



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

Comunicação Interna como impulsionadora de mudança para a cultura cultural organizacional: **CASO
MANICA FREIGHT SERVICES (MOÇ) S.A.**

Candidata: Anastácia da Conceição Miguel dos Santos
Supervisor: Prof. Doutor. Fulgêncio F. Muchisse Fulane
Co-Supervisor: Delso Luís Cossa

Maputo, Abril de 2025

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

Comunicação Interna como impulsionadora de mudança para a cultural organizacional: **CASO MANICA
FREIGHT SERVICES (MOÇ) S.A.**

Monografia apresentada na Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para obtenção de grau de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Universidade Eduardo Mondlane.

Candidata: Anastácia da Conceição Miguel dos Santos
Supervisor: Prof. Doutor. Fulgêncio F. Muchisse Fulane
Co-Supervisor: Delso Luís Cossa

Maputo, Abril de 2025

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

Comunicação Interna como impulsionadora de mudança para a cultural organizacional: **CASO MANICA
FREIGHT SERVICES (MOÇ) S.A.**

Candidata: Anastácia da Conceição Miguel dos Santos

JÚRI

Presidente: Amaral Cravalho
Escola de Comunicação e Artes

Supervisor: Fulgêncio F. Muchisse Fulane
Escola de Comunicação e Artes

Co-Supervisor: Delso Luis Cossa
Escola de Comunicação e Artes

Oponente: Evanise Gomes
Escola de Comunicação e Artes

Maputo, Abril de 2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, (São Miguel Arcanjo dos Santos Cabaço e Zélia Maria da Costa Boavida) e aos meus irmãos, Rogério César Boavida (in memoria), Michela Miguel dos Santos e Viviana Zélia dos Santos.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por me guiar e iluminar nesta longa caminhada.

Aos maiores mestres da minha vida: meus Pais.

Ao meu Noivo Almeida Gentil Magombe pelo apoio e incentivo.

Ao meu filho Alik Almeida Magombe, sentido maior das minhas buscas e esforço.

As minhas irmãs pelo apoio e dedicação durante este tempo.

Ao Professor Dr. Delso Luis Cossa pelos conhecimentos passados e paciência na orientação para a elaboração deste trabalho.

Os Senhores Ahmad Chothia, Leopoldina Buque e Denize Sultane pela oportunidade que me ofereceram para a realização deste trabalho e pela colaboração de cada colaborador que participou com a sua opinião.

A todos os meus Professores e colegas do curso de Marketing e Relações Públicas pela paciência e carinho durante as longas horas de estudo e aprimoramento dos conhecimentos.

Agradeço finalmente, a todos que de alguma forma contribuíram para que fosse possível a conclusão deste trabalho.

"É certo que, no bom sentido, a confiança nas próprias forças torna-nos capazes de realizar coisas materiais que não podemos fazer quando duvidamos de nós mesmos."

Allan Karde

RESUMO

O paradigma de relações públicas tem contribuído para as mudanças de cultura organizacional por fomentar as ferramentas de comunicação interna, estilo de lideranças e diagnóstico de percepções do clima organizacional. Uma comunicação interna planificada diminui os vieses no contexto de mudança da cultura, levando os colaboradores ao engajamento, comprometimento, clima organizacional favorável, motivação e satisfação com os princípios adoptados pela organização. Daí que o trabalho tem como o tema “Comunicação Interna como impulsionadora de mudança para a cultura organizacional: CASO MANICA FREIGHT SERVICES (MOÇ) S.A.”, cujo objectivo geral analisar o nível de comunicação interna usado para promover a mudança da cultura organizacional e os específicos são: (i) investigar o contributo da comunicação interna na fase transitória para identificar os factores que influenciam o clima organizacional; (ii) descrever o estilo de liderança exercido no contexto de mudança da cultura organizacional; (iii) avaliar o impacto das mudanças da cultura organizacional na motivação e engajamento dos colaboradores.

A metodologia usada foi abordagem qualitativa, através de pesquisa bibliográfica e documental, auxiliando o inquérito de perguntas fechadas numa amostra aleatória probabilística de 50 colaboradores no universo de 200 trabalhadores e os dados foram apresentadas por tabelas. Os resultados do estudo mostram (i) Os resultados revelam que a comunicação interna é pouco eficiente, com baixa circulação de informações, utilização limitada de canais internos e conteúdos pouco claros, o que prejudica a confiança e o envolvimento dos colaboradores; (ii) A liderança não é aberta ao diálogo, não incentiva a participação dos colaboradores em reuniões e tomada de decisões, dificultando o engajamento e a implementação de mudanças culturais; (iii) Quanto ao clima organizacional, há pouca motivação, baixa satisfação com políticas de reconhecimento e acções de valorização, contribuindo para um ambiente desmotivador. Sumarizando, os dados socio-demográficos (ano de carreira, nível de escolaridade) explicam o baixo índice das médias, desvios padrões e variações nas quatro dimensões mostrando que actual mudança da cultura organizacional tende a agregar menos valores de engajamento, motivação e satisfação dos colaboradores.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: dados sócio-demográfico	25
Tabela 2: Percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional	27
Tabela 3. Comunicação interna	28
Tabela 4. Percepção sobre estilo de liderança	30
Tabela 5: Percepção sobre clima organizacional	32
Tabela 6: Tabulação cruzada- Escolaridade * A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?	33
Tabela 7: Tabulação cruzada- Ano_de_Carreira_nas_Actividades * A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?	33

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	1
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	1
INTRODUÇÃO	1
Problemática	3
1.2. Questões de pesquisa	4
1.3. Justificativa	5
1.4. Objectivos	6
1.4.1. Objectivo geral.....	6
1.4.2. Objectivos específicos	6
II. QUADRO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	7
2.1. Relações públicas.....	7
2.2. Conceitos.....	8
2.2.1. Comunicação Interna	8
2.2.2. Clima organizacional	10
2.2.3. Cultural organizacional.....	11
III. COMUNICAÇÃO: CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA.....	13
3.1. Mudanças organizacionais: clima organizacional e comunicação.....	17
IV. METODOLOGIA.....	21
3.1. Quanto a abordagem do problema	21
3.2. Quanto aos objectivos	21
3.3. Quanto aos procedimentos técnicos.....	22
3.4. Técnicas de recolhas de dados	23

3.5.Amostragem.....	23
V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
5.1. Descrição do objecto.....	24
5.2. Análise dos dados	26
5.2.1. dados sócio-demográfico	25
5.2.2.Cultura organizacional	27
5.2.3.Comunicação interna	28
5.2.3. Percepção sobre estilo de liderança	30
5.2.4.Percepção sobre clima organizacional	32
VI. Considerações finais	34
6.1. Referências bibliográficas.....	36
6.2. Anexos e Apêndices.....	40

INTRODUÇÃO

Segundo Ferrari (2003), as relações públicas dinamizam a estratégia de relacionamento no contexto organizacional, que por sua vez, gera um nível de engajamento e comprometimento com os valores organizacionais. A comunicação planificada agrega equilíbrio do bem-estar social, construção de relações democráticas e maximização do retorno por meio de competitividade e eficiência organizacional.

A cultura organizacional é uma prática de comunicação interna dentro das relações públicas. As normas, regras, relações sectoriais, crenças, atitudes e comportamentos são aspectos que norteiam a cultura organizacional. A mudança destas requer uma observação cuidadosa dos princípios que mantenha a organizacional flexível, preocupação com relacionamentos dos colaboradores e inovação tecnológica, pois os aspectos emocionais dos colaboradores são sensíveis à resistência de mudanças se não eles não forem bem-planificada, inclusiva e participativa (GROFF, MARSCHNER e SANÉ, 2013). Por isso, a cultural organizacional é extremíssima relevante para alinhar os comportamentos dos colaboradores e contribuir para edificação de uma identidade organizacional positiva.

Para Pretorius (2009), a cultura organizacional depende dos líderes, pois devem enfrentar responsabilidades de mobilizar para o cumprimento dos objectivos pasmados no plano estratégico da organização. O líder deve ter legitimidade, acesso, integridade dos dados, compartilha de visão, edificação do pensamento colectivo, controlar o retorno, comunicativo e influenciar a cultura de engajamento e de comprometimento com o trabalho. O perfil do líder precisa evidenciar benefícios para a dinâmica do grupo, no que respeita à redução dos erros de comunicação, orientação moral e eficiência da comunicação, evitando o clima organizacional desfavorável.

O clima organizacional é uma consequência do diagnóstico do ambiente da organização, no qual busca o bem-estar do colaborador, porque ele vai proporcionar mudanças cruciais em motivação e satisfação, contribuindo para o nível de produtividade. Ele articula a forma decisiva para a manutenção de satisfação e exercícios de funções, gerando uma imagem positiva sobre a cultura organizacional (LEITE, 2022).

Realçar que, a comunicação interna é incontornável para alimentar mudanças na organização. Ela é o caminho para a cultura de diálogo, colaboração e engajamento, pois os líderes desempenham

um papel central de dinamizar a facilitação o processo comunicativo, através de divulgação dos conteúdos organizacionais para o domínio interpessoal, grupal e organizacional traduzindo a cultura da empresa e constituindo um marco de referência comportamental para os colaboradores. O Cerantola (2016), comunicação interna assume uma criação de valores organizacionais, mantendo relações humanas, daí que o colaborador precisa ter acesso informações como funcionamento sobre a organização, visão, planos de actividades, oportunidades no envolvimento, formações, políticas de responsabilidade social, promoções, premiação e canais de comunicação.

Portanto, o estudo foca-se sobre a comunicação interna como meio para impulsionar as mudanças organizacionais, através de uma observação detalhada com destaque a liderança, clima organizacional e cultura organizacional. O trabalho estrutura-se de seguinte forma: capítulo I incorpora a problemática, questões de pesquisa, justificativa, objectivo geral e específicos; capítulo II – quadro teórico e conceptual: teoria de relações públicas e conceitos (comunicação interna, clima organizacional, cultura organizacional e estilo de liderança); capítulo III debruça sobre a comunicação: cultura organizacional e liderança e mudanças organizacionais: clima organizacional e comunicação; capítulo IV – metodologia (quanto a abordagem do problema, quanto aos objectivos, quanto aos procedimentos técnicos, técnicas de recolhas de dados, amostragem e técnicas de apresentação de dados); capítulo V - apresentação e análise dos resultados (descrição do objecto e apresentação dos dados); capítulo VI – considerações finais e capítulo VII – referenciais bibliográficos e apêndice.

1.1. Problemática

A cultura organizacional é um elemento fundamental que diferencia as organizações em aspectos como competitividade no mercado, estilo de liderança, formas de comunicação e o clima interno da organização. A maneira como a organização se relaciona com seus stakeholders influencia diretamente o ambiente de trabalho, contribuindo para a formação do clima organizacional, assim como assim como o estágio de mudança organizacional.

Dessa maneira, a cultura organizacional, também, pode manifestar de diferentes normas, regras, atitudes, crenças e relações humanas, económicas, políticas institucionais e comunitárias. A perspectiva do Groff, Marschner e Sané (2013), dialoga que o poder de rumo à mudança organizacional precisa ter em conta alguns aspectos e flexibilidade dos componentes tecnológicos inerentes no contexto da actuação de cada país. Os aspectos como gestão de pessoas, comportamento dos colaboradores, meios de comunicação, relacionamento com os líderes são itens inerentes ao clima organizacional, também variáveis construtoras para a manutenção da cultura organizacional.

A relevância do clima organizacional no contexto organizacional, principalmente quando se trata de mudanças, afecta condições sociais dos colaboradores e factores externos (condições de saúde, habitação, lazer e familiar), psicológicos, económicos, físicos e comunicação, minando a cultura organizacional no concerne a produtividade e competitividade no mercado, por isso recomendam que os gestores e líderes estejam aptos para tomarem decisões assertivas que asseguram o ambiente de trabalho colaborativo e positivo (LINS *et al*, 2021).

Realçar que, a pesquisa exploratória¹ feita aos colaboradores da empresa MANICA FREIGHT SERVICES (MOÇ) S.A. revela um clima organizacional intenso entre os chefes, líderes e subordinados, pois a mudança organizacional que abalou mundialmente as empresas devido ao COVID-19, encontrou as organizações inesperadamente preparadas. Os colaboradores dessa organização apresentam percepções de imagem negativa que roem motivação e satisfação, devido

¹ Pesquisa exploratória feita aos 3 colaboradores da organização sobre a comunicação, a liderança e o clima no dia 09/08/2023, às 12:00h.

o ínfimo funcionamento da comunicação interna e estilo de liderança exercida nessa fase transitória da organização.

Qualquer mudança organizacional requer uma cultura de comunicação, daí que não se pode negligenciar o papel da comunicação interna, pois ela permite coordenar, ouvir, informar, educar, aconselhar, mobilizar para o alcance dos objectivos estratégicos e manutenção da coesa laboral e motivacional dos colaboradores (BBRANDÃO, 2018; STAUB, MODINGER e VIANA, 2023). A imagem organizacional é um elemento da comunicação interna exercida no ambiente organizacional, portanto ausência de partilha, monitoramento, acompanhamento dos colaboradores podem gerar factores humanos laborais desfavoráveis, colocando em causa as relações interpessoais na empresa, menos relacionamento, produtividade, engajamento, motivação pessoal e resultados financeiros

No campo da cultura organizacional, principalmente na fase transitória, há manifestações de tendências do clima ou factores como atmosfera psicológica, componentes da empresa que alimentam a desmotivação dos colaboradores. Para o Chiavenatto (2005), a comunicação interna e liderança na fase transitório é necessário para reduzir os factores do clima organizacional como motivação, o desempenho humano e satisfação no trabalho. O desnivelamento das expectativas e frustrações geram uma produtividade baixa e uma imagem desfavorável à organizacional, contudo com uma comunicação forte que alimenta as percepções dos colaboradores em termos do que se pretende alcançar, os mesmos tendem aderir e aumentam a produção, a salvaguardar uma imagem organizacional favorável. Diante desta discussão e mapeamento da relevância das variáveis levanta-se a seguinte questão norteadora: **De que forma a comunicação interna pode influenciar/minimizar os factores de clima organizacional para facilitar o processo de mudança da cultura organizacional?**

1.2. Questões de pesquisa

1. Qual é o estilo de liderança exercido no contexto de mudança da cultura organizacional?
2. Qual é o papel que a comunicação interna pode contribuir na fase transitória para minimizar os efeitos negativos no clima organizacional?
3. Quais percepções os colaboradores têm em relação ao contexto de mudança da cultura organizacional?

1.3. Justificativa

A mudança organizacional ocorrida nos últimos três anos da década em curso ao nível das organizações privadas e públicas tem colocado as organizações em grandes desafios de se adaptarem no mercado. A comunicação tornou-se crucial para as organizações e seus *stakeholders*, daí que certas organizações tiveram que fazer mudanças profundas e outras leves para se tornarem mais produtivas e competitivas no mercado altamente dinâmico.

O estudo mostra o contributo da comunicação, que ninguém pode ignorar o papel da comunicação, pois ela existe em qualquer circunstância, o que faz com que num caso ou outro existam ruídos que podem prejudicar o funcionamento do sistema.

Assim, a escolha deste tema justifica-se pelo facto da comunicação interna ser um dos factores cruciais para a mudança da cultura organizacional, mudança de atitude e comportamento dos colaboradores e clientes no campo da organização, para além de ser uma oportunidade para compreender a empresa Manica Freight Services, nas suas estratégias e medidas que contribuem para o sucesso da comunicação interna e a gestão da mudança organizacional, garantindo a satisfação dos colaboradores desta empresa.

Na dimensão académica, especialmente o contexto nacional, a questão de mudança organizacional e a relevância da comunicação interna nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) tende ter menos discussões, daí que o estudo visa motivar e despertar interesse académico em estudo as mudanças da cultura organizacional na perspectiva de comunicação interna, liderança e clima organizacional.

Por fim, a dimensão social e individual, com ausência/menos investimento nos planos de comunicação interna, na fase transitória para uma nova cultura organizacional tende gerar menos produtividade e competitividade devido a desmotivação e insatisfação dos colaboradores alimentando instabilidade familiar e social dos indivíduos, com isso foi o motivo que levou-me a interessar pelo tema.

1.4.Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

- ✚ Analisar o nível de comunicação interna usado para promover a mudança da cultura organizacional.

1.4.2.Objectivos específicos

- ✚ Investigar o contributo da comunicação interna na fase transitória para identificar os factores que influenciam o clima organizacional;
- ✚ Descrever o estilo de liderança exercido no contexto de mudança da cultura organizacional;
- ✚ Avaliar o impacto das mudanças da cultura organizacional na motivação e engajamento dos colaboradores.

II. QUADRO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1. Relações públicas

O contributo das Relações públicas no século XX, devido a função de monitorar a opinião pública e mobilização dos públicos, ganha sua relevância no espaço organizacional, social, ambiental, político, académico e tecnológico, pois elas fortalecem as organizações em termos de relacionamento e gestão de crises. No caso dos EUA deveu-se ao aceleramento da industrialização, existência de diversas indústrias mediática e prolonga tradição democrática.

Com a inovação tecnológica e os meios de comunicação, a recolha e a partilha de informações (opiniões dos públicos), tornou-se crucial para o sucesso organizacional, principalmente nos tempos de mudança e crise organizacional. Por exemplo, o “pai das RP’s”, funda a empresa de consultoria de relações públicas em Nova Iorque, que veio colmatar as necessidades sentidas nesta época tanto no contexto empresarial, como também no contexto político, abrindo uma actividade de Relações Públicas era apresentada como a solução necessária na ligação entre as organizações e a sociedade através das suas técnicas que facilitavam a aproximação dos políticos, empresários e as comunidades locais (BLAND,1994).

Por isso, elas asseguram a manutenção da imagem organizacional se for definidas nas suas actividades.

Relações Públicas é uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada e sensível quanto à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; ajuda a gestão de topo a manter-se a par e utilizar efetivamente a mudança, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar as tendências; e usa pesquisa e técnicas de comunicação ética como ferramentas principais. (HARLOW, 1976, *apud* BROOM e SHA, 2013, p.43).

Portanto, pode dizer que elas demonstram o seu contributo também como um valor económico para as organizações. Isto é, as “RP têm de apresentar resultados e ajudar a organização a atingir os seus objetivos e a cumprir a sua missão, e têm de desenvolver a visão e cultivar os valores da organização” (KUNSCH, 2003, p.103).

Para Ferrari (2003), o reconhecimento da função estratégica das RP’s no campo empresarial actua em níveis estruturais como o topo da administração, define as estratégias de relacionamento com

accionista; os especialistas oferecem serviços especializados e são responsáveis pelas negociações no mercado; ao nível de apoio efectua as actividades de produtos aos gerentes e monitoramento da praça (local geográfica); e por último, neste caso nível institucional, estabelece os planos de comunicação, organização e estratégias de relacionamento com públicos interno e externo.

O último nível estabelece esforços no sentido de criar acções de legitimação e aceitação da identidade organizacional, para além de prever momentos de crises, principalmente para início de uma mudança da cultura organizacional. A grande lacuna deste nível é que certos problemas são vistos como consequências técnicas institucionais sob o ponto de vista dos públicos de interesse.

Contudo, a tarefa pode ser cumprida de forma muito mais directa pelo profissional de Relações Públicas, preparado para a formulação de campanhas que envolvem a mudança de comportamentos e atitudes, a partir de programas voltados para o trabalho com a opinião dos públicos estratégicos e de mensagens dirigidas a públicos específicos.

Portanto, elas têm uma função social, na medida que ajudam a alta administração a compreender o contexto interno e externo das organizações e instituições e oferecem alternativas comunicacionais para enfrentar tanto as oportunidades como também as ameaças impostas pelo ambiente. A outra perspectiva de é melhorar forma de beneficiar colaboradores e a sociedade, administrar os conflitos que as organizações criam ou os conflitos criados pelos diferentes *stakeholders*, que interagem com a organização, por exemplo: a tarefa diária nas empresas, devemos tentar a construção de relacionamentos nas organizações para as quais trabalhamos, com a atenção voltada para a responsabilidade social, actuando dentro das características locais, mas sem perder de vista as necessidades globais da sociedade.

2.2. Conceitos

2.2.1. Comunicação Interna

A comunicação encontra-se quase em todos aspectos como atitude, comportamento, hábitos, valores, organização espacial (*merchandising*) e fala, tudo tendem transmitir uma mensagem, significado e cultura organizacional. A comunicação interna não se restringe apenas a circulação dos meios de comunicação, também cultura corporativa, participação dos colaboradores no dia-a-dia da empresa e políticas transparentes motivacionais (ARGENTI, 2006). Conceito de comunicação interna rege na ideia de que:

[...] Comunicação interna como “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

A discussão do Curvello (2002), a comunicação interna transcende ao espaço formal (rede de reconhecimento de troca de informações) e informal (espaços de manifestações grupais) que vão conectar os colaboradores no seu quotidiano. Esta produção de informação comporta três fluxos (i) ascendente onde os colaboradores fazem observações e solicitações para melhoria de certas políticas à direcção; (ii) fluxo descendente, o conteúdo nasce da hierarquia e transportam para diversos sectores da empresa; e (iii) fluxo horizontal move a organização quotidianamente nos níveis sectorais.

Na concepção da Kunsh (2003), a comunicação é uma área planificada com acções bem elaboradas para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus colaboradores. A viabilidade de acções efectivas de comunicação permite dinamizar o fluxo de informações ou conteúdos e a forma de partilha, o que este processo exige uma planificação estratégica. A autora dialoga que a comunicação interna precisa fomentar a pertença dos trabalhadores e nutrir um cenário de diálogo.

O Tessi (2016), para o alcance duma comunicação de pertença, a empresa precisa se alinhar em certas premissas que inter-relacionam como (i) ouvir o que é sugerido; (ii) saber capitalizar as reclamações e sugestões de forma atenta; (iii) planificação dos emissores, o que significa, detectar meios e porta-voz adequados para dialogar com os colaboradores. O sistema de escuta permite monitorar os resultados, medir os progressos e redefinir os possíveis desvios.

Segundo Nahari (2018, p. 320), nesse cenário, o que a comunicação deve prover às pessoas é a “capacidade para extrair um sentido da informação, perceber a diferença entre o que é importante e o que não é, e acima de tudo combinar os muitos fragmentos de informação num amplo quadro do mundo”. Mais do que nunca, comunicar não se restringe a simplesmente informar.

Por sua vez, Félix (2020), a comunicação interna criar compromissos e impulsionar o trabalho em equipe; harmoniza actividades por meio de diálogo nos diferentes sectores do nível topo e baixo; criar mudanças de atitudes em termos de participação e contribuições colectivas/individuais para o comprometimento com os objectivos organizacionais; incentiva os colaboradores a exercer funções com nível de perfeição, impactando na satisfação dos públicos. Portanto, a inexistência de

uma política estratégica de comunicação pode gerar repercussão desfavorável no comprometimento e comportamento dos colaboradores.

Actualmente, a comunicação exerce um poder sobre a sociedade, e nessa perspectiva é importante que as lideranças valorizem o seu público interno, pois são eles que fazem o papel de interlocutores e influenciam a opinião pública, bem como elevam ou comprometem a imagem organizacional. Por conseguinte, os gestores precisam interagir, compartilhar, alinhar, estabelecer fluxos, planejar e provocar engajamento entre as pessoas, (FÉLIX, 2020).

2.2.2. Clima organizacional

A palavra, no sentido literal, clima é um empréstimo da ciência geográfica que prevê a temperatura quotidiano no espaço geográfico. A adjectivação da palavra pode angular noutros campos do significado, como por exemplo o termo clima organizacional que procura medir a “temperatura” organizacional.

A concepção do Chiavenato (2005), o termo pode cingir aos aspectos internos de organização, como estratégias de incentivadoras e integrativas do colaborador. O clima refere-se nível de integração no ambiente organizacional, medido pelo comportamento motivacional, desempenho humano e satisfação. Por sua vez, o Luz (2005), o clima positivo é influenciado pelas acções motivacionais, isto é, o estado ânimo dos colaboradores tende influenciar cultura de acolhimento, harmonia e uma qualidade produtiva, alimentado pelo desempenho dos grupos eficazes, retenção dos colaboradores e minimização dos conflitos inter-pessoais.

A ideia de Péres (2011), é de que é um conjunto de componentes únicas que podem entendida na interferência das percepções dos colaboradores como relacionamento interpessoal, ambiente psicossocial, tarefas exercidas. A compreensão destes factores podem auxiliar em vantagens competitivas.

Para Siqueira e Neto (2015), o clima organizacional permite avaliação da satisfação das pessoas (públicos), motivando a elevação moral interna, assim como baixa satisfação pode gerar frustração e menos produção na organização. No contexto de mudança organizacional, as organizações devam observar atentamente os fenómenos de frustração no ambiente de trabalho e fora, para melhor monitorar e responder as inquietações dos interessados.

A perspectiva do Siqueira e Neto (2015), o conceito clima organizacional parte duma cultura organizacional, no qual mede a satisfação das políticas organizacionais à percepção dos colaboradores, ou seja, mede o ambiente do trabalho e o nível de satisfação, proporcionando a motivação moral colaborativa. O Honorato e Guimarães (2022), no acto de realização do trabalho, os colaboradores comungam a ideia de partilha de conhecimentos e experiências, mostrando o comprometimento com trabalho no sentido de alcançar os objectivos pretendidos.

Assim, autores evidenciam que um clima organizacional positivo é um diferencial estratégico, capaz de consolidar as mudanças e garantir a continuidade do crescimento organizacional.

A abundância dos meios de comunicação torna-se crucial para o diagnóstico de clima organizacional se não for marginalizados os meios usados pelas organizações para o envio de informações e significados, pois a eficácia das relações humanas no espaço organizacional depende dos meios. Os processos de relações humanas entre colaboradores e chefes dependem de uma boa comunicação, aquela que ocorre com mínimas falhas. A frequência de falhas no processo comunicacional pode causar um clima desfavorável, ou seja, a via do mão-dupla pode gerar uma comunicação inadequada.

Por isso, clima organizacional influencia o comportamento das pessoas tanto positivamente como também negativamente. Quando se tem um ambiente agradável os resultados são positivos onde todos saem a ganhar, mas quando o clima não é satisfatório, todos saem a perder. Se os pontos francos não forem logo corrigidos podem trazer sérios problemas para a organização (VERJÃO & ESTENDER, 2016).

Para este trabalho, o termo clima organizacional norteia as acções de motivação, co, desempenho, satisfação dentro da organização e competitividade e assegura os quadros destacados na colaboração organizativa.

2.2.3. Cultural organizacional

O termo cultura, segundo Siqueira e Neto (2015), é um sistema de crenças e valores compartilhados e que interagem com as pessoas, as estruturas e o mecanismo de controlo para produzir.

Para o Moares e Lengler (2021), o termo significa influências de práticas organizacionais estruturadas nos valores, missão e visão. A mudança não é mediado pelo outro, pois há diversas variáveis culturais estabelecidos desde a sua formação. Também, é difícil manter o controlo sobre a cultura da empresa, no caso da administração, pois todos os demais sectores se moldam e se apoiam, sendo quase impossível de monitorar, porém é mais fácil de influenciar.

Para Vergão e Estender (2016), o termo cultura é um conjunto de previsões cruciais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa. A estruturação de comportamento é o fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem, por conseguinte, a presunção tentar mudá-la ou imprimir-lhe qualquer outra direcção.

O termo cultura, segundo Siqueira e Neto (2015), é um sistema de crenças e valores compartilhados e que interagem com as pessoas, as estruturas e mecanismo de controlo para produzir.

A adjectivação do termo cultura organizacional é composta por três níveis de profundidade que conceptualiza o termo como (1) a organização precisa de fundadores; (2) segmentação dos produtos que pode enfrentar com subculturas à alteração dos objectivos estratégicos ou mudança da cultural; e (3) maturidade, que a empresa fica entre duas alternativas: transformação ou morte (SCHEIN, 2010).

O autor avança que no processo de mudança da cultura organizacional pode ter suas raízes em (1) regularidades comportamentais observadas (linguagem, os costumes, as tradições e os rituais) quando as pessoas interagem; (2) normas grupais e valores expostos; (3) os princípios ideológicos que guiam as acções); (4) regras do jogo e clima, (5) competências embutidas; (6) hábitos de pensamento e modelos mentais; (7) significados partilhados e símbolos integradores que o grupo utiliza para se caracterizar, mesmo que inconscientemente; e (8) rituais e celebrações formais.

Por exemplo, a cultura de um grupo é um padrão de assunções básicas partilhadas aprendidas pelo grupo à medida que estas resolvem os seus problemas de adaptação externa e “integração interna de um modo suficientemente adequado p0oigara serem consideradas válidas e, consequentemente, ensinadas e transmitidas a novos membros para que estes saibam o que observar, pensar e sentir” (SCHEIN, 2010, p.18).

Para Baldissera (2005), ela gera sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados durante o processo de interação no espaço organizacional. A gestão da cultura organizacional determina a cultura do sucesso/fracasso da estratégia organizacional. Os padrões de comportamento adoptado pela organização torna-se uma identidade referencial no mercado.

Para Silva (2001), a cultura organizacional guia-se pelas normas informais que alimentam o comportamento dos colaboradores, nos aspectos formais são facilmente compreendidos. As normas informais são difíceis estão aliados a fraca comunicação interna.

Na concepção do Marchiori (2013), a cultura organizacional quando cinge em resultado vindo do comportamento das pessoas é formado por meio das próprias pessoas que são envolvidas na organização, enquanto a cultura em si, mostra ser construída por meio de uma realidade que é vista por meio de um processo contínuo de criação, algo que pode ser chamado de fenómeno vivo, dos quais se modifica e se reinventa a todo momento de acordo com o mundo que se vive no presente.

III. COMUNICAÇÃO: CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2003), a teoria de relações humanas mostra que o factor comunicacional gera uma cultura organizacional em termos de produção, engajamento, interação e comprometimento com os objectivos desejados. Esta teoria, a ineficiência/ inexistência de planos estratégicos bem definidos e implementados dificilmente os organização pode ser competitiva e gerar rendimento, pois ausência de acções motivacionais, os colaboradores estarão insatisfeitos, até gerando perdas do capital humano qualificado. A liderança joga um papel incontornável para estimulação dos seus subordinados a fazerem com que eles produzam e empreguem todo o seu conhecimento e sua competência técnica.

Para Sousa e Santos (2010), um líder deve se focar na teoria de relações humanas, como social e colaborador com os seus subordinados não só concentrando nos lucros, mas também nos processos e no produto. A liderança significa bem-estar dos colaboradores e qualidade dos processos na comunicação interna, ou seja, uma boa comunicação interna fortalece o relacionamento inter-pessoal, persuasão, motivação, imparcialidade e antever os conflitos inter-pessoais, alimenta os canais de informação, escuta dos trabalhadores, educa a formação do homem dentro e fora do local

do trabalho; acompanha o quotidiano do colaborador e entre outras características. O líder necessita ter em conta:

Visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. A principal característica de um líder atual é a sua capacidade de comunicação com a equipe de trabalho, pois somente agindo dessa maneira é que todos os interesses são compartilhados através de diálogos e colaboração mútua, estabelecendo uma política de franqueza e transparência com os colaboradores da organização (SOUSA e SANTOS, 2010, p.5).

Também, há que ter em conta a separação entre o termo Poder e Autoridade, pois um líder tem que apresentar uma postura de autoridade à frente dos colaboradores. Os líderes e liderados, aponta outras atitudes e competências de um bom líder:

Para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de uma forma natural e espontânea; devendo ter caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa. Deverá ser flexível de modo a estar acessível a todos e saber lidar com as diferentes personalidades e estereótipos. O líder deve ser amigo de seus colaboradores, conseguindo assim realmente saber o que está acontecendo. Como o líder é o agente facilitador da empresa, é muito importante que ele conheça o que tem de ser feito, para quando e maneiras de fazê-lo, inspirando, assim, confiança e competência técnica. A imparcialidade de um líder também é necessária, sendo que ele deverá atuar diante das situações de forma que sua postura assumida lhe preze a credibilidade, para que os colaboradores consigam acreditar e gostar de suas metas conjuntas, podendo, assim, colaborar com ele para que as mesmas possam ser alcançadas (HUNTE, 2004, p.26).

A autor dialoga que o líder tem responsabilidade de liberar o potencial dos colaboradores dentro da organização, diagnosticando as habilidades, competências e estimular formações para melhor desempenho. No processo de diálogo lhe permite identificar os problemas latentes, ouvir, ensinar e estimular os talentosos para que sejam efectivos com a organização. Ele precisa ter espírito de motivação, entusiasmo e bom desempenho nas actividades.

A teoria do estilo de liderança comunga a ideia de que o líder tem poder de decisão no grupo. Este processo de liderança actua de seguinte forma: autocracia, democracia e liberal nos diferentes contextos, porque existem momentos que o líder ser democracia ou autoritário, cujas características são seguintes: (a) autocrático é uma autoridade com poder formal que incita a participação dos colaboradores nos espaços de decisão, e que as vezes recorrer abuso de autoridade para assegurar o seu cumprimento; (b) democrático – o foco é a responsabilidade de cada em

mostrar os resultados, enquanto no processo de tomada de decisão engloba as ideias de todos; (c) liberal – ele delega obrigações aos seus subordinados (SOUSA & SANTOS, 2010).

No ambiente democrático, a organização incentiva a participação/contribuição dos colaboradores no diálogo, soluções principalmente nos trabalhos em grupos. Estas atitudes criam bases para motivação dos colaboradores e eleva auto-estima e a realização profissional, trazendo benefícios em termos de crescimento e desenvolvimento de carreira. De forma resumida, os tipos de liderança resumem-se de seguinte maneira:

Quadro 1: Diferentes estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
Participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Sousa e Santos (2010, p.8).

Para Reis *et al* (2018), a liderança não é uma área estática, mas sim, em constante mudanças, principalmente no contexto denominado pelas inovações tecnológicas, em que a informação e comunicação meia primordial para influenciar mudança de comportamento nas organizações. O contexto actual revela que a liderança uma inter-dependência para sanar/superar os conflitos, por isso ela exige líderes proactivos ou despertadores dos subordinados. Para responder as mudanças organizacionais, precisa-se de um líder com perfil de sustentabilidade nas suas atribuições como:

Comandar a elaboração de uma estratégia consistente de sustentabilidade, buscando a cooperação entre as diferentes áreas e as questões mais relevantes para o negócio e o seu setor de atuação; fazer com que o conceito permeie a cultura

organizacional, transformando-o em um valor corporativo relevante para a definição da identidade da companhia; (2) garantir a coordenação entre os diversos departamentos da empresa, com o objetivo de maximizar o desempenho em sustentabilidade; (3) avaliar riscos e oportunidades relacionados a questões de sustentabilidade para a empresa e o setor; (4) identificar todos os impactos socioambientais causados pelas operações da empresa; cuidar para minimizá-los ou eliminá-los; (5) definir políticas e cenários para o futuro, estabelecendo metas mensuráveis; (6) envolver e educar funcionários e colaboradores, adotando programas de desenvolvimento, e também sistemas de incentivo; (7) monitorar e mensurar desempenho com base em métricas para, por exemplo, gestão de água, energia, emissões de gases de efeito estufa, poluição, efluentes e biodiversidade; (8) alinhar estratégias, metas e estruturas de incentivo de todos os departamentos e unidades com os objetivos e compromissos de sustentabilidade da empresa; (9) analisar cada elo da cadeia de valor, mapeando impactos, riscos e oportunidades; (10) envolver fornecedores na estratégia de sustentabilidade; sensibilizar, treinar e capacitar parceiros de negócio; monitorar o quanto estão alinhados com os compromissos e práticas da empresa; (11) desenvolver produtos e serviços ou conceber modelos de negócio que contribuam para promover a sustentabilidade; (12) realizar investimento social alinhado com as competências da empresa e o contexto operacional de seu negócio; (13) integrar campanhas e iniciativas públicas; (14) coordenar esforços com outras organizações para potencializar investimentos, e não se sobrepor a iniciativas de desenvolvimento sustentável; (14) cooperar com organizações do mesmo setor em ações que ajudem a encontrar respostas para desafios comuns; (15) fazer o papel de mentor para empresas do mesmo ou de outro setor que ainda se encontrem em estágio inicial de implantação de práticas sustentáveis; na condição de referência em liderança em sustentabilidade, facilitar o acesso a informações por parte daqueles que desejam conhecer a política da empresa; (16) comunicar os resultados e a evolução de suas práticas de sustentabilidade, visando prestar contas às partes interessadas e à sociedade; (17) envolver e educar os stakeholders para que eles conheçam as políticas da empresa e participem delas; (18) capitanear o processo de mudança, inserir as dimensões social e ambiental na noção de sucesso empresarial, estabelecer uma visão e uma missão de sustentabilidade (REIS, 2018, p.130).

Os atributos de um líder são complexas, mas merece uma atenção no espaço de actuação e no tempo. Um bom relacionamento com os colaboradores podem ajudar alcançar a realização ou fortificar as suas acções, pois com valores, habilidades, atitudes e competências possibilita a busca de mudanças na organização e alta motivação do capital humano.

As organizações esperam-se que o líder seja hábil na busca de clarificação de problemas, compartilhar a visão, missão, objectivos e metas, contribuir na formação de valores e crenças dignificantes, visualizar o sucesso, construir formas de auto-aprendizado, ouvir e ser-ouvido, é liberar a intuição, presente na tomada de decisão (VERGARA, 2014). Existem tipos de comunicação na empresa, como ordens para subordinados, prestação de contas para os superiores, informações para a coordenação de actividades, sugestões espontâneas, comunicações oficiais da empresa para todos os funcionários, comunicação geral para o pessoal, sugestões estimuladas por meio de programas da empresa, queixas dos subordinados, relações com sindicatos, além de uma

infinidade de tipos de comunicações informais com diversas finalidades, inclusive as já inúmeras. Todos esses tipos de comunicação compõem o ambiente interno em que opera a empresa, a qual é caracterizada principalmente por sua cultura, que proporciona o quadro de referências para a forma como são efectuadas as comunicações.

O sucesso de liderança e cultura organizacional depende da estratégia de comunicação organizacional no processo de gestão de mudança, porque ela transmite a visão organizacional dos novos líderes, mas também lida com a realidade no espaço e as informações disponibilizadas. Portanto, sem dúvida que o sucesso organizacional depende da qualidade da comunicação feita dentro e fora, o que mostra uma comunicação bem-estruturada pode ser gerida por comunicação sólida e bem-administrada.

Tendo, então em mente este contexto, que articulação entre comunicação e acções de motivação, tornam-se compreensível que as competências básicas de comunicação - como *feedback* e um diálogo aberto – façam parte do conjunto de competências essenciais nas estratégias comunicacionais. Esta é a chave para o sucesso das organizações, podendo ajudar no aperfeiçoamento do desempenho e gestão organizacional, bem como na satisfação no local de trabalho, pois é notável que a gestão e manutenção da comunicação interna influencia de forma positiva a tomada de decisões, a criação e manutenção das relações entre gestores e os demais colaboradores e o bem-estar de todos (SEMREN, 2017).

3.1. Mudanças organizacionais: clima organizacional e comunicação

A cultura organizacional que é pressuposta norteadora que constitui a identidade da organização. Ela tem uma relação forte com a comunicação interna. Estes processos, cultura e comunicação, são indissociáveis, no contexto de mudanças, pois a componente de resistência dos colaboradores pode ser mediada pelo exercício de processos comunicacionais internos (KUNSCH, 2003).

O Curvello (2012), explica que as mudanças culturais podem ter suas raízes nas concepções dos gerentes e líderes em consequência de responder os processos de acomodação e de adaptação ao mercado. A mudança organizacional é complexa, lento, impercetível, imposta, o que torna as relações culturais meio perturbadas, também a inovação e mudanças precisam fortificar os processo comunicacional. Como a cultura representa a forma visualização organizacional e seu meio, os componentes da cultura organizacional são seguintes:

[...] a) Quotidiano do comportamento observável. Como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns; b) as normas. Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais; c) os valores dominantes. Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos; d) a filosofia administrativa. Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas; e) as regras do jogo. Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo. Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos (CHIAVENATO, 2008, p. 176).

O autor adianta que o espaço organizacional demonstra algumas propriedades provocantes de práticas motivacionais para certos comportamentos na perspectiva de clima organizacional:

[...] a) Estrutura organizacional – pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas por meio de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização etc. b) responsabilidade – pode coibir ou pode incentivar o comportamento das pessoas através de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição quanto a decisões pessoais etc. c) riscos – a situação de trabalho pode ser essencialmente protetora para evitar riscos e quanto mais impulsionadora, melhor o clima; d) recompensas – a organização pode enfatizar críticas e punições, como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, e quanto mais estimular recompensas e incentivos, melhor o clima; e) calor e apoio – a organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar um clima de calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal; f) conflito – a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes, como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação (CHIAVENATO, 2004, p. 101).

O exercício da cultura organizacional pode comungar os aspectos naturais no momento de trabalho, como a maneira de se comportar os colaboradores, cujos estes aspectos, muitas vezes, estão relacionados aos objectivos e valores da organização na dimensão hierárquica. As acções de relacionamento entre os chefes e subordinados, a forma de vestir na organização, promoção e retenção de talentos são indicadores para a percepção do clima organizacional. É daí que, a relevância de levar em conta o estudo de diagnóstico antes de implementação de mudança da cultura organizacional, pois ela precisa ser estudada e planificada (CHIAVENATO, 2008; CURVELLO, 2012).

Para Curvello (2012), as mudanças nas organizações pode ocorrer de forma rápida ou lenta, porém quando começar a sentir efeito, quando elas aconteçam, o papel da comunicação é vista como processo de transformação e diz que a relação entre as duas é fundamental para efectivar essa mudança na realidade vista pelas pessoas.

Por sua vez, a cultura organizacional é “um poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização”, fomentando a crença de que todos são iguais dentro daquela organização. Mas, esta visão pode ser complementada visto que o impacto da cultura excede os colaboradores, influenciando todos os *stakeholders* da organização (KUNSCH 2003, p.103).

Para o Schein (2010), a mudança organizacional se comporta em três níveis (1) artefactos – resume a todos factos observados ao ver, ouvir e sentir, quando depara com uma nova cultura, isto é, os processos, estruturas, linguagem, ambiente físico, falas, histórias sobre a organização; (2) crenças e valores quando um colaborador actua de forma certa ou errónea e visto pelo grupo e líder, estes actos vão ser partilhados por grupos inter-pessoais; e (3) a dimensão simbólica da cultura organizacional pode comungar a perspectiva de integração, diferenciação e fragmentação.

A logica do Abreu (2021), recorre as práticas motivacionais, no qual o colaborador precisa de ser motivado e reconhecido para produzir um trabalho eficiente e eficaz. Este factor pode auxiliar este processo do investimento, este investimento fará o funcionário se sentir valorizado e parte do espaço corporativo como um todo, incentivando-o a se comprometer com a empresa. A valorização de colaboradores no ambiente organizacional objectiva a qualidade pessoal, a motivação e a retenção de talentos, estes aspectos geram autonomia e ajudam para alcance dos melhores resultados. Nesse contexto, a função da liderança é primordial para a motivação, o líder deve carregar habilidades que desenvolvam objectivos alcançáveis para os funcionários, deve ter boa comunicação e colectividade para incentivar os colaboradores e tornar o ambiente laboral produtivo.

Realçar que, os colaboradores são influenciadores do clima organizacional, a medida que encontra-se a realimentação de auto-reforço, acções e comportamentos (des)favorável vai-se alimentar as práticas positivas ou negativas, tornando se destrutivas, viciosas ou construtivas para o sucesso da organização. Assim o clima organizacional é derivado de um conjunto de comportamentos de sujeitos que relacionam-se no ambiente corporativo. O comportamento é regido pela percepção do sujeito em acção e pelo aparelho psíquico de cada um em relação ao ambiente que em se encontra, por conta disso deve-se conhecer as motivações e os valores contidos na cultura organizacional e no espaço de actuação (CHIAVENATO, 2004). Alguns factores negativos que podem resultar em problemas futuros ligados à produção dos colaboradores, como a relação entre os colegas, subordinados e gestores, atitudes negativas, comunicação ineficiente, ausência de comunicação e

instabilidade emocional. Para que um gestor possa prever situações que influenciem negativamente no clima devem se atentar para o aumento de casos de perda de talentos na empresa, chamado turnover, reclamações frequentes trabalhistas, perdas ou desperdícios e redução sobre a assiduidade, produtividade e motivação dos colaboradores.

Geralmente, as mudanças organizacionais são influenciadas pelo ambiente e gestão de pessoas. Também, as transformações que ocorrem no mercado como o avanço tecnológico, mudanças sociais, legais e políticas além da instabilidade do mercado. A cultura da excelência deu luz ao desafio de contratação de talentos nos processos administrativos, remetendo novas demandas a gestão de pessoas com ações de estratégia e desenvolvimento dos colaboradores, além da busca por equilíbrio no clima e na cultura da empresa, também é preciso diagnosticar os meios de comunicação.

IV. METODOLOGIA

A metodologia é uma área que permite triangular as informações. De acordo com Prodanov e De Freitas (2013), a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos científicos e técnicos para que seus objectivos sejam atingidos: os métodos científicos. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objectivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. É neste capítulo indicou os procedimentos observados para efectivação do trabalho, sobre o contributo das RPs nas mudanças de cultura organizacional.

4.1. Quanto a abordagem do problema

A pesquisa é qualitativa ao considerar o ambiente natural como fonte directa de dados, isto é Severino (2007, p.67), “é uma pesquisa descritiva em que os investigadores se interessam mais pelo processo do que pelos resultados, examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado”. Nesta pesquisa, a preocupação não é a quantificação de dados, mas procurar descrever a interacção, as relações de causalidade entre as variáveis, neste caso a influência das ferramentas de administração de informação na gestão de conhecimento. O método qualitativo nesta pesquisa é usado desde a planificação da pesquisa para o mapeamento, interpretação dos dados recolhidos.

4.2. Quanto aos objectivos

Segundo Gil (2009), classifica as pesquisas conforme o problema proposto e de acordo com seus objectivos, são divididas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

No caso do estudo em questão, a abordagem será exploratória e descritiva por ter a finalidade trazer maiores detalhes acerca do tema em causa.

Ainda Prodanov e De Freitas (2013), as pesquisas exploratórias têm como objectivo proporcionar maiores informações sobre determinada temática; facilitar a delimitação de um tema de pesquisa, indicar os objectivos, construir as hipóteses de uma pesquisa ou encontrar uma nova forma de

abordagem para a pesquisa que se tem em mente. Por sua vez, o autor Severino (2007), relata que as pesquisas descritivas têm como objectivo primordial a descrição de determinada população ou fenómeno ou, então o estabelecimento de relações entre as variáveis. Neste sentido a pesquisa procura fazer mapeamento das variáveis que se devem ter em conta quando o contexto impõe a mudança da cultura organizacional.

4.3. Quanto aos procedimentos técnicos

Levantamento – essa técnica de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação directa das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário. Em geral, procedemos à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise descritiva, obtermos as conclusões correspondentes aos dados colectados, (MARCONI & LAKATOS, 2003; GIL, 1999). Consistiu em fazer levantamento da população/objecto em estudo, de modo a melhor perceber os factores que permitem entender o clima organizacional no processo de mudança de cultura organizacional.

Pesquisa bibliográfica é considerada uma fonte de colecta de dados secundária, pode ser definida como contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto e no caso particular, estudos científicos anteriores permitiram-nos dados sobre a comunicação interna, clima organizacional, liderança e cultura organizacional. Contribuiu para uma visão mais geral e abrangente do tema o que por sua vez permite-nos elaborar de forma mais precisa e clara todas as fases do trabalho, (LAKATOS & MARCONI, 2003).

Pesquisa documental, que se assemelha muito a pesquisa bibliográfica, a única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, a “pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa” Gil (1999, p.35). Neste sentido a pesquisa documental foi útil na análise dos documentos que contém a informação útil sobre as informações ligado ao objecto do estudo.

4.4. Técnicas de recolhas de dados

A colecta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo, por meio dela, os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, colectar dados objectivos e subjectivos.

Segundo Gil (2009) o inquérito permite a obtenção de informações sobre opiniões, atitudes, comportamentos e características de um grupo específico facilitando a análise dos dados.

A técnica foi inquérito de perguntas fechadas, que é aquela em que o investigador dispõe de uma série de perguntas para testá-la. As guias, relativamente fechadas, a propósito do qual é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado e responde livre de acordo com as perguntas indicadas no inquérito. O inquérito foi composto quatro dimensões: comunicação interna, cultura organizacional, clima organizacional e estilo de liderança.

4.5. Amostragem

A amostragem aleatória simples é o tipo de amostragem probabilística mais utilizada, dada a sua exactidão e eficácia à amostragem, além de ser o procedimento mais fácil de ser aplicado – todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencerem à amostra². É bastante preciso e apresenta todos os elementos da população com probabilidade conhecida de serem escolhidos para fazer parte da amostra. O processo consiste em seleccionar uma amostra a partir de uma população “N”. Geralmente a selecção é feita sem reposição e cada amostra é feita unidade a unidade até que se atinja o número pré-determinado (GIL. 2009). O estudo optou-se pela amostragem probabilística simples aleatória, na qual foram inqueridos 53 colaboradores, no de universo de 200 colaboradores.

4.6 Técnicas de apresentação

O trabalho fez-se por uma técnica de apresentação por descrição e tabelas e quadros, no qual fez mapeamento das variáveis que impulsionam o sucesso de uma mudança de cultura organizacional.

² Disponível em: <https://docs.ufpr.br/~ricardo.valgas/amostragem/aleatoria.pdf>. Acessado no dia 2/10/2023.

V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Descrição do objecto

A Manica Freight Services é uma das maiores empresas moçambicanas no mercado de agenciamento marítimo, expedição e transporte de mercadorias desde 1849, consolidando-se com uma vasta gama de serviços, a empresa cobre Maputo, Beira, Nacala, Pemba e Quelimane.

De acordo com sua identidade corporativa e alinhada às tendências empresariais do século XXI, a Manica aposta no desenvolvimento sustentável de suas operações, bem como na gestão e manutenção da satisfação de todos os seus stakeholders. A empresa é orientada para seus clientes e colaboradores, mantendo um forte compromisso com a qualidade na prestação de serviços, que atendem à política de atendimento ao cliente, superando expectativas e garantindo elevados padrões de expedição, liberação e entrega de mercadorias por via marítima, aérea, rodoviária e ferroviária.

Desde sua fundação, a organização mantém padrões de excelência, fortalecendo relações de negócios sólidas e adotando estratégias inovadoras de forma proactiva. Esses fatores contribuem para sua extensa experiência de mercado e domínio dos procedimentos operacionais. A Manica Freight Services se tornou um agente logístico de referência, reconhecido por organizações internacionais como o WFP e a USAID.

A empresa direciona seus esforços para estruturar estratégias alinhadas ao desenvolvimento e às oportunidades do mercado, permitindo uma prestação de serviços de alta competência na área de transportes e logística, tanto no âmbito nacional quanto internacional.

A adaptação às demandas do mercado, às expectativas dos clientes e a valorização dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos são pontos centrais em seu plano de acções. Além disso, a localização estratégica nos principais centros comerciais das regiões do sul e do centro da África reforça sua capacidade de atender às necessidades de seus clientes. Entre os principais serviços oferecidos pela Manica Freight Services estão o agenciamento de navios, despacho e expedição, armazenamento, logística, transporte rodoviário de mercadorias, carga aérea, serviços marítimos e operações em terminais de líquidos a granel.

A tabela 1 demonstra os dados sociodemográficos dos inqueridos, nas categorias de género, faixa etária, ano da carreira, nível académico e área de formação. No género, a empresa tem 55% dos homens, diferentemente da categoria de faixa de etária que mais de 40 anos dos trabalhadores têm mais peso (57%) em relação as outras faixas etárias. Esta faixa etária relaciona com o ano de carreira no nível de 26%, e na área de formação académica há trabalhadores com nível de mestrado (26) e na área de formação, 21% trabalhadores não têm formação.

Tabela 1: dados sócio-demográfico

SEXO		
Masculino	29	55%
Feminino	24	45%
FAIXA ETÁRIA		
Entre 20 a 24 anos	2	4%
Entre 25 a 29 anos	8	15%
Entre 30 à 34 anos	9	17%
Entre 35 à 39 anos	4	8%
Mais de 40 anos	30	57%
Ano de carreira		
Entre 1 a 5 anos	14	26%
Entre 6 a 10 anos	16	30%
Entre 11 a 20 anos	8	15%
Mais de 21 anos	15	28%
GRAU DE INSTRUÇÃO		
Grau primário completo	1	2%
Ensino Secundário completo	11	21%
Ensino Pré-universitário completo	8	15%
Ensino Superior	19	36%
Mestrado	14	26%
Área de formação		
Sem formação	11	21%
Contabilidade	6	11%
Contabilidade e auditoria	3	6%
Gestão de empresas	2	4%
Gestão financeira	3	6%
Administração pública	3	6%
Arquitectura	1	2%
Direito	1	2%
Secretario executivo	1	2%
Seguros e reclamações	1	2%
Logística	1	2%
Navegação	3	6%
Ciências sociais e histórias	1	2%
Técnico	1	2%
Caixa	1	2%
MBA	1	2%
Técnico aduaneiro	1	2%

Técnico de contabilidade	1	2%
Gestão de empresas e Finanças	1	2%
Economia	2	4%
Economia e gestão de porto	2	4%
Economia e Educação	1	2%
Recursos Humanos	2	4%
Relações públicas	1	2%
Gestão portuária	1	2%
Gestão de empresas e recursos humanos	1	2%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

5.2. Análise dos dados

A cultura organizacional nutra a partilha, integração interna dos colaboradores nos valores e missão pautadas pela organização. A liderança e diálogo entre chefes e subordinados ditam o ambiente organizacional e que dinamizam o desempenho organizacional. Estas normas, crenças, normas e hábitos fortificam a gestão organizacional (SILVA, 2001; SCHEIN, 2010). O Baldissera (2005), adianta que o comportamento dos colaboradores faz parte da cultura organizacional, na medida em que os aspectos formais/informais são compreendidos pelos seus líderes.

A tabela 2, demonstra que as médias são inferiores à 1, os constructos “O(a) colaborador (a) cumpre as ordens dos superiores e A direcção da empresa define as actividades a serem executadas” apresentam uma média inferior à 0,50, enquanto outros constructos estão próximos de 1, demonstrando que a concordância geral é ínfima em relação a cultura organizacional praticada na empresa. Os desvios padrões da tabela 2, ficam distantes/dispersos do 1, indicando baixo consenso da cultura organizacional exercida na empresa. Realçar que alguns constructos apresentam uma tendência moderada em relação a cultura organizacional, ou seja, o coeficiente de variação é menos próximos das médias.

Portanto, diante deste cenário de dispersão dos constructos, há menos partilha dos objectivos que norteiam a missão, visão e valores da empresa, para além da fraca identidade demonstrada pelos colaboradores sobre os comportamentos observados aos líderes e chefes que não congregam os sentimentos emocionais dos subordinados.

Tabela 2: Percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional

	N	Média		Desvio padrão	Variação
	Estatística	Estatística	Erro padrão	Estatística	Estatística
O(a) colaborador (a) cumpre as ordens dos superiores?	53	.13	.066	.482	.232
A direcção da empresa define as actividades a serem executadas?	53	.30	.096	.696	.484
Os (as) Colaboradores (as) trabalham em equipe?	53	.2075	.07788	.56699	.321
Os Gestores dialogam abertamente com os (as) colaboradores (as)?	53	.5283	.10641	.77469	.600
Os Gestores influenciam à mudança de comprimento dos colaboradores?	53	.6415	.11771	.85697	.734
N válido (de lista)	53				

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

A comunicação não deve ser vista como inútil dentro da organização, pois o desempenho da organização precisa vivenciar a comunicação como demolidora as fronteiras do funcionamento e competitividade da organização no mercado. Ela faz uma combinação dos fragmentos de informação, tornando a organização e seus públicos sem fronteiras/barreiras (NAHARI, 2018).

Nesse sentido, a comunicação interna para além de actuar nos compromissos de criação da equipe de trabalho dinâmica e proactiva, proporciona uma harmonização de actividades por meios de diálogo entre os sectores de topo e baixo. Portanto, a harmonização de tarefas exige antecipação no envolvimento e na participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, culminando com a satisfação dos públicos internos (FÉLIX, 2020).

Para Chiavenato (2004), o défice dos processos comunicativos dentro da organização pode resultar da baixa a produção, instabilidade emocional, perda de talentos, reclamações frequentes e uma reputação desfavorável. A motivação dos colaboradores parte primeiro da estabilidade emocional e de políticas de motivação e segundo gera uma imagem organizacional desfavorável.

A tabela 3 demonstra que as medidas de tendência central dos dados sobre a comunicação interna na organização variam entre 0,3208 a 1.0189. Estas médias mostram que a comunicação interna feita na organização não coaduna com as percepções dos colaboradores, ou seja, o relacionamento entre chefes e subordinados é ínfimo, pois apenas o constructo “A quando da tomada de decisões a direcção da empresa consulta as partes envolvidas e comunica todas as mudanças atempadamente?” (1.0189) é que revela uma concordância em termos de consulta e dar informações sobre as políticas organizacionais que devem ser mudadas.

Os outros constructos apresentam o baixo índice da média do 0,50 (0,3208; 0,4340; 0,3962) o que significa raramente as ferramentas de comunicação interna (meios), são usados para informar/coordenar as actividades entre departamentos; a cultura organizacional patente na organização não se relaciona com a comunicação feita; os meios de comunicação da empresa, poucas vezes, são usados para a circulação dos conteúdos aos colaboradores; daí que os desvios padrões e as variações desses constructos estão dispersos, o que mostra que os colaboradores têm menos conhecimentos ou informações das políticas adoptadas sobre actual cultural organizacional. Em relação aos constructos (A missão, visão e valores de empresa pautam a forma de trabalhar e de conviver na organização? -0,5849; As informações divulgadas pela empresa são claras, eficazes e adequadas? -0,6792; Os(as) colaborador (as) tem conhecimentos sobre os objectivos estratégicos da empresa a curto, médio e longo prazo? - 0,9245) apresentam uma média superior a 0,50 o que revela um nível de classificação moderada sobre objectivos estratégicos da organização e cultura organizacional.

Portanto, os dados da tabela mostram a configuração do sistema de comunicação interna, em que a congruência dos chefes e dos subordinados está menos próxima sobre a relevância do desempenho das ferramentas da comunicação interna (meios, conteúdos, engajamento e compromettimentos com objectivos estratégicos) que norteiam a cultura organizacional. Para Silva (2009), a consolidação dos sucesso organizacional precisa-se cultivar uma comunicação interna forte, pois o mercado está em constantes transformações que desencadeiam mudanças organizacionais. Daí que, há uma necessidade de uma comunicação interna eficaz que antecipar/atenuar os conflitos/boatos como resultado de ausência de informação, comprometimento e engajamento com a produtividade da organização.

Tabela 3. Comunicação interna

Estatísticas descritivas					
	N	Média		Desvio padrão	Varição
	Estatística	Estatística	Erro padrão	Estatística	Estatística
A missão, visão e valores de empresa pautam a forma de trabalhar e de conviver na organização?	53	.5849	.11566	.84202	.709
A quando da tomada de decisões a direcção da empresa consulta as partes envolvidas e comunica todas as mudanças antepadamente?	53	1.0189	.11893	.86582	.750
As informações divulgadas pela empresa são claras, eficazes e adequadas?	53	.6792	.11672	.84974	.722

As ferramentas de comunicação interna existentes na empresa são suficientes para o processo de comunicação entre departamentos?	53	.3208	.08842	.64371	.414
A comunicação interna influencia a cultura organizacional da empresa?	53	.4340	.10609	.77234	.597
Os meios de comunicação interna encontram-se disponíveis sempre que há necessidade de consulta dos mesmos?	53	.3962	.10201	.74265	.552
Os(as) colaborador (as) tem conhecimentos sobre os objectivos estratégicos da empresa a curto, médio e longo prazo?	53	.9245	.12002	.87374	.763
N válido (de lista)	53				

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

De acordo com Reis *et al* (2018), a liderança é uma mutação constante, devidos as inovações tecnológicas que orientam o mercado. As informações e comunicação modificam o comportamento dos indivíduos dentro e fora da empresa. Alteração do comportamento alimentado pela difusão de informações, os indivíduos tomam/actuam decisões de acordo que foi visto/lido sobre um determinado facto organizacional.

Na perspectiva de Ferreira, Martins e Dos Santos (2021), a liderança resume-se ao aumento do desempenho, como resultado de envolvimento de relacionamento e cooperação. Para o alcance destes, o líder precisa sempre buscar a eficácia do grupo, desenvolver novas conquistas por participação, cooperação e crescimento organizacional. As conquistas são influenciadas pela abertura de ouvir as sugestões, críticas, melhorias, reconhecer administração íntegra e perspectivar o futuro. O líder deve pensar numa dimensão ampla, estrategista, ser proactivo na identificação das fraquezas e soluções que responder os objectivos pretendidos.

O estilo de liderança exercida no ambiente organizacional precisa propiciar o bem-estar dos colaboradores e uma comunicação interna eficaz, no sentido de fortalecer o relacionamento, persuasão, motivação, abrangente e cautelar conflitos laborais e dar ouvido canais internos e externos. Por isso, para alcance de um ambiente organizacional aconchegante, o líder deve agregar capacidades de influências comunicativas com todas equipas de trabalho, uma colaboração mútua, transparência em todos processos organizacionais (SOUSA e SANTOS, 2010). O engajamento dos colaboradores depende do poder de mobilização do líder, que envolve participação nos espaços de tomada de decisão, o que mostra que a liderança e cultura organização é alimentado pela estratégicas/canais de comunicação organizacional.

E ainda o Semren, (2017), dialoga que a articulação liderança e accoes de motivação criam uma cultural básica para comunicação interna, dinamizando o aperfeiçoamento do desempenho e gestão organizacional. A existência de uma liderança forte é notável quando encontramos manutenção de relações entre gestores e os demais colaboradores, criando o bem-estar para todos.

A tabela 4 revela a percepções do estilo de liderança exercida na organização. Os constructos demonstram a insignificância das políticas de cultural organizacional implementada pelos líderes, nas quais as médias são inferiores ao padrão ponderado 1. As médias dos constructos (0,4151; 0,4528; 0,6038; 0,6981 e 0,8302 demonstram um índice de menos concordância com liderança da organizacional, pois os gestores não menos abertos para ouvir opiniões dos colegas; ele não acolhedor e nem dialoga com os colegas; há menos circulação de informação sobre o plano de actividades e resultados alcançados; os colaboradores raramente são convidados a participar nas reuniões da organização; há menos a consulta feita pelos superiores antes de tomada de decisão. Os desvios de padrões (0,77046 a 0,84889) e variação (0,561 a 721) são dispersos, pois há consenso moderado.

Percebe-se que o estilo de liderança tem menos abrangência, engajamento dos colaboradores, o que torna a cultura organizacional fraca, exclusiva e menos envolvimento dos colaboradores dos planos estratégicos da organização.

Tabela 4. Percepção sobre estilo de liderança

	N	Média		Desvio padrão	Variação
		Estatística	Erro padrão		
No meu sector, eu participo na tomada de decisões/Reuniões?	53	.6981	.10288	.74897	.561
O meu Gestor do sector é aberto para ouvir as ideias/opiniões dos colegas?	53	.4151	.10583	.77046	.594
Eu estou informado sobre actividades e resultados do meu sector?	53	.6038	.10889	.79275	.628
O meu superior faz consulta antes de tomar decisões?	53	.8302	.11660	.84889	.721
O Gestor do sector é interactivo, dialogante, e acolhedor aos colegas?	53	.4528	.10628	.77375	.599
A empresa acompanha a vida quotidiana no local de trabalho e familiar?	53	1.0566	.10577	.76999	.593
N válido (de lista)	53				

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

O clima organizacional origina-se na observância/detenção dos comportamentos norteadores dentro da organização, onde certas atitudes entram em choque com os valores consagrados no plano estratégico da organização. A má convivência entre colaboradores (superiores e subordinados) gera um clima desfavorável para organização (CHIAVENATO, 2004).

Ainda o Da Silva, F, Da Silva, E e Bergamini (2018), a questão do clima organizacional é crucial para entender o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, pois congrega valores de pautar pelo diálogo, bom relacionamento interpessoal, dinamizando a produtividade, competitividade e qualidade dos produtos prestados.

Os autores demonstram que as más percepções predominantes nas pessoas são factores de desmotivação dos colaboradores, colocando em causa a imagem da organização. A produção/colaboração dos trabalhadores na organização torna-se fraca e sem qualidade, colocando em risco a sobrevivência da empresa no mercado. Se o “clima organizacional for positivo consequentemente torna o decorrer das atividades mais prazerosas, com isso o desempenho do colaborador aumenta e terá um colaborador flexível e criativo com o objetivo de desenvolver da melhor forma as atividades designadas” (*Idem*, p.6). Como o clima organizacional inclui a (i) diferenciação de uma organização da outra; (ii) continuação da cultura organização de forma identitária; (iii) influência no comportamento dos colaboradores, o ambiente interno é que afecta as percepções dos colaboradores.

A tese de Verjão & Estender (2016), de que a não resolução dos pontos fracos podem minar a existência da organização, sustenta-se na questão do peso do clima interno vivido na organização, porque o clima interno impacta no ambiente em que o subordinado fica mais tempo no local. Pois, as diferenças de costumes, opiniões e crenças dos colegas de ambiente, podem ocasionar desavenças dentro do ambiente organizacional resultando em dificuldades no convívio organizacional tornando assim o clima da empresa pesado, onde os colaboradores não estão empenhados completamente em alcançar o objectivo da organização.

A tabela 5 mostra as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional. Os construtos (A empresa acompanha a vida quotidiana no local de trabalho e familiar? Os colaboradores estão felizes com as políticas da empresa?; A empresa tem implementada proposta de promoção de carreira profissional?) apresentam médias de 1.0566; 1.3962; e 1.1321 e desvios padrões de 0,76999; 0,71628; e 0,80950, o que significa há consenso sobre o acompanhamento do quotidiano

dos trabalhadores e a família, felizes com as políticas da empresas e implementação de carreira, isto é, são sustentados pelas aproximações das variações (0,593; 0,513; e 0,655).

Os constructos (Os colaboradores têm relação afectiva com a empresa?; A empresa se preocupa com as condições de trabalho de cada sector? e A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?) demonstram as médias baixas (0,7925; 0,5849; 0,8491) e desvios padrões inferiores (0,90636; 0,81886; 0,76952), ou seja, os valores são dispersos, pois há menos concordância entre constructos respondidos e as suas variações menos distantes. Portanto, as médias e desvios padrões revelados pelos dados de campo, há aparentemente consensos, porém as variações, no seu geral, são distantes da cima das médias e desvios padrões.

Tabela 5: Percepção sobre clima organizacional

	N	Média		Desvio padrão	Variação
	Estatística	Estatística	Erro padrão	Estatística	Estatística
A empresa acompanha a vida quotidiana no local de trabalho e familiar?	53	1.0566	.10577	.76999	.593
Os colaboradores têm relação afectiva com a empresa?	53	.7925	.12450	.90636	.821
Os colaboradores estão felizes com as políticas da empresa?	53	1.3962	.09839	.71628	.513
A empresa se preocupa com as condições de trabalho de cada sector?	53	.5849	.11248	.81886	.671
A empresa tem implementada proposta de promoção de carreira profissional?	53	1.1321	.11119	.80950	.655
A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?	53	.8491	.10570	.76952	.592
N válido (de lista)	53				

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

Ao comparar o nível de escolaridade e o constructo “a empresa premeia e cria convívio de encerramento do ano com seus colaboradores” percebe que a cultura organizacional adoptada pela empresa não tem efeitos positivos, ou seja, o clima organizacional interno tende ser alimentado pela ausência de convívio e premiação dos melhores colaboradores em cada ano. A tabela 6 revela que, apenas 20 colaboradores apresentam uma resposta positiva sobre a prática desta cultura de premiação e convívio na organização, diferentemente dos 19 colaboradores que negam a existência desta prática e outros 14 não têm opinião. Portanto, esta cultura organizacional é propensa ao clima desfavorável, gerando desmotivação e insatisfação, cujas raízes desse clima pode resultado do

défice da comunicação interna, fraca liderança e certas falhas na compreensão do impacto da mudança organizacional.

Tabela 6: Tabulação cruzada- Escolaridade * A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?

		A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?			Total
		Sim	Não	Sem Opiniões	
	Grau primário completo	0	1	2	2
	Ensino Secundário completo	4	3	3	10
	Ensino Pré-universitário completo	2	3	2	6
	Ensino Superior	4	9	6	19
	Mestrado	10	3	1	14
Total		20	19	14	53

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

Na tabela anterior fez cruzamento entre o nível de escolaridade e constructo de prémio e convívio da empresa, nesta tabela 7 faz cruzamento entre o ano da carreira e constructo de premiação e convívio na empresa. Realçar que, o exemplo das duas tabelas (6 e 7) resultam das baixas médias, desvios padrões e variações, nas quais procuram saber os porquês. A tabela 7 demonstra que, somente 20 colaboradores, em termos de anos de carreira, concordam diferentemente dos 33 colaboradores (21 dizem não e 12 não tem opinião) que afirmam que raramente fez-se a premiação e convívio.

O exemplo destas tabelas demonstra o fraco nível da cultura organizacional adoptada pela empresa, pois os dados socio-demográficos (nível de escolaridade e ano de carreira) mostram um distanciamento das políticas organizacionais a serem implementadas não coadunam para um clima favorável.

Tabela 7: Tabulação cruzada- Ano_de_Carreira_nas_Actividades * A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?

		A empresa premeia e cria convívio do fecho do ano com os colaboradores?			Total
		Sim	Não	Sem Opiniões	
Ano_de_Carreira_nas_Actividades	Entre 1 à 5 anos	5	6	1	12
	Entre 6 à 10 anos	8	7	3	18
	Entre 11 à 20 anos	1	4	3	8
	Mais de 21 anos	6	4	5	15
Total		20	21	12	53

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo

VI. Considerações finais

O presente estudo teve como objectivo geral analisar o nível de comunicação interna usado para promover a mudança da cultura organizacional. Através da aplicação prática de inquéritos com perguntas fechadas.

Os dados obtidos apresentam seguintes resultados: Quanto a avaliação do impacto da comunicação interna na fase transitória da mudança cultural, os dados indicam que a comunicação interna na organização não funciona de forma eficaz, visto que a maioria dos constructos relacionados às ferramentas de comunicação, níveis de informação e participação dos colaboradores apresentam médias inferiores a 0,50. Destaca-se que há pouca circulação de informações, baixa utilização dos meios internos para divulgação de políticas e objectivos, e uma percepção de que os conteúdos transmitidos não são claros ou suficientes. Assim, podemos afirmar que, na fase transitória, a comunicação interna não tem contribuído significativamente para criar um ambiente favorável à mudança, fortalecendo a necessidade de reestruturação das políticas de comunicação e de envolvimento dos colaboradores.

Por outro lado, os resultados revelam uma liderança pouco aberta ao diálogo e à participação dos colaboradores, com médias indicando baixa percepção de abertura, acolhimento e influência positiva. Os Líderes demonstram um estilo pouco interativo e pouco estimulante para a mudança de cultura dificultando a implementação de acções que favoreçam a mudança de valores, missões e objetivos estratégicos.

Os resultados sobre o clima organizacional indicam um ambiente marcado por pouca afectividade, baixa satisfação com as políticas de premiação e reconhecimento, além de uma percepção dispersa quanto às acções de valorização e convivência no fim do ano. Apesar de alguns consensos acerca do acompanhamento da vida familiar e do esforço em oferecer condições básicas de trabalho, a ausência de iniciativas de premiação e convívio demonstram um clima organizacional desfavorável, que afecta negativamente a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Em suma, os dados socio-demográficos (ano de carreira, nível de escolaridade) explicam o baixo índice das médias, desvios padrões e variações nas quatro dimensões a ideia de que actual mudança da cultura organizacional tende a agregar menos valores de engajamento, motivação e satisfação dos colaboradores, o que significa que há menos relacionamento, comunicação entre os superiores e subordinados, culminando com o clima organizacional desfavorável.

6.1. Referências bibliográficas

ABREU, R. T. N. A importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional. Rev. **DIVERSITÀ – REVISTA MULTIDISCIPLINAR DO CENTRO UNIVERSITÁRIO CIDADE VERDE** Volume 07, Nº 1, 2021 – ISSN 2448-4067

ARGENTI, P. P. **Comunicação empresarial** / Paul A. Argenti. Trad. Adriana Rieche – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

BLAND, M.. **Novo Manual de Relações Públicas** (2ª ed.). Brasil: Editora Presença, 1994.

BALDISSEIRA, L. Cultura Organizacional: teoria, gestão e mudança. São Paulo: Saraiva, 2005.

BROOM, G. M. & SHA, B. (2013) Cutlip and Center's effective Public Relations. 11.ª edicao. EUA: Pearson, 2013.

CERANTOLA, W. A.. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In M. M. K., KUNSCH (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus Editorial, 2016, (pp.213-224).

CHIAVENATO, I.. (2004). **Introdução à Teoria Geral de Administração**. 7ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier.

CURVELLO, J. J. A.. **Comunicação interna e cultura organizacional** – São Paulo: Scortecci, 2002.

DA SILVA, F. D.; DA SILVA, E. R. e BERGAMINI, G. B.. O clima organizacional como factor para o desempenho profissional. In **Rev Cient da Fac Educ e Meio Ambiente**: Revista da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA, Ariquemes, v. 8, n. 2, p. 745-749, 2018.

FÉLIX, J. D'Arc B.. O fluir da comunicação estratégica: Integrada em ambiente *on-line* e *off-line*. In: FÉLIX, Joana D'Arc Bicalho (org). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. Brasília: Rede Integrada, 2020.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. da S. e DOS SANTOS, L. F.. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. In Revista **Ciência Dinâmica**, vol. 19, núm.1, 2021.

- GIL, A. C.. **Como Elaborar Projectos de Pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- GROFF, P. V.; MARSCHNER, P. F. e SANÉ, S.. Cultura organizacional, liderança e comunicação interna – a sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. **Revista de Administração**| FW| v. 11| n. 20| p. 85-96| Dez. 2013.
- HONORATO, H.G e GUIMARÃES, H.C.A. A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da marinha: Passos iniciais. In **Rer. Perspectivas em gestão e conhecimento**, v. 12, n.16, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/6205>. Acessado no dia 10.10.2023.
- HUNTER, J. C.. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 18 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KUNSCH, M. **Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ªed. Brasil: Summus, 2003. Editorial.
- LEITE, A. P. **Os desafios do clima organizacional em meio a pandemia da covid-19 em uma rede de farmácia na região metropolitana**. 2022. 58 f. Monografia do curso de Administração, IFPB, João Pessoa, Paraíba, 2022.
- LINS, F. J. P. *et al.* Cultura e clima organizacional: influência na qualidade de vida no trabalho. In **REVISTAVOX METROPOLITANA** - ISSN 2674-8673 - N. 05 - AGO/2021.
- MARCHIORI, M. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. Rio de Janeiro: Difusão/Senac, 2013.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- MOARES, J. G. & LENGLER, F. R. Clima organizacional e os desafios encontrados na pandemia: caso de uma empresa de tecnologia. **Rev. Gestão de inovação e de empreendedorismo**. V.3 N.1, Brasil, 2021.
- NAHARI, Y. N.. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018

PÉREZ, A. M.. La gestión universitaria y el clima organizacional. Revista **Educ Med Super**, Ciudad de la Habana , v. 25, n. 2, p. 164-177, jun. 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, T. A.. *et al.* Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, Vol. 17, N. 1. Janeiro/Março. 2018.

RODRIGUES, L. P.; RODRIGUES, R. H. & SANTOS, H. H.. A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. **Revista Executive On-Line**, vol. 03, edição nº01, Bebedouro, São Paulo, 2018.

TESSI, M.. **Comunicación interna en la práctica**. Buenos Aires: Granica, 2016.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. F.. **A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga**. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Relações Públicas e Publicidade, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Braga; 2009.

SEMREN, A. Liderança e cultura organizacional. Revista de Administração, v. 52, n. 2, 2017.

SEMREN, E. H (2010) Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

SIQUEIRA, B.; NETO, A. Cultura Organizacional: fundamentos, diagnósticos e mudanças. Rio de Janeiro: FGV

SOUSA, J. P. & SANTOS, E. E.. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. Rev. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010 ISSN – 1809-4775.

STAUB, Â. A. D., MODINGER, E. M. e VIANA, L. P.. LGPD na comunicação interna dos gestores e colaboradores. In **Revista Gest. Anál.**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 102-114, 2023.

VERJÃO, S. S. & ESTENDER, A. C.. A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 2, p. 272-277, Dezembro 2016.

RANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018.

6.2. Anexos e Apêndices

Este inquérito tem como objectivo elaborar uma monografia para obtenção de grau de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema é **Comunicação Interna como impulsionadora de mudança na cultura organizacional: CASO MANICA FREIGHT SERVICES (MOÇ) S.A.** As informações recolhidas são estritamente sigilosas, e apenas servem para esse estudo. Coloque X nas opções indicadas.

Grupo A

Dados pessoais.

1 **Sexo** a) Masculino () b) Feminino ().

1.2. **Faixa etária:** a) Entre 20 a 24 anos() b)Entre 25 a 29 anos() c)Entre 30 a 34 anos() d)Entre 35 a 39 anos () Mais de 40 anos()

1.3 **Ano de carreira nas actividades:** a) Entre 1 a 5 anos () b) Entre 6 a 10 anos c) 11 a 20 anos Mais de 21 anos ()

1.4 **Escolaridade:** Grau primário completo () Ensino secundário completo () () Ensino pré-universitário completo () Ensino Superior () Mestrado () Pós- graduação

1.5. Área de Formação _____

1.6. Profissão _____

Grupo B

1. Cultura Organizacional

Afirmações	Sim	Não	Sem Opinião
1 O(a) colaborador(a) cumpre as ordens dos superiores.			
2 A direcção da empresa define as actividades a serem executadas.			
3 Os(as) coloborador(as) trabalham em equipe.			
4 Os Gestores dialogam abertamente com os(as) colaborador(as).			
5 Os Gestores influenciam à mudança de comportamento dos colaboradores.			

6	A missão, visão e valores da empresa pautam a forma de trabalhar e de conviver na organização.			
---	--	--	--	--

2. Comunicação interna

Afirmações		Sim	Não	Sem Opinião
1	A quando da tomada de decisões a Direcção da Empresa consulta as partes envolvidas e comunica todas as mudanças antepadamente.			
2	As informações divulgadas pela Empresa são claras, eficazes e adequadas.			
3	As ferramentas de comunicação interna existentes na empresa são suficientes para o processo de comunicação entre os Departamentos			
4	A comunicação interna influencia a cultura organizacional da Empresa.			
5	Os meios de comunicação interna encontram-se disponíveis sempre que há necessidade de consulta dos mesmos.			
6	Os(as) colaborador(as) tem conhecimentos sobre os objetivos estratégicos da empresa a curto, médio e longo prazo			

3. Percepção sobre o estilo de liderança

Afirmações		Sim	Não	Sem opinião
1.	No meu sector, eu participo na tomada de decisões/ reuniões.			
2.	O Meu Gestor do sector é aberto para ouvir as ideias/opiniões dos colegas.			
3.	Eu estou informado sobre actividades e resultados do meu sector.			
4.	O meu superior faz consulta antes de tomar decisões.			
5.	O Gestor do sector é interactivo, dialogante e acolhedor aos colegas.			
6.	Para apresentar uma situação laboral tenho acesso fácil ao gabinete do meu chefe.			

4. Percepção sobre clima organizacional

Afirmações		Sim	Não	Sem opinião
1	A empresa acompanha a vida quotidiana no local de trabalho e familiar.			
2	Os colaboradores têm relação afectiva com a empresa.			
3	Os colaboradores estão felizes com as políticas da empresa.			
4	A empresa se preocupa com as condições de trabalho de cada sector.			
5	A empresa tem implementa proposta de promoção de carreira profissional.			
6	A empresa premeia e criar convívio do fecho do ano com os colaboradores.			