente implementa um sistema de comunicação organizacional que permite, de alguma forma, obter resultados comunicacionais positivos.

**H2:** Na hipótese do CEND não implementar um sistema de comunicação organizacional integrada, provavelmente não consegue obter resultados comunicacionais eficientes e eficazes, o que influencia negativamente o sucesso da instituição.

#### **1.5. Justificativa**

A Comunicação Organizacional sempre foi colocada numa perspectiva institucional, distanciando as acções da área da realidade de mercado vivenciada pelas empresas. Na actualidade, a competitividade fez com que as organizações estabelecessem uma nova visão do mercado, ultrapassando a noção de um simples espaço de troca para um ambiente de múltiplas relações, estruturado em âmbito global.

Segundo (Goldhaber apud Ribeiro 2010) “A comunicação organizacional é considerada “Como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e, por meio do qual, as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

A Comunicação Organizacional Integrada segundo Cabral *et al* (2009), surgiu com o objectivo de unir as diversas actividades comunicacionais dentro da empresa. Kunsch (1997) que define a comunicação organizacional integrada como sendo, a junção da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna.

Sendo o CEND uma instituição que está em constante interação com os seus públicos é importante pesquisar constantemente acerca das tendências, do comportamento, da satisfação, das necessidades e desejos do público-alvo e, assim, analisar a comunicação já existente.

O presente estudo trará como contributo para a sociedade, uma visão sobre a comunicação organizacional integrada como uma política global em função de uma maior coerência entre os programas comunicacionais, proporcionando, assim, uma linguagem comum e um comportamento homogéneo.

Assim, com esta pesquisa assume-se que se poderá contribuir com mais uma reflexão, que será útil para futuros estudos na mesma área. Irá contribuir, igualmente, com mais ferramentas comunicacionais para as instituições de ensino superior que por ventura tenham o mesmo problema aqui levantado.

Ademais, o desenvolvimento da presente pesquisa, irá ajudar a todos os interessados das áreas de marketing e relações públicas ao proporcionar mais conhecimento para sua vida académica e profissional, numa altura em que o mercado necessita de profissionais com qualidades, competências e conhecimento técnico para garantir a motivação diária de toda comunidade do sector em que estiver actuando, com vista atender o mercado que está cada vez mais exigente.

## **1.6. Objectivos**

### **1.6.1. Objectivo geral**

- Compreender a forma como funciona o sistema de comunicação no ensino à distância da UEM.

### **1.6.2. Objectivos específicos**

- Descrever o sistema de comunicação organizacional do Centro de Ensino à Distância da UEM (CEND);
- Analisar, do ponto de vista da eficiência e eficácia, o sistema de comunicação organizacional em uso no CEND;
- Aferir se o CEND implementa a sua comunicação organizacional de forma integrada.



## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Comunicação Organizacional**

Actualmente, a comunicação é considerada função estratégica da empresa. Por isso, define-se comunicação empresarial como uma actividade sistémica, de carácter estratégico, relacionada aos mais altos escalões da empresa; tem por objectivo criar, manter ou mudar para favorável, se for negativa, a imagem da empresa junto a seu público (Tomasi; Medeiros, 2007 *apud Tomaz et al*, 2016).

A comunicação é um elemento integrado, integrador e primordial no progresso de qualquer sociedade. Faz parte da política, da economia, da cultura e da vida social de uma comunidade, de um país, de uma região, de um continente e do mundo. A comunicação é ao mesmo tempo, o conteúdo, o meio, o método, a estratégia e a técnica; é o fio condutor da vida e das relações humanas. (VASSOA, 2010, p.53).

Segundo (Goldhaber *apud* Ribeiro 2010) “A comunicação organizacional é considerada

Como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

### **2.2. O Contexto Histórico da Comunicação Organizacional**

A Comunicação Organizacional sempre foi colocada numa perspectiva institucional, distanciando as acções da área da realidade de mercado vivenciada pelas empresas. Na actualidade, a competitividade fez com que as organizações estabelecessem uma nova visão do mercado, ultrapassando a noção de um simples espaço de troca para um ambiente de múltiplas relações, estruturado em âmbito global.

Vista por esse ângulo, a comunicação se coloca como uma ferramenta estratégica no contexto organizacional, ultrapassando uma perspectiva interna de dinamização dos fluxos das informações, para ganhar nova feição como actividade meio responsável pela articulação das relações organizacionais em nível interno, mercadológico e institucional.

Na apresentação do processo evolutivo da Comunicação utilizada nas empresas, optou-se pela percepção estabelecida por Torquato (2002, p. 3-7), a qual busca esclarecer as diversas ênfases

adoptadas pela comunicação empresarial em épocas distintas. O autor apresenta quatro etapas específicas do processo evolutivo da comunicação nas empresas.

A primeira etapa, característica da década de 1950, estabelece uma ênfase maior no produto. Neste período, o mundo vivia num processo de desenvolvimento no qual a preocupação das empresas ainda se encontrava no ambiente interno, pois a competitividade de mercado não se apresentava tão acirrada, isto é, as suas abordagens estão mais focadas nas partes técnicas e operacionais, direccionadas ao consumo do produto, utilizando de características físicas e comerciais, tratando o consumidor apenas como um comprador do produto. Além de uma comunicação sem qualquer diferenciação intangível para atrair clientes, apenas anunciando e divulgando de forma directa e objectiva.

Já na década de 1960, inicia-se a segunda etapa, definida como a era de informação, em que os consumidores começam a cobrar mais informações das empresas, querendo saber mais sobre os produtos e, também, sobre as empresas. A partir desse momento, as organizações se vêm obrigadas a observar o ambiente externo, ganhando novos atributos que vão além do foco no produto, são estes, a atenção e a persuasão para conversar com os clientes, com o objectivo de atrair consumidores por itens de diferenciação e que gerassem benefício. Nesse contexto, a comunicação trabalhada pelas empresas, que segundo Torquato (2002, p. 3), se concentra num “sistema híbrido entre a imagem do produto e a imagem da organização”. A comunicação era mais persuasiva, passa a se entender o individuo e as suas necessidades. É nesta fase que se verifica o foco na inovação, tecnologia e valores da marca com tendência a conquistar o público-alvo, bem como os primeiros estudos sobre planeamento estratégico.

Nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação já assumia, na visão de Torquato (2002), uma postura estratégica nas empresas. No entanto, na década de 70, a comunicação ainda estava num patamar tático, focada principalmente na elaboração de instrumentos e nos contactos com o governo e a imprensa. Com o conceito de posicionamento estabelecido por Al Ries (1972), que se concentra no posicionamento da empresa ou da marca na mente do consumidor, começa a verificar-se uma mudança de foco das empresas em meados da década de 80, em que os profissionais de comunicação começassem a adoptar uma postura mais dinâmica com o mercado.

A última etapa é a que caracteriza a década de 1990, época de expressivas mudanças provenientes dos avanços tecnológicos próprios do processo de globalização. Uma nova fase em que o consumidor deixa de ser massa, sendo compreendido como um indivíduo de mente, coração e espírito, o foco era criar empresas, marcas, conteúdos que se relacionassem aos valores e crenças dos consumidores que, segundo Torquato (2002, p. 7), “o profissional passou a ser um leitor mais agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente como o meio e a competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas”.

Esse processo evolutivo se apresenta como a forma mais evidente de se analisar a passagem da visão tática para a visão estratégica na área de comunicação organizacional. Esta começa a se preocupar em estabelecer relacionamentos com públicos estratégicos, os chamados *stakeholders*.

Compreender a construção de relacionamentos como um factor importante na condução dos negócios de uma empresa, passa a ser o elo primordial da estruturação da actividade de comunicação organizacional como elemento estratégico no ambiente empresarial. E na visão de França (1997, p.8), "diante dos postulados empresariais da actualidade, um dos factores primordiais de relacionamento passou a ser a comunicação, que assume importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios."

Vista por esse prisma, a comunicação organizacional deixa de ser um elemento meramente tático, voltado para a elaboração de instrumentos comunicacionais, para se calcar como uma ferramenta estratégica, condizente com as metas organizacionais.

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais, (CORRADO 1994, p.34)

Essa mudança da visão tática para a visão estratégica também influencia na amplitude da expressão. Até então, a comunicação realizada pelas empresas era conhecida como comunicação empresarial. No entanto, com a utilização estratégica da informação não só as empresas sentiram necessidade de utilizar os serviços de comunicação. Então, as associações, os partidos políticos, os sindicatos, as ONGs, ou seja, os mais diversos segmentos da sociedade passaram a usar essa

ferramenta para se aproximar de seus *stakeholders*. Assim, a comunicação que era apenas empresarial passou a se denominar organizacional.

### **2.3. A Comunicação Organizacional a partir da Perspectiva Integrada**

A comunicação integrada é a forma mais difundida de se estabelecer a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional, segundo análise de Kunsch (2003), apresenta diferentes modalidades que permeiam as suas actividades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica a comunicação interna e a comunicação administrativa. Sob essa perspectiva, "estas comunicações formam uma *mix* ou composto da comunicação organizacional". Neste âmbito, surge a necessidade de a comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações. A autora ressalta, o conceito de comunicação integrada como facilitadora do alcance dos objectivos da organização, apesar das diferenças dos públicos-alvo, respeitando as diferenças individuais e colectivas e contribuindo para uma gestão participativa e mudanças necessárias a todos, ou seja, a maneira de ser de uma organização, pode ser interpretada pelas diversas formas de comunicar.

Considerando essa perspectiva que a dimensão humana valoriza a comunicação interpessoal e tem como objectivos a relação e o entendimento entre as pessoas, internas ou externas à organização. Para Kunsch (2003, p.150) a comunicação integrada pode ser entendida como “uma filosofia que direcciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma actuação sinérgica”.

Assim, a comunicação deixa de ser vista como um conjunto de acções isoladas e passa a ser encarada como um processo que necessita de planeamento e direccionamento estratégico, alinhando-se com os objectivos macros das organizações.

Deste modo, a comunicação organizacional deve ser entendida a partir de uma perspectiva integrada através de um processo de envolvimento sinérgico entre os três vectores que a compõe (a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica).

E para atender às demandas actuais das organizações a comunicação deve estar atrelada ao planeamento estratégico da instituição, constituindo de forma integrada. Para que assim, possa

apoiar as acções de marketing, promover o conceito institucional e dinamizar as informações internas.

#### **2.4. Comunicação organizacional Integrada**

A Comunicação Organizacional Integrada, segundo Cabral et al (2009), surgiu com o objectivo de unir as diversas actividades comunicacionais dentro da empresa. Casali (2002) afirma que a ideia da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através da sinergia, as conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só.

Entretanto, a integração das actividades comunicacionais é possível graças à actuação conjunta dos profissionais da área, que garante a coerência da linguagem adoptada e racionalização das actividades, como forma de atingir a complexidade dos públicos organizacionais.

“É possível encarar de várias maneiras a comunicação integrada, que em síntese, constitui uma somatória dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente por uma ou várias organizações e tendo em vista sobretudo os públicos a serem atingidos e a consecução dos objectivos propostos [...] a real eficácia da comunicação é o objectivo último de um trabalho integrado [...] isto só é possível mediante uma acção conjugada de todas as áreas que produzem, emitem e vinculam mensagens para os mais diferentes públicos.” (Kunsch, 1986, p.113 apud Cabral et al, 2009, P.5).

Ainda na abordagem sobre o conceito da comunicação integrada, encontramos, Kunsch (1997) que define a comunicação organizacional integrada como sendo a junção da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna. Para a autora, a junção destes 4 tipos de comunicação deve ser harmónica, respeitando as especificidades de cada processo comunicacional.

Nesta senda, Kunsch (1997) afirma que a comunicação integrada permite o estabelecimento de uma política global em função de uma maior coerência entre os programas comunicacionais. Proporcionando assim uma linguagem comum e um comportamento homogéneo, além de evitar as sobreposições de tarefas.

Com a aplicação da comunicação organizacional integrada na perspectiva de Kunsh (1997), os diversos sectores de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos objectivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando objectivos específicos de cada um, ou seja, há objectivos gerais que guiam as actividades de todos os sectores componentes da empresa.

Cabral *et al* (2009) afirmam que a integração do conceito da Kunsh gera uma comunicação mais eficiente e eficaz. Eficiente porque cumpre as funções que lhe são esperadas e eficaz porque alcança os objectivos iniciais propostos.

Considera-se que a “comunicação organizacional integrada” precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Primeiro, como uma disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global e como fenómeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, (Kunsch, 2003: 149).

Essa concepção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenómeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais presentes na dimensão humana da comunicação, além da dimensão estratégica e instrumental. Na verdade, o que se defende é a adopção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e a não-fragmentação dessa comunicação.

## **2.5. Princípio para o funcionamento da comunicação integrada**

Segundo (VIANNA, 2008 *apud* CABRAL *et al*, 2009), existem dois princípios básicos para o funcionamento da comunicação integrada:

- O envolvimento total da alta direcção;
- E a inserção da comunicação no processo decisório empresarial.

## 2.5.1. Componentes da comunicação organizacional integrada



Figura 1: Componentes da comunicação integrada

Fonte: Margarida Kunsch (2003)

A imagem acima representa a ideia defendida pela autora que nos apresenta as três grandes áreas da comunicação organizacional integrada que são: as Relações Públicas (comunicação institucional), a Comunicação Interna (comunicação administrativa) e o Marketing (comunicação mercadológica). Estas são as formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seus públicos e com a sociedade em geral. Assim sendo, estas modalidades comunicacionais não devem ser tratadas de forma isolada, fazendo-se necessário a existência de uma acção conjugada de actividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional de uma maneira integrada.

### 2.5.1.1. Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa é aquela que se preocupa pelo processo de comunicação que envolve a administração da organização, é aquela que se ocupa da questão empreendedora e burocrática da organização, e diz respeito aos processos comunicativos relacionados às funções

administrativas da empresa, que viabilizam o funcionamento do sistema organizacional. Para Kunsch (2003, p. 152)

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objectivos. E o que organiza o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. (KUNSCH, 2003 *apud* MEDRANO, 2007)

Pode-se dizer que a comunicação administrativa agrupa um conjunto de actividades, estruturas, redes, normas, regras de conduta dentre outras, que servem para criar certa uniformidade de discursos e posturas. E, embora, esteja alinhada ao público interno da organização se difere da comunicação interna (PORÉM, 2015 *apud* TOMAZ *et al.*, 2016).

Portanto, a comunicação administrativa é processada por meio de fluxos, dos níveis, dos veículos e das redes formal e informal de comunicação, que, conforme mencionado, sustentam o correto funcionamento do sistema organizacional.

Este tipo de comunicação geralmente, é executada pelo sector administrativo, mas que atinge todos os relacionamentos dentro e fora da organização. Por ser uma comunicação oficial, a comunicação administrativa tem a função de transmitir toda informação com foco na gestão da empresa.

Torquato (2002) citado por Cabral *et al* (2009), afirma que:

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao quotidiano da administração atendendo às áreas centrais de planeamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, actualizar, ordenar e reordenar o fluxo das actividades funcionais. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização. (Torquato 2002, p. 39 *apud* Cabral *et al* 2009 P.18)

Contudo importa ressaltar que informações sobre novos lançamentos, programas, movimentos negociais, resultados de campanhas, instruções, normas, políticas de promoção, projectos de expansão são os tipos de informações mais comuns nesta comunicação, porém, faz-se ainda o uso de circulares, ofícios, memorandos, editais, murais como meios para transmissão dessas informações.



### 2.5.1.2. Comunicação interna

Segundo Cabral *et al* (2009), a endocomunicação ou comunicação interna pode ser entendida como sendo as interações, os processos de troca e os relacionamentos dentro de uma organização. Ela é responsável por fazer circular as informações e o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados, e, horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

A comunicação interna não deve ser confundida com a comunicação administrativa. A comunicação interna é definida por Kunsch (2003, p. 154) como “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Na compreensão de (Porém, 2015 *apud* Tomaz *et al*, 2016) a comunicação interna dirige-se a um público muito estratégico para a organização: os funcionários. Esse público essencial para a organização afecta e é afectado pelas acções e actividades desta, isto é, influenciam e são influenciados por ela. Também são considerados multiplicadores internos e externos e, portanto, impactam no cumprimento da missão e objectivos organizacionais.

A comunicação interna é importante tanto para os empregados como para a organização, ao cumprir, entre outros, o papel de estabelecer confiança, de possibilitar a participação do empregado, de criar um clima favorável no ambiente de trabalho e de favorecer o comprometimento consciente das pessoas (PESSONI; PORTUGAL, 2011).

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão electrónico que regista suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2003, p. 159 *apud* TOMAZ *et al.*, 2016).

Mais que uma ferramenta, a comunicação interna é uma competência essencial para promover a cultura organizacional, envolver as lideranças e compartilhar a identidade e imagem organizacional (Porém, 2015 *apud* Tomaz *et al*, 2016). Além disso, as necessidades e desafios

contemporâneos levam as organizações a se preocuparem com circunstâncias que ultrapassam o relacionamento de trabalho. Sobretudo, tendem a reconhecer que os empregados possuem aspirações, valores, desejos e interesses próprios; que formam opinião; tomam decisões, são mais críticos e participativos. Tudo isso poderá potencializar o efeito e os resultados da comunicação.

Segundo Torquato (2002) citado por Cabral *et al* (2009) a missão básica da comunicação interna é:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas actividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO2002, p. 38 *apud* CABRAL ET AL, 2009 P.9).

Marchiori, entende que:

A comunicação interna planeada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas actualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interacção social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2006 *apud* MEDRANO, 2007).

Assim sendo, este conceito passa a visualizar a comunicação interna de uma forma global, que envolve a própria comunicação administrativa. Dessa maneira, a comunicação interna é, sem sombra de dúvida, a vertente que constrói a identidade organizacional e engloba, portanto, todas as demais posturas internas da empresa: processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, a comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação.

Nessa mesma lógica para Kunsch, a comunicação interna:

(...) seria um sector planeado, com objectivos bem definidos, para viabilizar toda a interacção possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os sectores de organização, permitindo seu pleno funcionamento (...) Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada,

com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de acção voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita. (KUNCH, 2003 *apud* MEDRANO, 2007).

Considerando a definição dos autores citados, pode se considerar a comunicação interna como sendo capaz de envolver as equipas de trabalhos de uma organização para que incorporem a missão e os objectivos organizacionais e ainda a endocomunicação serve para promover a circulação das informações dentro do ambiente de trabalho, estimulando o debate e a interacção.

É importante ressaltar que a comunicação administrativa tem carácter normativo e impessoal com uma linguagem mais objetiva, enquanto a linguagem da comunicação interna tem um carácter mais motivacional e caloroso, com uma linguagem mais simples e clara.

### **2.5.1.3. Comunicação Mercadológica**

Quando se fala de comunicação mercadológica, pensa-se nas táticas das organizações para conectar sua marca, posicionando-a na mente dos consumidores. Conforme Kotler; Keller (2006 *apud* Tomaz *et al.*, 2016), a comunicação mercadológica é a maneira pela qual as organizações buscam não apenas informar, mas também persuadir e lembrar sobre os produtos e serviços que comercializam.

De acordo com Pinho (2006, p.39 *apud* TOMAZ *et al.*, 2016), “a comunicação mercadológica é aquela projectada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. O autor ainda acrescenta que a comunicação mercadológica (ou comunicação de *marketing*) está relacionada com a divulgação e promoção de produtos, serviços e marcas de uma empresa. O *mix* da comunicação de *marketing* compreende, como principais ferramentas, a publicidade, a promoção de vendas, as feiras e exposições, o *marketing* directo, o *merchandising* e a venda pessoal.

Segundo Cabral *et al* (2009), a comunicação mercadológica é o tipo de comunicação voltada directamente para o mercado, e possui a finalidade de “vender” produtos, serviços e ideias. Sua actuação não se restringe às empresas que visam o lucro financeiro, mas também a órgãos públicos e organizações não-governamentais (Terceiro Sector).

De acordo com (Kunsch 2003 *apud* Cabral *et al* 2005), a conquista de consumidores e mercados se dá “através de manifestações simbólicas que devem se basear no plano de marketing da organização, [...]” Nesse contexto, essa área sempre teve uma posição de destaque dentro das empresas, com nomenclaturas diversificadas, porém tendo na publicidade e propaganda a sua mais poderosa arma.

#### **2.5.1.4. Comunicação Institucional**

Divulgar a missão da instituição, transmitir a função da empresa e dar ênfase à contribuição da organização para a sociedade são as três principais pretensões da comunicação institucional.

Segundo Cabral *et al* (2009), é por meio da comunicação institucional que se forma a construção da imagem, ou seja, todas as ideias associadas directamente à organização. Desta forma, é essa comunicação responsável por demonstrar a credibilidade e a estabilidade da instituição, que podem ser decisivas para que os indivíduos formem a sua visão em relação à empresa.

Partindo das ideias apresentadas acima encontramos, Vianna (2005) que coloca a comunicação institucional como:

Responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva, a comunicação institucional tem como função difundir informações sobre as filosofias, missão, valores, políticas, práticas e os objectivos da empresa, tentando conquistar a simpatia, confiança e credibilidade junto a seus públicos, de modo que suas atitudes sejam compreendidas e aceites. (VIANA,2005, p. 22).

Ainda na senda da comunicação institucional Kunsch (2003) afirma que a comunicação e o comportamento da empresa devem ser coerentes, caso contrário, as divergências podem gerar empecilhos na identificação da instituição. Para evitar o possível enfraquecimento da imagem empresarial, a autora destaca a convergência entre todos os tipos de comunicação de forma a criar bases na composição de um conceito forte e positivo.

“No composto da comunicação organizacional integrada”, destaca Kunsch (2003, p. 164), “a comunicação institucional é a responsável directa, por meio da gestão estratégica de relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. Como ela é responsável pela imagem da empresa no mercado e tem como foco a opinião pública, o comunicador tem a obrigação de ocupar-se das tendências da

opinião pública, que muitas vezes está sujeita a uma dinâmica indescritível (TOMASI; MEDEIROS, 2004).

Não obstante, a comunicação institucional deverá reforçar a vocação e a missão das organizações, por meio de instrumentos e técnicas que impactem no seu público de interesse, ela deverá difundir de forma transparente os valores, a filosofia, as políticas junto a este público, visando desenvolver relacionamentos duradouros e confiáveis (PORÉM, 2015 *apud* TOMAZ *et al.*, 2016). Para tanto, poderá utiliza-se de alguns instrumentos, tais como: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia, sendo as Relações Públicas responsáveis pela otimização dos demais instrumentos, Kunsch (2002).

Segundo Kunsch (2002), na Comunicação Integrada, a função das Relações Públicas está directamente ligada aos públicos da organização e como estes se relacionam com as organizações. Assim, é preciso que sejam utilizadas todas as técnicas e ferramentas disponíveis, além de uma boa análise de planeamento, para que sejam definidas as melhores estratégias, atingindo da maneira mais eficaz todos os públicos.

Kunsch (2007) afirma que a área de Relações Públicas é fundamental para que seja estabelecida e dirigida toda a comunicação institucional, isto é, para que a Comunicação Integrada seja exercida, é de extrema importância a presença do profissional de Relações Públicas.

Relações Públicas como área aplicada trabalha com o planeamento e a gestão da comunicação nas e das organizações. Como disciplina académica e actividade profissional, tem como objectos de estudo as organizações, as instituições e os públicos. Avalia os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião pública, auditoria social e auditorias de imagem, administra percepções e relacionamentos públicos. Para tanto, exerce basicamente quatro funções: administrativa, estratégica, mediadora e política (Kunsch, 2003:100-117, *apud* Kunsch 2011).

De um modo geral, o profissional de Relações Públicas deve ser colocado como um gestor da comunicação, a quem lhe é incumbida a tarefa de unificar todas as formas de comunicação para que os objectivos da instituição sejam alcançados com sucesso e que a comunicação seja pensada como um todo.

No entanto, importa referir que, os demais profissionais de comunicação devem trabalhar em conjunto com os de Relações Públicas, visto que, estes desempenham um papel fundamental e são imprescindíveis para a actividade da Comunicação Integrada.

Frisando que a comunicação institucional é responsável pela gestão e pela operacionalização das acções comunicacionais elaboradas para melhorar cada vez mais a reputação da organização, que, ao contrário do que ocorre com a comunicação interna e com a comunicação administrativa, ela actua prioritariamente no macroambiente, isto é, no ambiente externo à organização.

## **CAPÍTULO 3: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A efectivação de qualquer pesquisa é fundamental que se recorra alguns métodos de trabalho ou pesquisas. Para a realização da monografia científica recorreu-se aos métodos de procedimentos e a algumas técnicas para recolha e análise de dados.

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O presente trabalho enquadra-se numa pesquisa qualitativa bem como quantitativa. Segundo Lakatos e Marconi, (2001:23), o tipo de pesquisa qualitativa é um estudo não estatístico, que identifica e analisa em profundidade dados de difícil mensuração de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

A pesquisa qualitativa ou naturalista, segundo Bogdan & Biklen (2003, p. 46), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contacto directo do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

Por seu turno Trivinos (1987, p. 123) advoga que a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenómeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

Portanto, a pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende actividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. Sousa & Baptista (2011, p. 57) salientam que a pesquisa qualitativa é indutiva e descritiva, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

Do ponto de vista de seus objectivos Gil (1991, p. 67) afirma que a pesquisa qualitativa pode ser exploratória, explicativa e descritiva. O mesmo autor salienta que a descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Percebe-se assim que o tipo de pesquisa qualitativa, envolve o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados: questionário/ entrevista e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. Para tanto, foi feito um levantamento de dados através da aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas, buscando verificar, a implementação ou não de um Sistema de Comunicação Organizacional Integrada no Centro de Ensino à Distância (CEND) da UEM.

Segundo Richardson (1999 *apud* Oliveira 2011), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de colecta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Para Mattar (2001 *apud* Oliveira 2011), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da acção. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Na pesquisa quantitativa, a determinação da composição e do tamanho da amostra é um processo no qual a estatística tornou-se o meio principal. Como, na pesquisa quantitativa, as respostas de alguns problemas podem ser inferidas para o todo, então, a amostra deve ser muito bem definida; caso contrário, podem surgir problemas ao se utilizar a solução para o todo (MALHOTRA, 2001 *apud* Oliveira 2011).

### **3.2.Métodos de Procedimento**

Nesta fase recorreu-se às consultas bibliográfica e documental. No que concerne a consulta bibliográfica, definida por Lakatos (2009) como sendo “o acto de fazer leituras em livros, manuais com objectivo de buscar informações para a compreensão do assunto estudado” (p.122).

O método documental consistiu na consulta de documentos diversos na posse da Universidade Eduardo Mondlane, embora a consulta documental se confunda com a bibliográfica, segundo (Gil 1999 cit., por Oliveira 2011) a pesquisa documental, é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: “enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental



vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objectos da pesquisa”.

A pesquisa documental é a colecta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Ainda, segundo Lakatos & Markoni (1996 cit., por Oliveira 2011) “a pesquisa documental é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento exigem, em boa parte dos casos, a colecta de documentos para análise”.

Para além dos dados bibliográficos, no presente estudo foram captados outros dados, que compõem as variáveis dependentes e independentes. As primeiras as dependentes, segundo Fortin (2006), também é denominada variável critério ou explicada, aquela que sofre o efeito da variável independente. Neste estudo definiu se como variáveis dependente:

- Descrição do sistema de comunicação organizacional do CEND
- Identificar o sistema de Comunicação Organizacional em uso no CEND
- Apontar as técnicas de Comunicação Organizacional em uso no CEND; E;
- Verificar se o CEND implementa a sua comunicação organizacional de forma integrada.

Por outro lado, as variáveis independentes ou variáveis explicativas são as que o investigador manipula no estudo e é considerada como a causa do efeito produzido na variável dependente. Esta relação forma a base da predição e exprime-se pela formulação de hipóteses (Fortin, 2006). Para este estudo, foram seleccionadas as seguintes variáveis independentes de carácter sociodemográfico e laboral:

- Sexo;
- Idade;
- Habilitações literárias;

### **3.3. Técnicas de Pesquisa**

#### **3.3.1. Observação**

Importa referir que a observação foi usada como uma das técnicas para recolha de dados. Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 26) observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objecto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. Para esses autores, a observação é vital para o estudo da realidade e de suas leis.

A observação também é considerada como uma técnica de colecta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade. Neste trabalho de pesquisa científica ela foi empregue, pois ajudou o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objectivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

Como a maioria das técnicas de pesquisa, a observação sempre deve ser utilizada juntamente com outra técnica de pesquisa, pois, do ponto de vista científico, essa técnica, segundo Marconi & Lakatos (2009, p. 187) possui vantagens e limitações que podem ser administradas com o uso concorrente de outras técnicas de pesquisa.

Nesta ordem de ideias, com esta técnica analisou-se as actividades de comunicação postas em prática pelos funcionários, os detalhes técnicos do processo de comunicação, que os funcionários desta instituição vêm utilizando que podem ser de forma explícita ou implícita e que podem dar alguma informação adicional acerca das variáveis em análise no presente estudo.

#### **3.3.2. Entrevista**

Gil (1999, p. 123) define a entrevista como a técnica em que o investigador apresenta-se frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção dos dados que interessam a investigação.

A entrevista, para Cervo & Bervian (2002) “é uma das principais técnicas de colecta de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto” (p.33).

De acordo com Gil (1999, p. 124), esta técnica de recolha de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam ou desejam,

pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Para a recolha de dados foram dirigidas entrevistas semi- estruturadas aos funcionários e gestores do CEND para junto deles perceber mais sobre a implementação de um sistema de comunicação organizacional integrada nas instituições públicas de ensino superior a distância. O critério da escolha dos entrevistados foi de forma aleatória, particularmente, aos que mostrarem disponibilidade para responder às questões, mas sempre dentro dos parâmetros definidos pela autora.

Sendo assim, a entrevista é uma forma de interacção social. Mais especificamente é uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca ou recolhe dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

#### **3.4. Métodos para análise de dados**

Para a análise da informação recolhida no terreno, foi necessário o uso método amostragem por quotas, e o método de análise de conteúdos de Bardin.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 99) a amostra por quotas é o procedimento de amostragem definido como não probabilístico, que apresenta maior rigor. De modo geral, é desenvolvido em três fases:

- I. Classificação da população em função de propriedades tidas como relevantes para o fenómeno a ser estudado;
- II. Determinação da proporção da população a ser colocada em cada classe, com base na constituição conhecida ou presumida da população;
- III. Fixação de cotas para o observador ou entrevistador encarregado de seleccionar elementos da população a ser pesquisada, de modo tal que a amostra seja composta em observância à proporção das classes consideradas.

A escolha dos elementos que fazem parte da amostra é feita livremente pelo pesquisador. O objectivo é seleccionar elementos que acompanhem uma amostra réplica da população. Tem como principais vantagens o baixo custo e o facto de conferir alguma estratificação à amostra, e para o caso do presente estudo contribuiu bastante na representação dos resultados da pesquisa

através da escolha e estratificação da população, representação em gráficos para quantificar e fazer melhor interpretação da informação obtida através da entrevista dirigida aos colaboradores do Centro de Ensino à Distância da UEM (CEND)

O método de análise de conteúdos de Bardin é uma técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa, segundo Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdos designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Cuja utilização prevê três fases fundamentais: I. *Pré-análise* - a fase de organização, onde se estabelece o esquema, procedimentos; II. *Exploração do material* – momento que é feita a escolha de unidades de registo, regras de contagem enumeração e a escolha de categorias ou classes de um grupo de elementos; III. *Tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação* – momento em que o pesquisador torna os resultados brutos significativos e válidos.

Nessa ordem de ideias o método de análise de conteúdos de Bardin, permitiu comparar informações do quadro teórico com os dados recolhidos na área do estudo na base da entrevista onde não só foi feita a análise dos conteúdos das respostas mas também as expressões dos entrevistados, acerca da Comunicação Organizacional daquela instituição.

### **3.5. Delimitação do Universo e Amostra**

Rudio (1997) assim como Gil & Richardson (1999) são unânimes na ideia de que população alvo é um conjunto de pessoas ou habitantes que vivem numa determinada área geográfica, ou totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo.

Neste estudo a população alvo foi constituída por elementos intervenientes na organização de âmbito público nomeadamente o CEND, que tem uma população constituída por 8 colaboradores, dos quais 3 são do sexo feminino e 5 são do sexo masculino.

Segundo Oliveira (2011), “a amostragem pode ser aleatória (método Probabilístico) ou não aleatória (método não Probabilístico)” (p. 45). Contudo, o estudo baseou-se numa amostra não probabilística intencional por acessibilidade ou de selecção racional, que permite seleccionar os elementos que o pesquisador poder ter acesso com muita facilidade.

Amostra não probabilística segundo Malhotra (2001) “é um tipo de amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a selecção dos elementos da população para compor a amostra” (p. 32).

De acordo com Malhotra (2001, p. 41), a amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de seleccionar os elementos amostrais. A pesquisadora pode, arbitrária ou conscientemente, decidir quais serão os elementos a serem incluídos na amostra.

As amostragens não probabilísticas podem ser divididas em quatro tipos principais que para Malhotra (2001, p. 19) que são: intencionais (ou julgamento), “bola de neve” (*snowball*), por conveniência (ou acidental) e por quotas (ou proporcional).

Num universo de 20 funcionários foram aplicados 13 questões para a realização do estudo de caso, que corresponde a 40% da amostra.

## **CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS**

Neste capítulo, apresenta-se a compilação e resultados do estudo realizado no campo, neste caso concreto no CEND. Inicialmente tratou-se da descrição do local do estudo, e resposta ao questionário aplicado aos funcionários, desde a descrição destes até questões sobre a comunicação da instituição.

### **4.1 Breve Descrição do CEND**

O Centro de Ensino a Distância, designado por CEND, é uma unidade orgânica da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) que se dedica à operacionalização de iniciativas de Ensino a Distância (EaD) assim como à promoção e coordenação das actividades de EaD a nível das faculdades de modo a garantir que as diferentes unidades orgânicas de ensino ofereçam cursos a distância de qualidade e relevância, através de tecnologias sofisticadas e modelos apropriados.

O CEND foi criado através da deliberação 13/CUN/2002, de 29 de Novembro, publicada no BR, II série, nº 51, de 18/12/02, estando criadas as condições jurídico-institucionais para tornar a UEM numa instituição de ensino superior bi-modal, ou seja, provedora de ensino presencial e à distância. As normas que regem o funcionamento do CEND estão plasmadas no seu regulamento aprovado por Deliberação 7/CUN/2004 de 16 de Dezembro, publicado no BR, II série, nº 9, de 01/03/06.<sup>1</sup>

O EaD havia sido inscrito no Objectivo 8 do Plano Estratégico da UEM (1999/2003). A integração do EaD na estratégia da UEM surgiu como resposta, por um lado, ao número limitado de vagas no ensino convencional que era insuficiente para atender a grande demanda de acesso ao Ensino Superior que se verificava na época; e por outro, a localização da UEM, que não permite cobrir todo o País em termos territoriais. Daí que o objectivo do EaD é alargar o acesso ao ensino superior aos cidadãos que por várias razões como por exemplo, profissionais, não podem frequentar uma instituição de ensino presencial, e, ao mesmo tempo, dar oportunidades aos docentes de participarem em cursos de curta duração de índole profissional sem o abandono das salas de aulas.

---

<sup>1</sup>Fonte: <https://www.uem.mz/index.php/investigacao/centros-investigacao/centro-de-ensino-a-distancia> acessado aos 15/07/2023

A primeira experiência de EaD foi em 2008, que consistiu numa Licenciatura em Gestão de Negócios com a Faculdade de Economia, e, a seguir, num Mestrado em Educação Agrária com a Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal.

Constam das informações obtidas que o CEND está dividido em quatro (4) departamentos, que são:

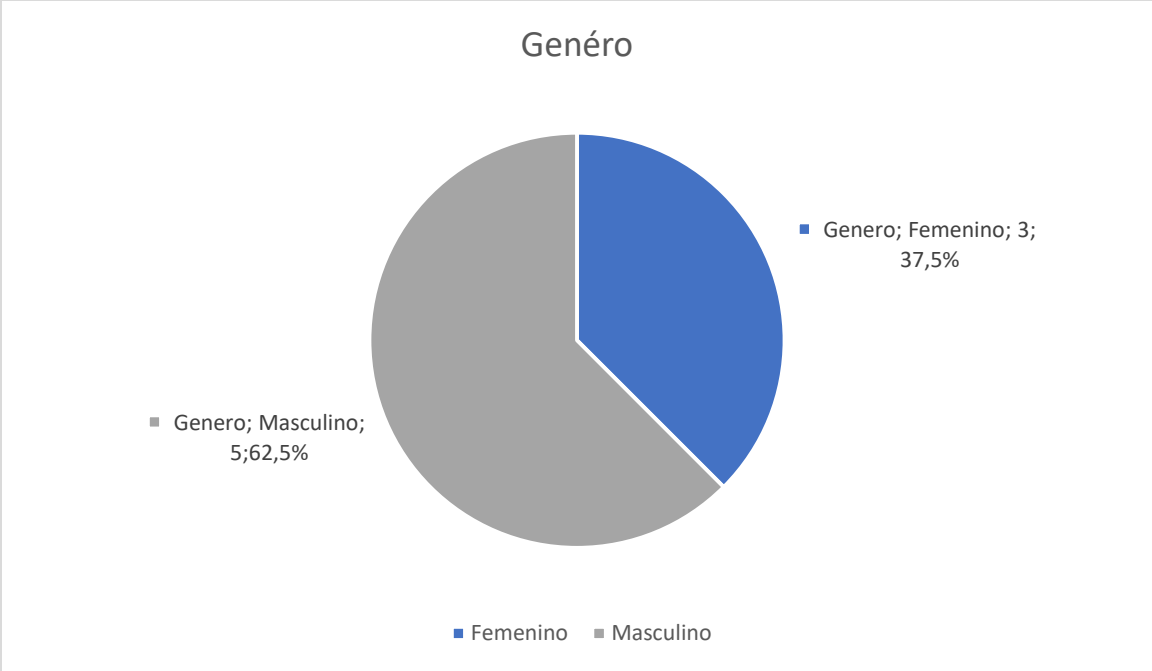
- **Cursos e Materiais** - Que vela pelo desenho dos cursos, adaptação do currículo e elaboração de materiais de ensino;
- **Tutoria e Avaliação** - Que responde pelo acompanhamento e avaliação dos estudantes;
- **Formação Contínua** - Que é responsável pela capacitação dos docentes, dos estudantes e de todos intervenientes em pedagogias e tecnologias de EaD, e Marketing Institucional;
- **Administração e Património** - Responsável pela área da administração e finanças.

A luz dos conhecimentos obtidos durante a formação, faz-se a seguir a discussão de dados, afim de perceber de que modo a Comunicação Organizacional Integrada serve como ferramenta de sucesso para esta Instituição de Ensino Superior à Distância– Centro de Ensino à Distância da UEM (CEND).

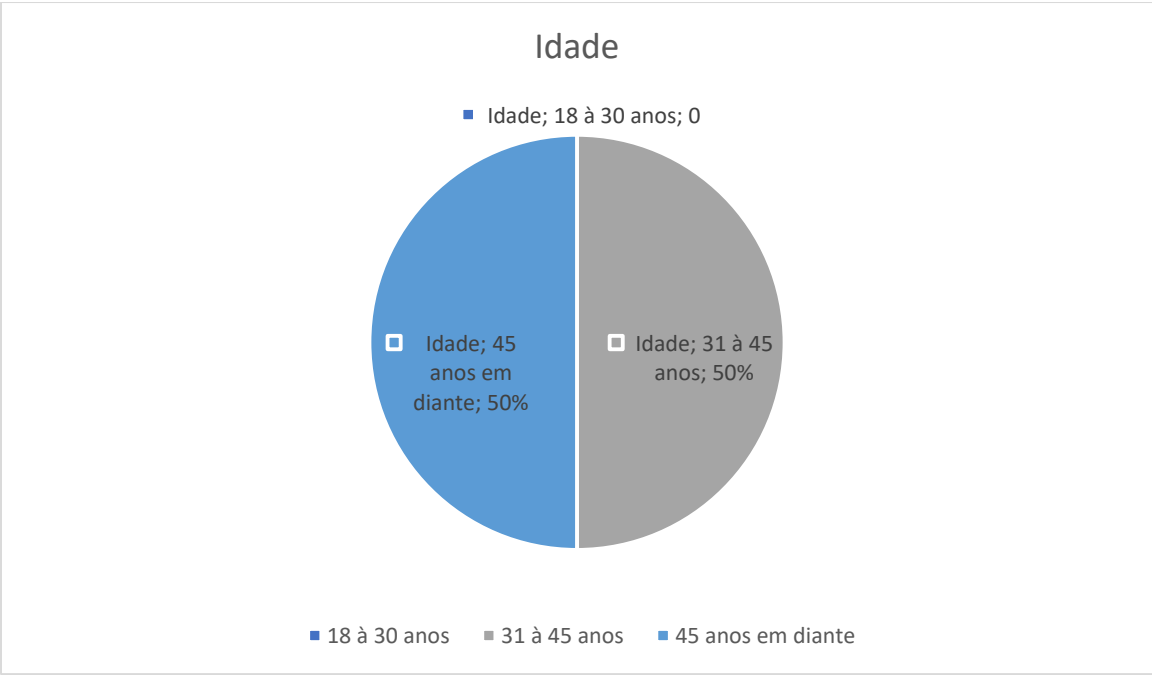
## **4.2 Análise e interpretação de dados**

### **Dados gerais dos funcionários da área administrativa do CEND**

Do inquérito instaurado no CEND, oito funcionários se disponibilizaram a responder, sendo três (3) do sexo feminino e cinco (5) do sexo masculino, isso mostra que nesta instituição existem mais funcionários do sexo masculino, facto representado pelo gráfico abaixo.



**Gráfico 1: da ilustração do género dos colaboradores**



**Gráfico 2: distribuição de idades**



Os dados apresentados no gráfico acima revelam uma distribuição interessante no que diz respeito às faixas etárias dos funcionários desta Instituição. É notável que metade deles está inserida na faixa etária adulta, situando-se entre os 31 e 45 anos. Isso sugere que há um potencial significativo para análises aprofundadas da comunicação organizacional integrada nesta Instituição de Ensino Superior a distância, uma vez que esses indivíduos provavelmente já têm uma compreensão sólida da mesma.

Por outro lado, a outra metade dos funcionários, equivalente a 50%, pertence à faixa etária adulta com mais de 45 anos. Essa parcela da equipe possui uma valiosa bagagem de experiência, adquirida ao longo de anos de trabalho, em comparação com os funcionários mais jovens, que se encontram na faixa etária dos 31 aos 45 anos. Essa diferença de idade e experiência pode proporcionar uma riqueza adicional às análises relacionadas à comunicação organizacional integrada.

Portanto, é seguro afirmar que os participantes deste estudo já têm algum nível de compreensão ou perspectiva sobre a comunicação organizacional do CEND. Além disso, suas experiências e anos de serviço podem fornecer percepções valiosas que enriquecerão as descobertas deste estudo em particular.

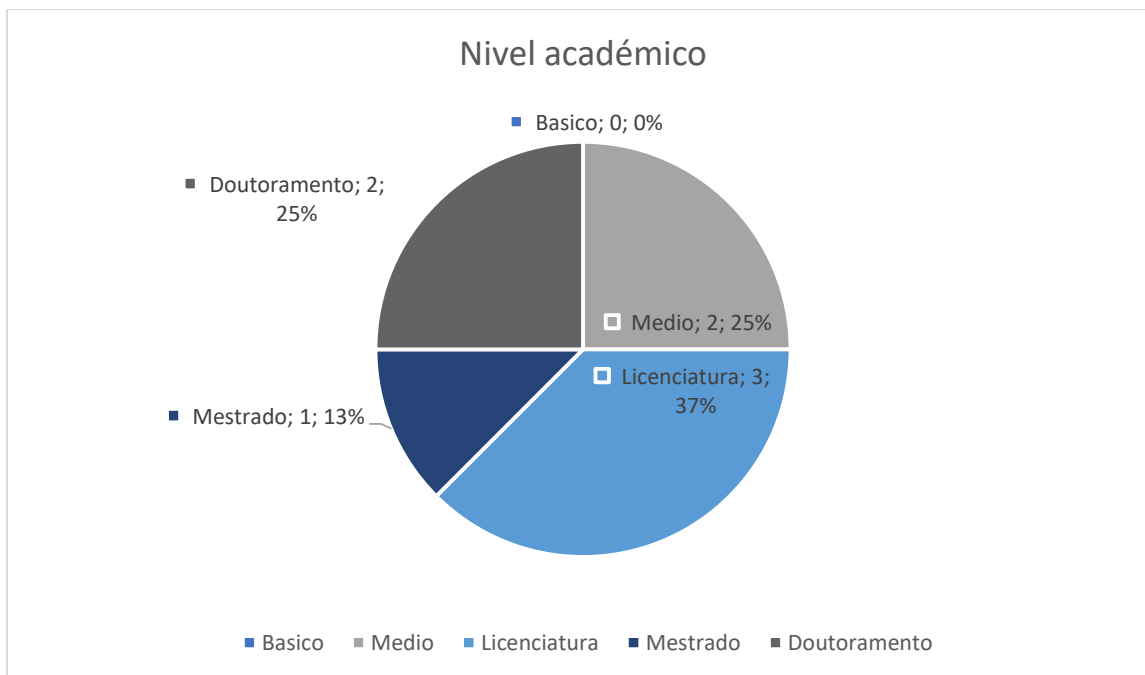


Gráfico 3: distribuição dos níveis acadêmicos

No que diz respeito ao nível de escolaridade declarado pelos entrevistados, observa-se uma diversidade significativa. Um quarto deles (25%) possui formação no ensino médio, enquanto a grande maioria (75%) ostenta níveis mais elevados de educação, com a seguinte distribuição: 37% têm licenciatura, 13% possuem mestrado e 25% atingiram o nível de doutoramento.

Essa variada composição educacional evidencia que a população em estudo apresenta um grau de formação substancial e competência, capacitando-os a fornecer informações relevantes sobre a comunicação organizacional desta Instituição de Ensino. Supõe-se que esses indivíduos possuam um domínio sólido das habilidades de escrita, leitura, compreensão e interpretação, todas essenciais para compreender as atividades relacionadas à comunicação. Além disso, a diversidade de níveis de formação sugere que muitos dos funcionários podem ter experiências mais abrangentes e aprofundadas em relação à comunicação organizacional desta Instituição.

Portanto, pode-se inferir que os funcionários participantes deste estudo estão bem preparados e capacitados para contribuir de maneira significativa com informações e perspectivas valiosas sobre a comunicação organizacional da Instituição.

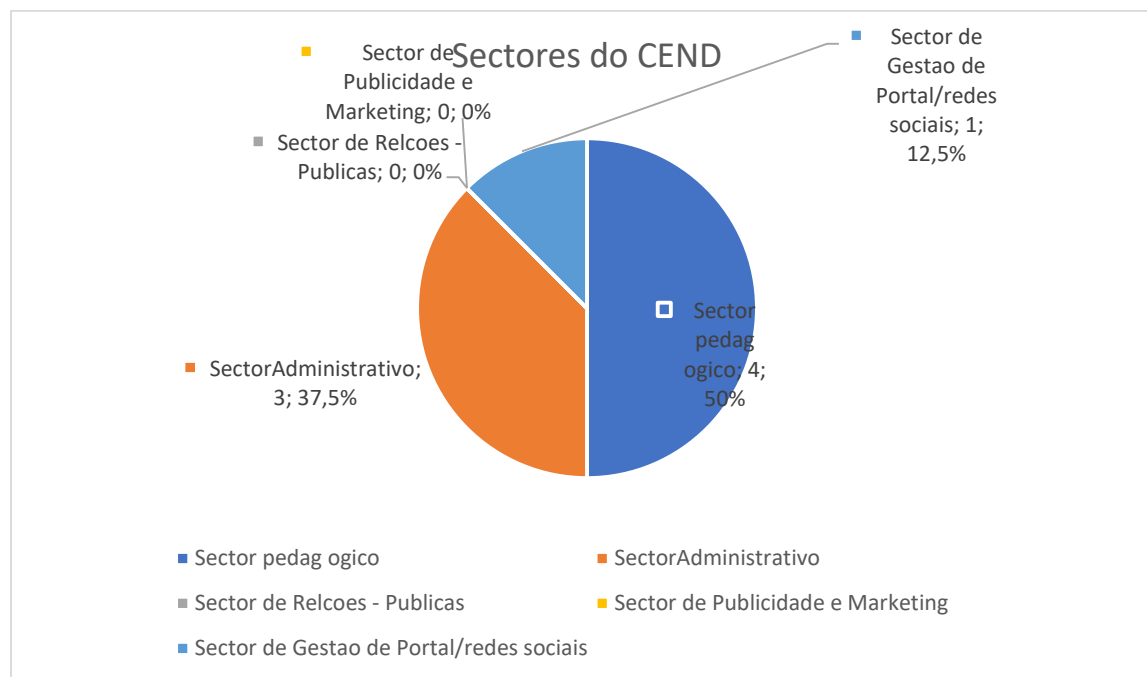


Gráfico 4: distribuição de sectores

Relativamente a área de trabalho, podemos observar uma divisão interessante. A maioria deles (50%) está inserida no sector pedagógico, enquanto a parcela restante se divide entre os sectores administrativo (37,5%) e gestão de redes sociais (12,5%), que apresenta a menor representação. Das informações levantadas, é relevante destacar que o Sector Pedagógico, é o núcleo central do CEND e detém a maior parcela de recursos, representando 50% do nosso foco.

**Sector Administrativo:** com uma parcela significativa de recursos, o sector administrativo é essencial para garantir o funcionamento eficaz da instituição. Suas responsabilidades incluem a gestão de recursos humanos, finanças, infraestrutura e logística. Eles são a espinha dorsal que permite que todas as outras áreas operem com eficiência.

**Gestão de Redes Sociais:** apesar de ter a menor percentagem de recursos, a gestão de redes sociais desempenha um papel vital na estratégia de comunicação e divulgação da instituição. Eles são responsáveis por manter a presença online, interagir com a comunidade, promover cursos e eventos e fornecer suporte nas plataformas de mídia social.

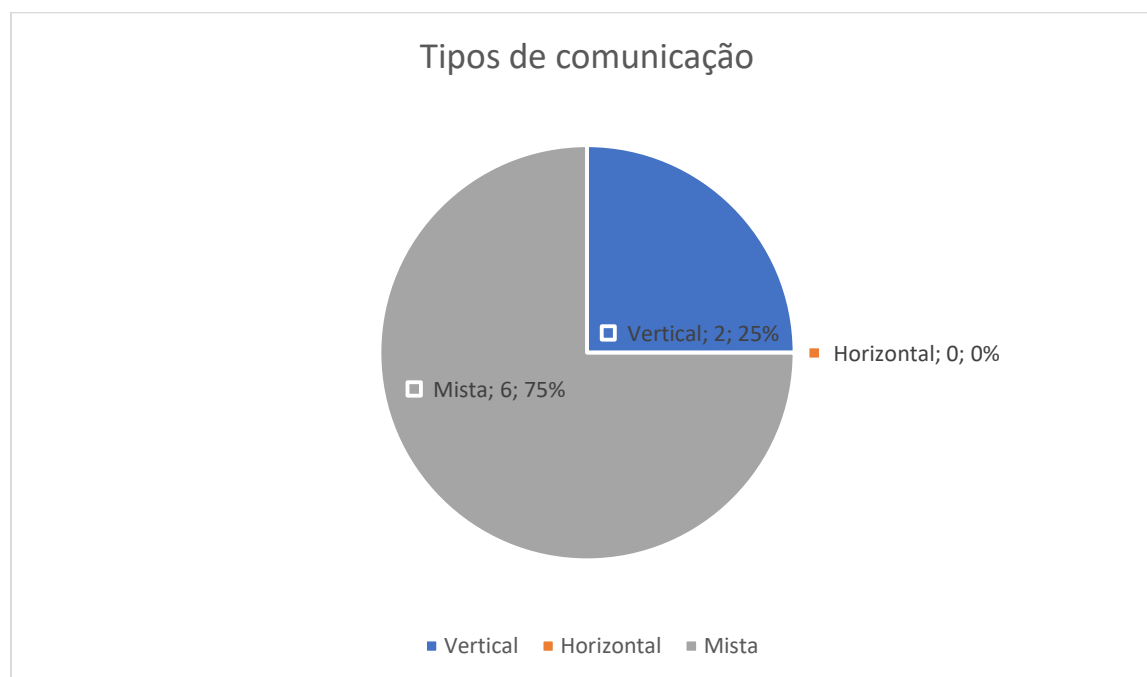


Gráfico 5: tipos de Comunicação

Verificou-se que o processo de comunicação dentro da organização opera efetivamente por meio de diversos canais, redes e fluxos. Esses fluxos de informações facilitam a comunicação entre lideranças, colegas de trabalho e colaboradores subordinados. Além disso, é importante destacar a existência de uma comunicação participativa dentro da organização, na qual 75% da amostra concorda com o fato de que a comunicação acontece em todos os fluxos. Isso demonstra um excelente alinhamento e estrutura nos fluxos de comunicação no CEND.

Por outro lado, 25% da amostra acredita que a comunicação ocorre apenas em um único fluxo, predominantemente vertical. Esse aspecto pode, de certa forma, limitar a comunicação dentro da organização. No entanto, é importante ressaltar que, de acordo com Du Brin (2001, citado por Handara, 2005), as mensagens nas organizações podem se desdobrar em quatro direções: de cima para baixo, de baixo para cima (vertical), horizontal e diagonalmente.

Essa observação aponta que a organização está caminhando na direção certa ao reconhecer a importância da comunicação em múltiplos fluxos. Isso reflete uma abordagem mais inclusiva e aberta à comunicação, alinhada com as melhores práticas de gestão da comunicação nas organizações modernas.

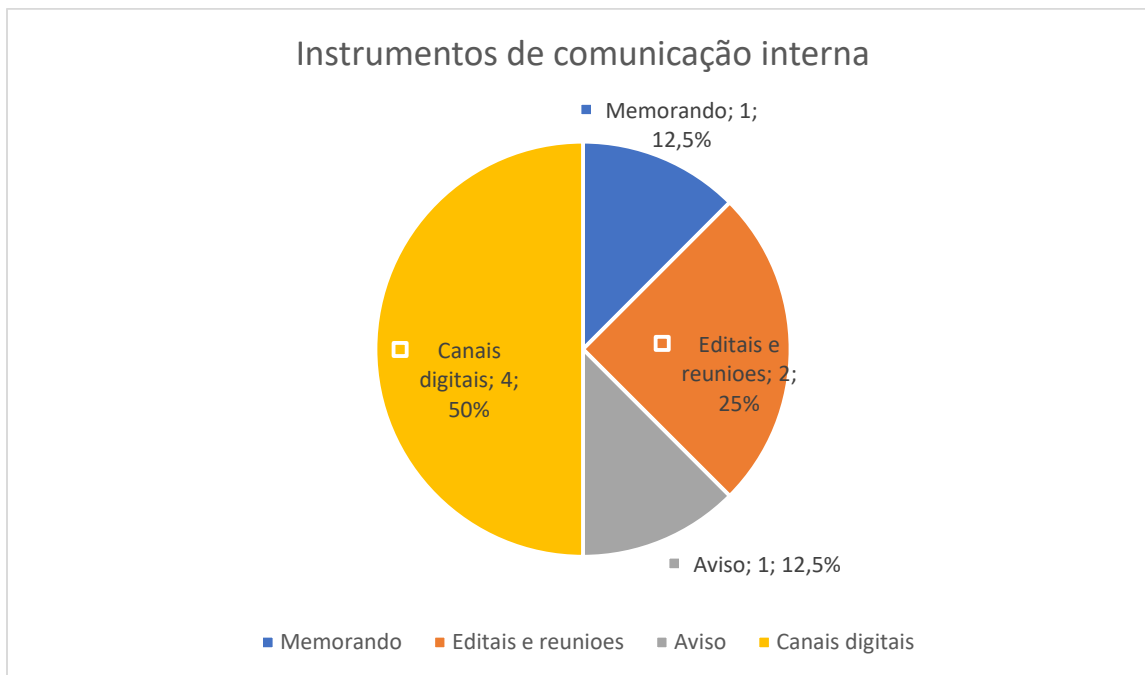


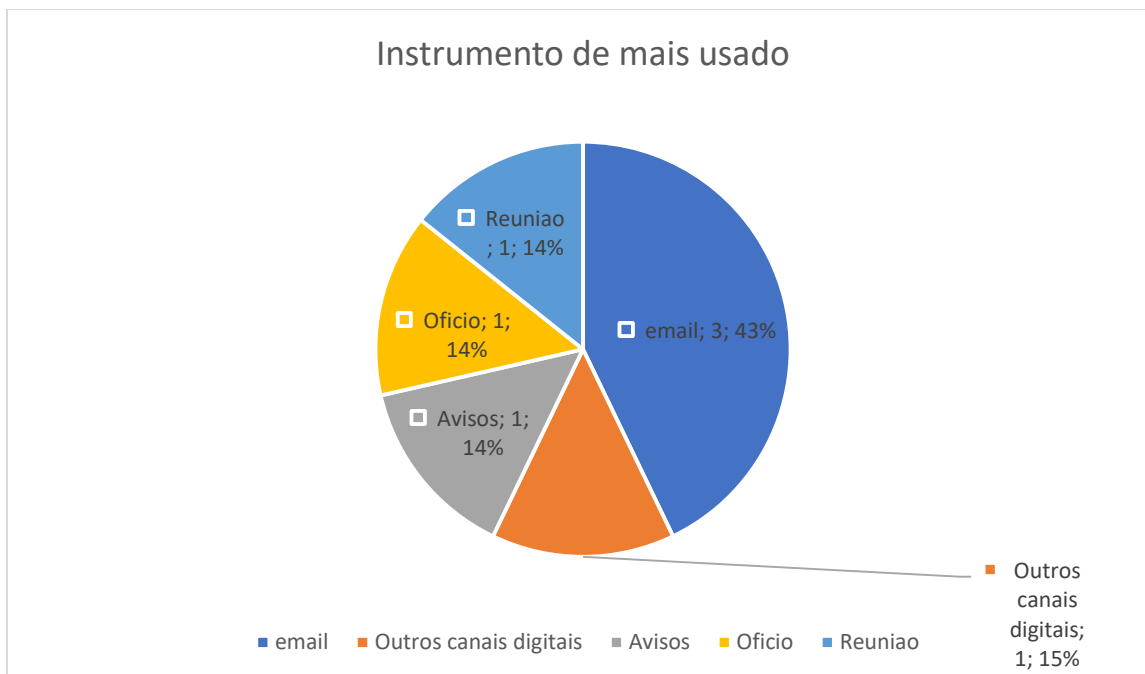
Gráfico 6: ilustração dos instrumentos de comunicação interna

A transmissão de informações na organização está intrinsecamente relacionada à sua estrutura formal, que abarca canais e meios de comunicação amplamente reconhecidos pelos membros da equipe (Bordean, 2010; Torquato, 1986). Esses canais de comunicação são responsáveis por transportar informações cruciais, como informes, relatórios, ordens, comunicados e outros, e são conhecidos como parte da comunicação administrativa. Essa comunicação administrativa segue normas que orientam o comportamento dos indivíduos na organização, reforça objetivos estratégicos e compartilha responsabilidades intraorganizacionais.

Por outro lado, alguns canais de comunicação estão relacionados com o fluxo descendente, tais como memorandos, boletins, panfletos, jornais, revistas, fotografias, diagramas, mapas, cartazes, filmes, placas, faixas, correio eletrônico, intranets, portais na internet, perfis em redes sociais, filmes, canais de televisão e emissoras de rádio (Kunsch, 2003; Torquato, 1986).

Ao analisar a comunicação interna do CEND, é possível constatar que a organização adota uma abordagem que combina canais tradicionais e digitais. Os canais tradicionais, como memorandos (12,5% de utilização) e avisos (12,5% de utilização), juntamente com editais e reuniões (25% de utilização, divididos igualmente), desempenham um papel fundamental na comunicação interna.

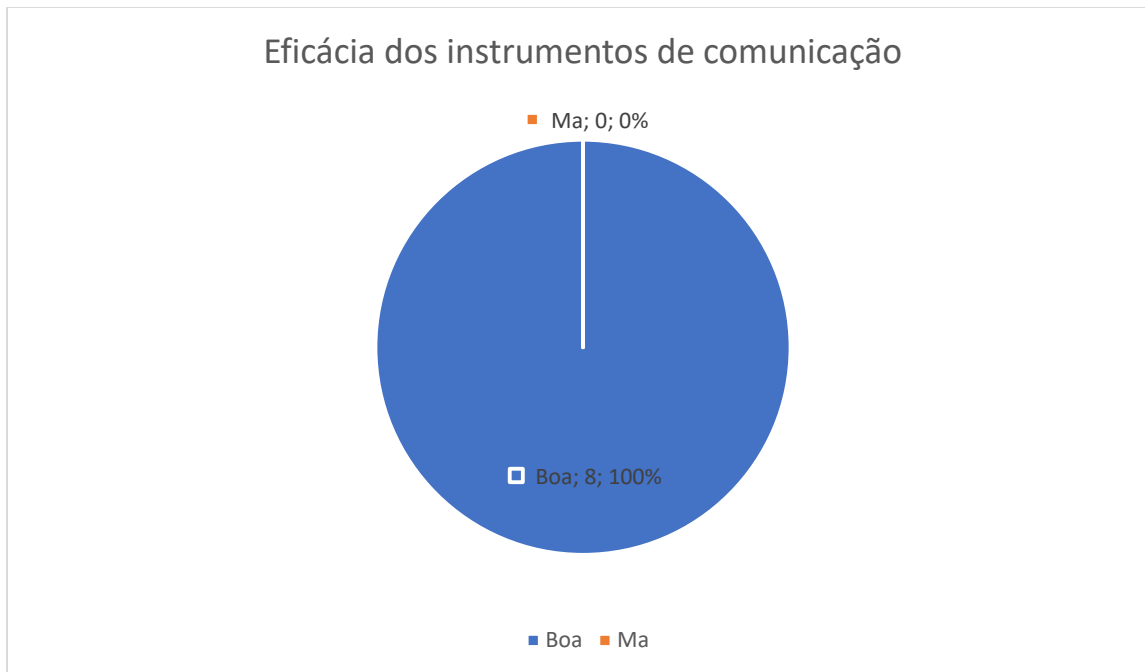
Além disso, o CEND está activamente envolvido na utilização de canais digitais, que compreendem 50% de sua comunicação interna. Isso inclui plataformas de redes sociais, correio eletrônico e portais na internet, que são os mais amplamente adoptados. Esses canais digitais oferecem a vantagem de possibilitar a interacção à distância, tornando a comunicação mais ágil e acessível aos membros da organização em diversos locais. Essa abordagem híbrida reflecte o compromisso do CEND em manter uma comunicação eficaz e actualizada em um ambiente moderno e em constante evolução.



**Gráfico 7: ilustração do instrumento mais usado**

No que diz respeito ao instrumento de comunicação mais amplamente adotado, observou-se que os canais digitais ocupam uma posição proeminente, com uma representação significativa de 58%. Dentro desse conjunto, o email lidera com 43% de utilização, destacando-se como um dos meios digitais mais prevalentes.

Por outro lado, os canais tradicionais também desempenham um papel considerável, abrangendo os 42% restantes da comunicação interna. Neste grupo, observamos que os avisos, reuniões e ofícios têm uma parcela de 14% cada, desse total. Esse equilíbrio entre ambos os meios de comunicação, é notável e reflecte a versatilidade da organização em adoptar abordagens tradicionais e digitais para facilitar uma comunicação eficaz.



**Gráfico 8: ilustração da eficácia dos instrumentos de comunicação**

Quando avaliamos a Eficácia dos instrumentos de comunicação, é importante reconhecer as nuances desse processo. De acordo com Thayer (1979), podemos distinguir entre a eficácia do desempenho comunicativo e a eficácia do encontro comunicativo. A primeira se relaciona à capacidade de compreensão da mensagem, enquanto a segunda diz respeito ao comportamento subsequente do destinatário em relação às intenções do emissor. Thayer ressalta que "a comunicação nas organizações ocorre inevitavelmente dentro das pessoas" (THAYER, 1979, p. 161), o que implica que os receptores (re)interpretam o significado das mensagens, gerando novas informações ou contribuindo para a transmissão de informações fragmentadas (Marchiori, 2005; Cruz, 2010).

É notável que, ao analisar a eficácia dos instrumentos de comunicação adotados no CEND, encontramos uma concordância total de 100%. Esse resultado reflecte não apenas o sucesso do processo comunicativo, mas também a integração completa dos colaboradores da organização. Isso sugere que os instrumentos de comunicação utilizados pelo CEND são altamente eficazes na

transmissão de mensagens e na promoção de uma compreensão mútua entre os membros da equipe, o que é fundamental para o bom funcionamento e a coesão da organização.



**Gráfico 9: ilustração da noção da existência do plano de comunicação global**

Conforme Kunsch (2003) destacou, nos dias de hoje, um planejamento estratégico e outros tipos de planejamento que abrangem todas as áreas da organização, incluindo a comunicação, tornaram-se indispensáveis para orientar o caminho da empresa e contribuir para sua sobrevivência e competitividade. Em meio à complexidade contemporânea, as organizações precisam planejar, administrar e conceber estrategicamente sua comunicação para se destacar no mercado e enfrentar os desafios.

É preocupante notar que, no contexto do CEND, apenas 37% dos colaboradores têm conhecimento da existência de um plano de comunicação, enquanto 63% não possuem esse conhecimento. Isso coloca esses últimos em desvantagem em relação aos objetivos da organização, uma vez que parecem estar desconectados dela. É importante ressaltar que a integração se torna possível por meio de um processo comunicacional eficiente.

Portanto, é essencial que o CEND trabalhe na melhoria da comunicação interna e na disseminação do plano de comunicação, visando envolver todos os colaboradores e alinhá-los



com os objectivos da organização. Somente assim será possível alcançar uma maior integração e eficácia na busca pelos objectivos estabelecidos.

Durante o estudo, houve a oportunidade de realizar uma breve entrevista ao Director Adjunto do CEND, que foi incumbido de me receber e encaminhar durante o período que realizou-se o estudo, onde foi possível colher algumas percepções.

Este, quando questionados: como caracteriza a comunicação institucional a nível interno e externo?

Obteve-se a resposta “razoável”. A comunicação institucional é aquela que se caracteriza por estabelecer, desenvolver e, comunicar a imagem e a identidade de uma organização, actuando sobre o ambiente externo da organização.

**Pode indicar os mecanismos usados para a gestão da imagem institucional, a nível interno e externo?**

Desta questão, pôde-se obter a seguinte resposta: “Página web”, “plataforma de ensino, panfletos, cartazes, dia aberto”, “comunicação e interação” e “Sigilo profissional, assuntos de trabalho são resolvidos internamente”.

A gestão da imagem institucional é central, visando atribuir uma personalidade que reflita a identidade da organização. Isso significa que, com base na sua essência (o que é), desenvolve-se uma abordagem pública (como aparece) que demonstra seu posicionamento, destacando-a entre outras organizações perante seus *stakeholders* (públicos de interesse). Como bem observado por Canfield (1970, p. 553), a imagem institucional é um factor de vantagem competitiva e, portanto, deve ser cuidadosamente administrada e tratada por todos os membros da empresa, desde a alta direcção até a base.

A gestão da imagem institucional do CEND é realizada tanto internamente quanto externamente. Internamente, ela ocorre através da interacção entre os funcionários e gestores e resolução de assuntos de trabalho a nível interno. No contexto externo, a organização se envolve em actividades como a participação em feiras de ciência (dia aberto) e interacção nos seus canais digitais, como o site e as plataformas de ensino.

## **Que dificuldades o CEND tem enfrentado na interacção entre os sectores e com seu público?**

Desta questão, pôde-se obter a seguinte resposta: “Insubordinação”, “Comunicação”, “Por vezes é complicado dar resposta ao nosso público quando a informação provém de sectores fora do CEND”. As barreiras, ruídos ou interferências são factores inibidores da eficácia da comunicação, descaracterizando a mensagem e o objectivo pretendido.

No âmbito organizacional, segundo (Kunsch 2003, *apud* Hendler *et al.* 2015), as barreiras são pessoais; administrativas/burocráticas; excesso e sobrecarga de informações; e informações incompletas. Numa organização, a falta de entendimento entre aquele que planea e aquele que executa pode acarretar grandes prejuízos. Pode-se indicar também a falta de planeamento estratégico, o alcance e engajamento e a assertividade da comunicação, bem como a falta de capacitação da gestão em matéria de comunicação, visto que estes são vistos como o principal canal de interacção entre a organização e seus colaboradores. Em suma, gestores que se comunicam mal, formam equipas com mesmas características.

## **O processo de comunicação entre sectores fornece subsídio para a tomada de decisões a nível da gestão?**

A resposta obtida foi positiva.

O processo de comunicação entre sectores desempenha um papel fundamental no fornecimento de subsídios para a tomada de decisões em nível de gestão. A tomada de decisões dentro das organizações é um acto intrinsecamente social, conforme destacado por Anderson (1983), que envolve diversos elementos, incluindo interacção social, busca de informações e comunicação. É através desse processo de comunicação que os gestores conseguem adquirir dados e seleccionar informações relevantes para embasar suas decisões, visando à escolha das melhores alternativas, como demonstrado no estudo “A comunicação como recurso para a tomada de decisão de gestores da unidade de atendimento imediato” (Cunha; Siman e Brito; 2020).

Na entrevista com o Director Adjunto, fica evidente que o processo de tomada de decisões nesta instituição é conduzido por meio de uma abordagem comunicativa, que se desenrola em debates entre equipas. Essa abordagem promove confrontos produtivos de ideias, o que, por sua vez,

resulta em resultados positivos e enriquecedores para a organização. Portanto, a comunicação entre os sectores não apenas fornece informações cruciais para as decisões de gestão, mas também fomenta um ambiente de colaboração e criatividade que contribui para o sucesso da organização.

### 3. Conclusão

Neste estudo, foram abordadas várias questões relacionadas à comunicação organizacional integrada no Centro de Ensino à Distância da Universidade Eduardo Mondlane (CEND). Tendo como principal objectivo compreender a forma como funciona o sistema de comunicação nas instituições de ensino superior à distância.

No que diz respeito às hipóteses levantadas, pode-se afirmar que ambas foram exploradas, mas os resultados apontam para a confirmação da Hipótese 1 (H1): “O CEND possivelmente implementa um sistema de comunicação organizacional que permite, de alguma forma, obter resultados comunicacionais positivos”. Isso foi evidenciado pela eficácia dos instrumentos de comunicação adoptados, pela comunicação participativa, pela variedade de canais utilizados e pelo elevado grau de satisfação dos colaboradores com esses instrumentos.

A perspectiva da comunicação integrada requer que as organizações adoptem condutas de gestão voltadas para o intercâmbio, o compartilhamento de informações e posturas comunicativas capazes de integrar as grandes áreas da comunicação (interna, administrativa, mercadológica e institucional). Espera-se com isso que essas dimensões de comunicação permitam “a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Apesar de ter um portal de internet com a breve descrição da instituição, disposição de plataformas de ensino, calendário académico, suporte técnico, do mesmo modo o site é pouco explorado e não contém actualizações de informações recentes, como últimos acontecimentos, eventos. O que seria diferente e aumentaria a sua presença online e sua visibilidade, assim captaria mais a atenção do seu público externo, portanto, se tivesse um plano firme de comunicação capaz de integrar todos seus colaboradores e clientes, a sua comunicação seria mais coerente e as suas acções seriam reconhecidas pelos públicos e faria frente a concorrência que está mais competitiva e inovadora.

Quanto à Hipótese 2 (H2): “Na hipótese do CEND ao não implementar um sistema de comunicação organizacional integrada, provavelmente não consegue obter resultados comunicacionais eficientes e eficazes, o que influenciam negativamente o sucesso da instituição”. Os resultados sugerem que essa hipótese não foi confirmada. Os dados colectados indicam que a

comunicação organizacional gera impactos positivos no sucesso da instituição, visto que, o CEND não incorpora na sua gestão o modelo integrado na sua comunicação, se limitando apenas a focar na comunicação interna e a realizar algumas actividades que se espelham na comunicação integrada.

Pode-se verificar que, na sua composição ou divisão sectorial não existe uma área que agrega a comunicação mercadológica e institucional, porém, o sector administrativo acaba fazendo uma jogada comunicacional, que conforme observou-se acaba não gerando resultados esperados e gera conflitos como insubordinação e a própria comunicação acaba sendo “defeituosa”, além de admitir o facto de apresentar dificuldades na gestão de informações que advém do exterior ao CEND. Estes dados revelam falta preparo em relação a comunicação conforme visto ao longo do embasamento teórico, pôde-se auferir que somente um profissional de relações públicas é que detém de capacidades teórico-práticas para lidar com os públicos (sejam internos bem como externos), na medida em que no 1º caso lida com os comportamentos dos indivíduos mantendo-os engajados com os objectivos organizacionais, ao passo que no segundo caso estabelece no mercado uma percepção geral de que a instituição apresenta credibilidade e confiança e como resultado dessas acções, vincula imagem, identidade e á reputação da organização conferindo-lhe ética. Ademais, é incumbida a este profissional a tarefa de unificar todas as formas de comunicação para que os objectivos da instituição sejam alcançados com sucesso e que a comunicação seja pensada como um todo, no caso particular, a comunicação mercadológica que é também voltada directamente para o mercado, e possui a finalidade de “vender” produtos, serviços e ideias.

Além disso, os objectivos específicos estabelecidos para este estudo também foram alcançados.

Descreveu-se o sistema de comunicação organizacional do CEND, fez-se a análise da eficiência e eficácia, e fez-se a avaliação da comunicação organizacional para verificar se é não implementada de forma integrada.

Observou-se que a organização utiliza uma variedade de canais de comunicação, tanto tradicionais quanto digitais, e que seus colaboradores possuem um bom entendimento da comunicação interna. A gestão da imagem institucional é realizada tanto internamente quanto externamente, contribuindo para uma imagem positiva da instituição.

No entanto, identificou-se a necessidade de melhoria relacionada à divulgação do plano de comunicação da organização, que de acordo com os dados apresentados, apenas 37,5% dos colaboradores têm conhecimento da existência de um plano de comunicação, enquanto 62,5% não possuem esse conhecimento. Essa lacuna de informação coloca parte dos colaboradores em desvantagem em relação aos objectivos da organização, uma vez que parecem estar desconectados dela.

A comunicação interna é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização, especialmente em uma instituição de ensino à distância como o CEND, onde a integração e o alinhamento de todos os colaboradores são essenciais para alcançar os objectivos educacionais. Portanto, é essencial que o CEND trabalhe na melhoria da comunicação interna e na disseminação eficaz do plano de comunicação. Isso deve ser feito visando envolver todos os colaboradores e alinhá-los com os objectivos da instituição.

## **Recomendações:**

Com base na análise dos dados e nas informações colectadas, algumas recomendações podem ser feitas para aprimorar a Comunicação organizacional do CEND:

- Disseminação do plano de comunicação - é essencial que a instituição promova a conscientização e o entendimento de seu plano de comunicação entre todos os funcionários. Isso garantirá que todos estejam alinhados com os objectivos e estratégias da instituição;
- Pesquisa de satisfação regular - a pesquisa de satisfação deve ser conduzida regularmente para medir a eficácia dos instrumentos de comunicação e identificar áreas que precisam de melhorias. A instituição deve considerar a aplicação de pesquisas relacionais e transacionais para obter uma visão completa do relacionamento com seus públicos.
- Comunicação interna aprimorada - a comunicação interna deve ser aprimorada para envolver todos os colaboradores e garantir que eles se sintam conectados à instituição. Isso pode incluir a implementação de canais de comunicação mais eficazes e a promoção de uma cultura de comunicação aberta;
- Maior integração de canais digitais - dada a importância dos canais digitais na comunicação, a instituição deve continuar a investir na integração e expansão desses canais. Isso facilitará a interação à distância e manterá a comunicação actualizada.
- Capacitação em comunicação: a instituição pode considerar oferecer programas de capacitação em comunicação para funcionários em todos os níveis. Isso ajudará a melhorar as habilidades de comunicação e promover uma comunicação eficaz em toda a instituição.
- Implementação da comunicação integrada – através da criação de bases e segmentação de áreas, para alcançar a implementação da comunicação integrada de forma eficaz.

Em resumo, o CEND da UEM desempenha um papel importante na promoção do ensino a distância em Moçambique. Para continuar a ter um impacto positivo, é crucial que a comunicação organizacional seja eficaz e alinhada com os objetivos da instituição. As recomendações acima podem ajudar a alcançar esse objetivo e garantir que o CEND continue a ser um líder no campo do ensino a distância em Moçambique.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 12.ed. Porto: Porto, 2003
- CABRAL ET AL, Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2009.
- CASALI, Adriana Machado. *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*, 2002.
- CERVO, A. L & BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- Faculdade de Arquitectura, Artes e Comunicação, SP, 2015.
- CUNHA, Simone Grazielle Silva; SIMAN, Andréia Guerra, e; BRITO, Maria José Menezes. 2020. *A Comunicação Como Recurso Para Tomada De Decisão De Gestores Da Unidade De Atendimento Imediato*. Brazilian Journal of health Review Braz. J. Hea. Rev., Curitiba, v. 3, n. 2, p.2374-2383 mar. /Apr. 2020. ISSN 2595-6825.
- GIL, António Carlos. *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, António Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HEDLER, H. C. et al. *Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do Governo do Distrito Federal*. Revista de Estudos da Comunicação. Curitiba. 2015.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. In: ENDECOM – Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação, Universidade de São Paulo, 2002.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev., ampl. e actual. São Paulo: Summus, 2003.



- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos 1*. São Paulo: 2011.
- LAKATOS, E. M, MARCONI, M de A. *Fundamentos de metodologia Científica*. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas 2003
- LAKATOS, E. M, MARCONI, M de A. *Metodologia Científica*, 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2009
- LAKATOS, E. M, MARCONI, M de A. *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimento Básicos, Pesquisa e Relatórios e Publicações e Trabalho Científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEDRANO, Jorge A. V. *Comunicação Organizacional Integrada: Alicerce Intrínseco Da Economia De Comunhão*. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade De São Paulo, São Paulo, 2007.
- MODINI at al. *Redes sociais digitais: Uma análise de utilização pelas instituições de ensino superior-Do sistema ACADE de Santa Catarina*. Revista electrónica de ciência administrativa. Campo Largo - Paraná, Brasil. 2012.
- NEVES, Roberto C. *Comunicação Empresarial Integrada*, Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. *Metodologia Científica: Um Manual para a Realização de Pesquisas em Administração*. Catalão-Go 2011.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico [recurso electrónico]*. 2ª. ed. – Novo Hamburgo: Feevale. 2013.
- Ribeiro, F. T. M. *A comunicação organizacional integrada como estratégia de gestão eficiente*. Rio de Janeiro. 2010. Monografia (especialista em comunicação empresarial)- Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. 2010.
- RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao Projecto de Pesquisa Científica*. 21ª ed. Petrópolis. 1997.

SERRA, B. et al. *Mídias Sociais E Negócios: Um Estudo Delphi. Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 236-253, jan./mar. 2013. Disponível em: . Acesso em: 29 out. 2018.

TOMAZ, W.; Silva, et al. *Comunicação integrada: aplicação em uma grande empresa do interior paulista*. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE-Responsabilidade Social aplicada. 2016.

TRIVINOS, Augusto N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

VASSOA, Afonso Vaz. *Comunicação Social e Relações Interculturais: Desafios e Oportunidades Da África Contemporânea*. 1ª ed. editora Ndjira, Maputo, 2010, p.53.

VIANNA. Adriana Ribeiro. *Comunicação organizacional integrada: sua importância para gestão estratégica*. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/cpa/2005/551/554.zip>>. Acesso em: 20 de ABRIL, 2022.