



ISSN: 2310-0036

Vol. 4 | Nº. 16 | Ano 2025

A Influência da Gestão da Comunicação Interna no Desempenho dos Colaboradores em uma Instituição de Ensino Superior

The Influence of Internal Communication Management on Employee Performance in a Higher Education Institution

Berlinda Eugénio

Universidade Católica de
Moçambique

beugenio@ucm.ac.mz

Vanusa Morais Freitas

Universidade Católica de
Moçambique

Vanusa.morais@ucm.ac.mz



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

RESUMO

O artigo aborda sobre a influência da gestão da comunicação interna no desempenho dos colaboradores em uma instituição de Ensino Superior. Parte-se de princípio de que a comunicação é muito importante na sociedade e através dela as pessoas conseguem interagir, trocando ideias em prol de desenvolvimento pessoal, institucional e social. Actualmente, com a globalização e o crescimento tecnológico, as empresas e pessoas foram aumentando, assim como a necessidade de comunicar, o que leva as empresas a investir mais na sua forma de comunicar, e levar aos colaboradores à sua entrega total ao trabalho para a alcance dos objectivos. Procurou-se perceber de que forma a gestão da comunicação interna influencia o desempenho dos colaboradores? O que levou a definir o seguinte objectivo geral: analisar a influência da gestão da comunicação interna no desempenho dos colaboradores. Percebe-se que os gestores de comunicação das empresas vão gerindo a comunicação, de forma particular julgando ser a maneira adequada para o alcance os objectivos. Para a realização da pesquisa usou-se a pesquisa descritiva, de natureza qualitativa e na modalidade do estudo de caso, em uma instituição de ensino superior, onde a comunicação é indispensável a todos níveis que a compõe. Diante da pesquisa feita percebeu-se que a Instituição tem um nível de comunicação razoável e o mesmo pode comprometer o bom relacionamento entre os colaboradores, comprometendo desta feita, o desempenho das actividades entre os cooperantes daquela instituição. Foi possível notar que a Instituição recorre ao fluxo descendente e recorre igualmente a reuniões, comunicados escritos para interagir com seus colaboradores. Percebeu-se que esta forma de actuar compromete o desenvolvimento de um desempenho positivo do colaborador, uma vez que a prática de um fluxo comunicacional dentro da empresa limita a criatividade de seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão, Comunicação Interna, Desempenho.

Abstract

The article addresses the influence of internal communication management on the performance of employees in a Higher Education institution. It is based on the principle that communication is very important in society and through it people are able to interact, exchanging ideas for the sake of personal, institutional and social development. Currently, with globalization and technological growth, companies and people have been increasing, as well as the need to communicate, which leads companies to invest more in their way of communicating, and lead employees to their total dedication to work to

achieve their goals. Was it sought to understand how the management of internal communication influences the performance of employees? This led to the definition of the following general objective: to analyze the influence of internal communication management on employee performance. It is clear that the communication managers of companies manage communication, in particular judging it to be the appropriate way to achieve the objectives. To carry out the research, descriptive research was used, of a qualitative nature and in the case study modality, in a higher education institution, where communication is indispensable to all levels that compose it. In view of the research carried out, it was realized that the Institution has a reasonable level of communication and this can compromise the good relationship between employees, thus compromising the performance of activities among the cooperatives of that institution. It was possible to notice that the Institution resorts to the downward flow and also resorts to meetings, written communications to interact with its collaborators. It was noticed that this way of acting compromises the development of a positive performance of the employee, since the practice of a communication flow within the company limits the creativity of its employees.

Keywords: Management, Internal Communication, Performance.

1. Introdução

Actualmente, com a globalização e o crescimento tecnológico, as empresas e pessoas foram aumentando, assim como a necessidade de comunicar, o que leva as empresas a investir mais na sua forma de comunicar, e levar aos colaboradores à sua entrega total ao trabalho para a alcance dos objectivos da empresa.

A comunicação é um instrumento usado para que todas actividades de uma organização possam ser desempenhadas sem sobressaltos, mostrando a importância de desenhar estratégias para comunicar e para que todas as relações e todos trabalhos possam ser realizados de forma satisfatória. É um factor de extrema importância no seio da sociedade e indispensável em qualquer organização. É porque através dela que as pessoas conseguem interagir, trocando ideias em prol de desenvolvimento pessoal, institucional e social

Os diversos sectores que compõem uma instituição são feitos por colaboradores, cada um com seu papel a desempenhar, prazos por cumprir, metas individuais e grupais por alcançar. Todos estes grupos recebem ordens, orientações e comunicações sobre tudo o que necessitam para que cada um desempenhe sua função com primor. Mas também, dentro deste agregado existe uma área de colaboradores responsáveis por fazer a gestão, interna e externa, de todo fluxo comunicacional para que toda massa corporativa produza mediante a informação correcta.

Os gestores de comunicação, ligados à uma Instituição Superior, fazem a sua gestão julgando ser a maneira adequada para que os objectivos possam ser alcançados. Do outro lado, da mesma moeda, existe um grupo maior que são os colaboradores que, de certa forma, necessitam de ser orientados emocionalmente, em relação aos assuntos ligados a empresa, para que juntos possam caminhar em prol do desenvolvimento da própria instituição.

Na vida diária de uma instituição pode-se presenciar colaboradores que trabalham de forma árdua e muito alegre, mas também a existência de colaboradores que podem, em um dia, trabalhar arduamente, por apenas uma hora, aproveitando o resto do tempo para assuntos pessoais, e os outros não atingem a meta do dia, mas obedecem o horário de entrar e sair. É um mosaico de comportamentos que pode perdurar uma vida inteira de uma instituição, colocando-a em risco no alcance das metas e baixando o desempenho de quem gosta crescer fazer parte do sucesso da empresa. Diante deste cenário, coloca-se questiona-se, de que forma a gestão da comunicação interna influência o desempenho dos colaboradores?

Para dar suporte, o estudo levantou o objectivo geral de analisar a influência da gestão da comunicação interna no desempenho dos colaboradores. Como objectivos específicos procurou-se descrever as estratégias de comunicação interna e comparar as estratégias de comunicação interna usadas e o desempenho do colaborador.

A presente temática desperta interesse porque percebe-se que o desempenho dos colaboradores e a formas de estimular é uma preocupação constante das organizações; assim sendo podemos supor que a comunicação interna, é uma componente que deve ser observada não apenas pelas organizações, mas também, a nível pessoal e social.

2. A comunicação e suas vertentes

A comunicação é um aspecto essencial na vida de um ser. Pode-se afirmar que é um factor que, a todo instante, as pessoas precisam de usar para trocar ideias, impressões e mais, por isso, antes de desenvolvermos o assunto é necessário conhecermos alguns conceitos de acordo com os seguintes autores:

Caetano e Rasquilha (2009) afirmam que comunicar é partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento com o objectivo de convencer, persuadir para a mudança de opinião ou de um comportamento diferente.

Para Monteiro, Caetano, Marques e Lourenço (2008) comunicação é o processo em que se compartilha um mesmo objecto de consciência em que para ser efectuado é necessário que haja os seguintes elementos: i) *Emissor* ou codificador, a pessoa que comunica, ponto de partida da mensagem; ii) *código* elemento principal, conjunto de regras de sistema ou símbolo que emissor manda para o receptor; iii) *mensagem* a informação conteúdos elaborados a ser enviados; iv) *canal* via usada para enviar a mensagem (fala, escrita, gestos); v) *contexto* situação concreta em que se realiza a comunicação; vi) *receptor* ou decodificador, recebe a comunicação; vii) *filtros da comunicação* (barreiras, interferências, ruídos, obstáculos); e por último, viii) *o feedback*, é a resposta.

Padamo, et al., (2015) concordam com Monteiro et al., (2008) ao afirmarem que a comunicação é como um processo racional emissor-receptor, isto é, as relações sociais que se processam entre ambos que os envolvem com os seus efeitos recíprocos a medida em que se comunicam. Para Caetano e Rasquilha (2007) a comunicação é um meio que através do qual o homem consegue transmitir e receber ideias, impressões e imagens de todo tipo.

Percebe-se que a componente comunicação é um elemento fundamental na vida do ser humano, porque através dela, as pessoas conseguem transmitir e receber informações, cooperar um aos outros e sobretudo partilhar e trocar informações sobre vários assuntos cotidianos, não só, mas também é um meio em que as pessoas podem partilhar informações e persuadir a mudança de uma certa atitude.

1.1 Comunicação Organizacional

Em todas as organizações é indispensável a existência de correntes de comunicação, sejam elas formais ou informais, para facilitar a interacção entre os colaboradores.

Padamo et. al., (2015) afirmam que os fluxos de comunicação em uma organização são assentados em redes formais e informais; as redes formais são as manifestações regulamentadas pelo poder organizacional e as redes informais são as manifestações originadas no âmbito dos públicos, entre os quais os empregados em relação a organização.

Kunsch (2009), por sua vez, afirma que dentro do processo comunicacional existem níveis e fluxos. Quanto aos níveis encontramos o *intrapessoal* e *interpessoal*; e, quanto aos fluxos são classificados em *descendentes*, *ascendentes*, *lateral*, *transversal* e *circular*. O *fluxo descendente* carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização; o *ascendente* leva as informações geradas do nível hierárquico inferior para o topo dirigente da organização; *lateral ou horizontal*, se dá entre pessoas, áreas e departamentos situados no mesmo nível hierárquico; o *transversal* não respeita limites hierárquicos, dá

se em todas direcções; *a circular*, acontece com mais frequência em instituições informais e nas redes de relacionamentos digitais.

Como se pode observar, onde há pessoas, há comunicação, e esta comunicação dentro de uma organização deve ser gerida e organizada pelo profissional de comunicação para que os objectivos possam ser alcançados.

Rego (2013), concorda com Kunch (2009) ao afirmar que os mecanismos de comunicação dentro de uma empresa se movimentam, simultaneamente, em fluxos que são os descendentes, os ascendentes e os horizontais.

Na óptica de Rego (2013) o fluxo *descendente*, seguindo o padrão de autoridade das posições hierárquicas, está ligado à comunicação de cima para baixo, ou seja, ao processo de informação da alta gerência para as bases. Geralmente, as mensagens são interpretadas e filtradas em nível departamental ou pelo líder do sector para, somente depois, seguir para os outros membros. Enquanto que, na comunicação *ascendente*, as informações são encaminhadas dos subordinados aos superiores da empresa, normalmente, através de caixas de sugestões, pesquisa de clima organizacional e reuniões sectoriais. O conteúdo das mensagens aborda, na maioria das vezes, o estágio das tarefas, sugestões, expectativas e aspirações. No fluxo *horizontal*, a comunicação acontece no mesmo nível, entre as pessoas de um mesmo sector funcional, permitindo o controle e aperfeiçoamento das actividades, este fluxo, fomenta a coordenação das actividades de uma organização, a definição de objectivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros sectores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos.

É necessário perceber que a escolha dos fluxos é da responsabilidade das empresas. Elas adoptam o melhor fluxo para a sua funcionalidade, e dependendo de informações que pretendem transmitir, todos os fluxos são aplicados.

Kunsch (2003) também aponta o fluxo transversal e fluxo circular, afirmando que para estes fluxos, a informação deve correr em todas as direcções e por todos os funcionários, desde os grandes líderes executivos até o chão de fábrica. O processo deve ser planeado de modo que a circulação das mensagens ocorra em via de mão dupla, obtendo o retorno necessário ao melhoramento contínuo, ou seja, o *feedback*, um sistema de ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não, entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações.

Esta comunicação observa-se um fluxo, uma partilha de informações sem limites hierárquicos, os colaboradores são livres de partilhar todo tipo de informação saudável dentro da empresa. Tanto que Kunch (2003) afirma que corre mais em empresas informais e redes de relacionamentos.

Os fluxos de comunicação são usados para mover informações entre os colaboradores, são considerados canais de comunicação dentro de uma empresa, tanto que existem vários fluxos cabe as organizações adoptarem o fluxo que lhes for conveniente.

1.2 Desempenho no Trabalho

Uma empresa é constituída por pessoas capazes de desempenhar tarefas desenhadas e atribuídas pela organização com vista ao alcance dos objectivos. Torna-se pertinente saber como essas pessoas trabalham nas suas actividades para que as empresas, sejam produtivas.

Segundo Chiavenato (2009) desempenho é o comportamento do colaborador no sentido de efectivar o alcance dos objectivos formulados; este desempenho é afectado pelo valor das recompensas, percepção

do que as recompensas dependem de esforço, esforço individual, capacidades do indivíduo, percepções do papel. Na óptica de Morgado (2014) desempenho é visto como os resultados e os comportamentos que são formalmente solicitados ao titular da função e que contribuem directamente para cumprir os objectivos estabelecidos.

As organizações devem saber estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao factor humano, pois os colaboradores são o centro das organizações. Cabe aqui desenvolver esforços efectivos para aperfeiçoar este factor de competitividade, que é a comunicação.

Na linha de pensamento de Sarmiento, Rosinha e Silva (2015) existem factores individuais que interferem na avaliação de desempenho, nomeadamente: *a atitude*, que permite uma apreciação no modo como a actividade é desempenhada, esforço realizado, interesse e empenho na consecução dos objectivos, e a motivação no desempenho da actividade; *a competência* que consiste em saber agir, saber combinar e saber mobilizar várias capacidades, tendo por finalidade a acção; e por fim, *o desempenho* que resulta da aplicação das atitudes e competências no âmbito do desenvolvimento da função. Os estabelecimentos de objectivos de desempenhos dos colaboradores podem estimular esforços dos colaboradores, exortando-os a focar a sua atenção, aumentar a persistência e encorajá-los a procurar outras novas formas de trabalhar. Assim, a ideia de clarificar os objectivos, funciona como estímulo da motivação humana.

Pode-se perceber que quando os objectivos são difíceis, específicos e aceites pelos colaboradores conduzem à níveis mais elevados de desempenho em relação aos objectivos fáceis.

Com estes pensamentos, percebemos que os colaboradores devem ser conduzidos a um determinado objectivo súper clarificado de modo que o desempenho possa ser satisfatório.

Segundo Moura (2009) o sistema de gestão de desempenho assegura que todos os funcionários tenham conhecimento das suas responsabilidades e deveres e do feito que tem nas actividades da empresa; assegura o feedback individual aos empregados sobre o modo como as responsabilidades foram concretizadas em termos de desempenho; assegura as bases para um desenvolvimento futuro dos empregados; e assegura uma oportunidade para uma melhoria acelerada.

Chiavenato (2009) partilha o mesmo pensamento de Moura (2009) ao afirmar que avaliação de desempenho assegura um clima de trabalho de respeito, confiança entre as pessoas, encoraja os colaboradores a assumirem as suas responsabilidades e a definirem as metas de trabalho e gera uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.

O desempenho constitui um pilar de talento é a ferramenta de excelência da gestão de pessoas, porque alinha os resultados e comportamentos dos indivíduos, num período de tempo, com objectivos estratégicos e operacionais da empresa (Machado et. al., 2014).

A gestão de desempenho ajuda ao colaborador a conhecer o seu comportamento dentro da instituição, faz com que os mesmos conheçam as suas tarefas e responsabilidades dentro da instituição e melhora o relacionamento entre os colaboradores estimulando esforços em vista o alcance dos objectivos traçados pela instituição.

Os colaboradores têm a necessidade de receber *feedback* dos superiores para saberem como executaram as suas funções. Assim ficam mais capacitados para repetir os comportamentos que originaram os bons resultados.

Rego (2013) afirma que "*feedback* é um termo derivado da cibernética (o estudo da comunicação automática e do controlo nos sistemas). Significa que os sistemas têm um mecanismo de controlo que

lhes permitem ajustarem-se dos objectivos pretendidos” (p. 134). E acrescenta que os mecanismos que permitem compreender a importância do feedback têm três componentes: *i)* Registo do actual estado de um sistema (exemplo: desempenho actual de um colaborador); *ii)* Comparação entre esse registo e o estado desejado (ex: objectivos que o colaborador deve alcançar); *iii)* Adopção de medidas correctivas que permitam aproximar o estado actual do desejado. No caso do colaborador, as acções correctivas visam induzi-lo a adoptar comportamentos que aproximem o seu desempenho actual do desempenho esperado ou exigido.

O recurso ao *feedback* permite a empresa alcançar os objectivos e metas desejados, é bom para os colaboradores e os gestores, porque procura constantemente informação de retorno que lhe permita saber se está ou não a alcançar os objectivos almejados.

O feedback permite ao gestor perceber se a mensagem transmitida está a ser considerada como desejado. Feedback pode ser instrutivo e motivador, para quem o recebe. É instrutivo quando clarifica papéis e sugere alterações de comportamentos; faculta oportunidades de aprendizagem, permitindo que o colaborador melhore o exercício da função em função dos objectivos de desempenho individual e organizacional. É motivador quando, por via de recompensas, inclusive as simbólicas, o colaborador incrementa o esforço e é mais persistente na execução proficiente das tarefas. (Rego, 2013).

Existem duas maneiras de induzir os colaboradores a melhorar o seu desempenho: 1) O *feedback* construtivo contém informação positiva (elogios) e negativa (repreensão oral ou escrita), e deve ser cuidadosamente fornecida. 2) O *feedback* negativo visa expor o que não deve ser repetido e o *feedback* positivo visa reforçar a ocorrência do comportamento desejável. Para que o *feedback* exerça realmente efeitos sobre o desempenho, é necessário que o colaborador compreenda esse *feedback*, que valorize e que associe com o seu comportamento, Rego (2013).

Na visão de Morgado (2014), no mundo das organizações oferecer *feedback* aos trabalhadores sobre o seu desempenho aumenta a probabilidade de melhorar o desempenho no trabalho.

É crucial que os gestores e colaboradores discutam sobre as origens do fraco desempenho e se proponha estratégias para ultrapassá-los; o gestor e o colaborador devem actuar, de modo consistente, em diferentes momentos.

3. Desenho Metodológico

O processo metodológico recorreu ao tipo de pesquisa descritiva porque a intenção era descrever e registar o fenómeno. Segundo Ramos e Naranjo (2014) os estudos descritivos procuram especificar as propriedades importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenómeno que seja submetido a análise, este estudo tem como principal objectivo descrever o estado do objecto que se estuda.

A pesquisa fez uma abordagem qualitativa com a intenção de buscar marcos informacionais que sustentam o estudo. Segundo Roberto et. all (2013), o enfoque qualitativo é seleccionado, quando buscamos compreender a perspectiva dos participantes, sobre os fenómenos que os rodeiam, aprofundar em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados.

A recolha de dados foi extraída de grupo de colaboradores que compõem todos os níveis da organização, sendo uma parte da gestão do topo, médio e da base, com mais de dois anos de contracto com a organização. Esta descrição foi feita por acreditar-se que o mesmo detém informações úteis para

responder a problemática levantada no estudo. Assim, conversou-se com oito (8) participantes, colaboradores da instituição de Ensino Superior em estudo.

Para a colecta de dados o estudo fez-se uso da entrevista como o instrumento principal. Segundo Cervo et al., (2007), é uma conversa com o objectivo de recolher por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa; ela possibilita registrar, além disso, observações sobre a aparência, o comportamento e as atitudes do entrevistado. Importa frisar que se recorreu ao uso de entrevista não estruturada foi a estratégia usada para aprofundar as temáticas a serem abordadas. Esta estratégia permitiu ao entrevistador a ir mais além nas questões a serem colocadas ao entrevistado, obtendo-se o seu total conhecimento, visão ou opinião sobre a temática em estudo.

Para analisar os dados da investigação recorreu-se ao uso da categorização. Segundo Bardin (2014) é uma operação de classificação de elementos característicos de um conjunto por diferenciação e seguidamente por reagrupamento segundo o género com os critérios previamente definidos.

Ainda na óptica do Bardin (2014) as categorias são rúbricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão das características comuns destes elementos. O uso da técnica de categorização permite analisar os dados e obter uma conclusão certa, por isso agrupou-se as respostas dos entrevistados em categorias temáticas para facilitar o processamento e análise qualitativa dos dados colectados.

4. Interpretação, Análise, Tratamento dos Dados e Discussão de Resultados

Para agrupamento das informações colhidas, recorreu-se às categorias temáticas. De acordo com Bardin (2014) categoria temática é o processo de agrupar todos os temas que significam por exemplo ansiedade, alocar na categoria ansiedade e os que significam descontração agrupar sob título descontração.

Quanto ao fluxo de comunicação predominante na instituição

CTA(1) ‘toda vez que que há um encontro ou reunião a Direcção envia uma convocatória’.

Pr(2) ‘Todas as nossas informações e orientações vem dos nossos superiores’.

MD(2) ‘todas as orientações de actividades desenvolvidas na nossa Instituição são discutidas e definidas a nível do top e depois reencaminhadas para os demais colaboradores’.

percebe-se que todos colaboradores partilham da mesma opinião, convergindo para fluxo o descendente. As mensagens oriundas da gestão do topo, são interpretadas e filtradas em nível departamental ou pelo líder do sector para, somente depois, seguir para os outros membros. Como é o caso da avaliação feita pelos dos entrevistados da instituição em estudo.

Em relação aos fluxos Rego (2013) diz que o fluxo descendente carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização; este autor sustenta ainda que o fluxo descendente, seguindo o padrão de autoridade das posições hierárquicas, está ligado à comunicação de cima para baixo, ou seja, ao processo de informação da alta gerência para as bases.

Instrumentos de comunicação internos usados para informar

MD(1) ‘Nós afixamos as orientações e avisos nas vitrines. Isso garante o alcance pretendido.’

CTA(3) ‘para termos informação sobre algum encontro, temos de controlar se na vitrine colaram alguma coisa’

Pr(3) ‘a forma de comunicar sobre as actividades varia, porque temos grupo de whatsapp, onde podem partilhar o comunicado feito, e mesmo podemos ver nas vitrines’

Olhando para os depoimentos foi possível apurar, que uma parte dos entrevistados alega que a Instituição recorre à vitrines e redes sociais e apenas uma minoria citou as reuniões.

Em relação aos instrumentos de comunicação nota-se que vários meios são usados na instituição em estudo, para transmitir uma informação. Mas uma parte dos colaboradores enfatizou a pertinência de encontros como reuniões para se discutir ideias e opiniões sobre a vida da instituição, tanto que houve lamentações em relação a auscultação de alguns colaboradores nesta vertente.

Em anuência, a afirmação Kunsch (2003) sustenta que os instrumentos de comunicação devem ser utilizados para viabilizar os fluxos de informação dentro da empresa. O fluxo de comunicação entre sectores, desenvolvidos através de encontros, reuniões ou conversas informais, faz nascer um sentimento de unidade organizacional, em que os agentes se sentem participantes do processo de construção da organização e mais integrados entre si.

Na relação entre a função desempenhada e a comunicação interna

MD(1) ‘Os nossos colaboradores precisam de estar sempre informados das nossas actividades. Portanto, se comunicarmos, há maior probabilidade deste colaborador fazer bem o seu trabalho.’

CTA(2) ‘haaa... sem não nos dizem nada, nós também não temos como saber se vai acontecer alguma coisa aqui. Sabemos nosso trabalho, mas estar informado ajuda mais’

Pr(3) ‘quando temos toda informação necessário, ajuda a definir bem nossas actividades e fazer boa gestão do tem dentro da instituição’.

foi possível perceber que existe uma relação entre a função e a comunicação desempenhada e a maioria enfatizou que é quase impossível trabalhar sem comunicar e trocar informações dentro da Instituição. Toda comunicação partilhada tem de ter capacidade de não só transmitir informações, como também motivar os colaboradores e criar condições para um bom clima organizacional.

Morgado (2014), afirma que a comunicação interna tem como objectivo transmitir informações sobre os objectivos da organização, motivar os trabalhadores, auxiliar nas tomadas de decisão, facilitar a mudança

organizacional e criar condições para uma boa imagem interna e externa, sendo assim, a organização assume várias formas de interacção que são verbais e escritas; pessoal e virtual; individual e em grupo.

Afectividade das estratégias de comunicação interna nas actividades do colaborador

Pr(1) 'Não é algo que acontece sempre, mas já aconteceu termos uma situação que não foi prepara com antecedência porque só nos foi comunicado tarde e tivemos de correr para garantir o evento acontecer.'

CTA(2) 'Nós, que somos responsáveis por criar condições, temos de estar preparados para trabalhar com emergência ou fazer com tempo. Mas quando se comunica tudo mais cedo é sempre bom.'

Pr(4) 'As vezes só temos uma informação partilhada nos grupos de *Whatsapp*, se não tens dados e não te alertam, alguma coisa pode falhar e sermos responsabilizados'.

Em relação a esta questão, a maioria dos colaboradores afirmou que tem afectado quer seja de maneira positiva ou negativa, de maneira negativa porque a informação por vezes tem chegado tarde e por outra, a estratégia de redes de internet não tem sido abrangente.

Diante das respostas obtidas, percebe-se que o processo comunicacional e as estratégias comunicativas devem ser desenhados tendo em conta o trabalho que cada colaborador desempenha numa determinada organização.

No presente estudo, percebemos a chegada tardia de informações, em que as estratégias de divulgação das mesmas mostram-se pouco eficientes o que acaba criando disparidade de opiniões. Aliado a isso, Röhrich (2012) defende que há pertinência do envolvimento dos colaboradores na planificação, equipes de trabalho para desenvolver soluções para as áreas identificadas como críticas, deve-se criar um plano de acção com objectivos concretos; envolver os colaboradores na implementação e, por fim, investir na mudança sustentável. Sendo que para implementar a motivação de forma sustentável, é preciso tempo e um trabalho contínuo.

5. Conclusão

A instituição em estudo utiliza os meios de comunicação escritos como cartas, comunicados, avisos, vitrines, folhetos; o telefone fixo e móvel; internet; e redes sociais como Facebook e *WhatsApp* e a comunicação boca a boca.

Com o uso destes meios, ela pode conjugá-los para que as informações fluam naturalmente e assim facilitar a recepção e, ou na troca de uma determinada informação.

No entanto, e apesar de ter em actividade todos os meios aqui arrolados, a comunicação escrita é a que mais causa impacto nos colaboradores daquela instituição, sem deixar de fora as

informações por e-mail, que também constituem as preferidas, porque de acordo com os mesmos está, possui mais autenticidade e mais autoridade.

Quanto aos fluxos de comunicação, foi possível apurar que o fluxo predominante na instituição em causa é o descendente, onde as informações saem do topo para baixo, caracterizadas por reuniões marcadas, Avisos e comunicados.

Constatou-se, igualmente, que as metas são atingidas partindo de um esforço pessoal do colaborador na prática das actividades desempenhadas por ele, mostrando a necessidade de estimular no seio dos mesmos, comportamentos de competitividade saudável no desempenho das tarefas.

Portanto, as estratégias de comunicação interna devem ser planeadas e desenhadas tendo em conta o público que a instituição tem, a ser assim, as organizações devem pautar sempre com a componente comunicação porque permite a mesma a ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública e a construção da sua credibilidade.

Referências Bibliográficas

Bardini, L. (2014). *Análise de conteúdo* (4ª. ed.). Lisboa, Portugal: Edições 70.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e planeamento da comunicação*. Lisboa, Portugal: Quimera.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2009). *Gestão da comunicação* (4ª. ed.). Lisboa, Portugal: Quimera.

Cervo, A. L., Bervian, P. A. & Da Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital humano das organizações* (9ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Gil, A. C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª. ed). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

Kunch, M. M. K. (2009). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Difusão.

Kunch, M. M. K. (2006). *Obtendo resultados com relações públicas* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson.

Machado, A. R., Horta, C. Rodrigues, F. Cesário, F., Moço, I., Dias, I., ... Miranda, S. (2014). *Gestão de recursos humanos: desafios da globalização*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Moura, E. (2009). *Manual de gestão de pessoas: como melhorar o funcionamento da sua empresa*. Lisboa, Portugal: Sílabo.

- Monteiro, A. C., Caetano, J., Marques, H. & Lourenço, J. (2008). *Fundamentos de comunicação* (2ª. ed.). Lisboa, Portugal: Silabo.
- Morgado, A. I. B. (2014). *Qual é o efeito da comunicação Interna e da avaliação de desempenho no desempenho percebido?* Recuperado em <https://core.ac.uk/download/pdf/70653938.pdf>
- Padamo, C., Oliveira, E., Gonçalves, G., Caetano, J., Andrade, J. G., ... Ruã, T. (2015). *Relações públicas e comunicação organizacional, desafios da globalização*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Ramos, S. T. C. & Naranjo, E. S. (2014). *Metodologia da investigação científica*. Luanda. Angola: Escolar.
- Rego, F. G. T. (2013) *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento e técnicas*. São Paulo, Brasil: Summus. Recuperado em https://cc.bingj.com/cache.aspx?q=RegoF+Comunica%3%a7%c3%a3o+empresarial%2c+comunica%3%a7%c3%a3o+institucional%3a+conceitos%2c+estrat%3%a9gias%2c+sistemas%2c+estrutura%2c+planejamento+e+t%c3%a9cnicas.&d=4648726807134811&mkt=en-WW&setlang=pt-BR&w=4Vg-ndpEFoBB_x8Z_of0bT6oWU56p2ET
-