



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**O Contributo da Comunicação Interna na Eficácia Escolar: O Estudo do Caso da Escola
Primária Completa de Ampapa – Distrito da Ilha de Moçambique
(2020 – 2021)**

Juma Adolfo

Maputo, Janeiro de 2024

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

O Contributo da Comunicação Interna na Eficácia Escolar: O Estudo do Caso da Escola Primária Completa de Ampapa – Distrito da Ilha de Moçambique (2020 – 2021)

Juma Adolfo

Supervisor:

dr. Clódio Elija André Guambe

Esta monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão da Educação.

Maputo, Janeiro de 2024

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Eu, Juma Adolfo, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau académico, e que a mesma constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes usadas.

Juma Adolfo

Maputo, Janeiro de 2024

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida, protecção e pelas oportunidades que me tem dado.

À minha esposa Madalena Aquil Amisse e meu filho Akeem Juma Adolfo pela compreensão e paciência demonstrada durante o período da minha formação.

Aos meus pais Domingos Momade e Olinda Amisse, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando o longo de toda a minha trajectória.

À minha família e amigos.

Agradeço ao meu supervisor, dr Clódio Guambe, pelas orientações e conhecimentos transmitidos.

Aos docentes do curso do Curso de Organização e Gestão da Educação, pelos ensinamentos.

À direcção e funcionários da Escola Primária Completa de Ampapa, pelo acolhimento e colaboração durante a realização do estudo de caso.

À todos, o meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

O presente trabalho é dedicado a minha esposa Madalena Aquil Amisse e meu filho Akeem Juma Adolfo.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	i
AGRADECIMENTOS	ii
DEDICATÓRIA	iii
LISTA DE GRÁFICO.....	vi
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	vii
RESUMO	viii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema.....	2
1.2 Justificativa	3
1.3 Objectivos.....	4
1.3.1 Objectivo geral	4
1.3.2 Objectivos específicos.....	4
1.4 Hipóteses.....	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Gestão Escolar	5
2.2 Eficácia Organizacional.....	6
2.3 Comunicação Interna	7
2.3.1 Carácter da comunicação interna nas organizações	8
2.3.1.1 Comunicação Formal	8
2.3.1.2 Comunicação informal	10
2.3.2 Vertentes da comunicação interna nas organizações.....	11
2.3.2.1 Comunicação descendente e ascendente.....	11
2.3.2.2 Comunicação horizontal e vertical.....	12
2.3.3 Importância e funções da comunicação interna nas organizações.....	12
2.3.4 Barreiras à comunicação interna nas organizações	14
2.3.4.2 Barreiras Interpessoais	16
2.4 Quadro teórico.....	17
2.4.1 Teoria das Relações Humanas.....	17
2.4.2 Administração por Objectivos	19
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	21
3.1 Breve descrição do local de estudo	21

3.2	Classificação da pesquisa.....	21
3.3	Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados.....	23
3.4	População, amostra e técnica de amostragem.....	23
3.4.1	Caracterização da amostra.....	24
3.5	Questões éticas.....	24
3.6	Limitações do estudo.....	24
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		25
4.1	Carácter e vertentes da Comunicação Interna na Escola Primária Completa de Ampapa.....	25
4.2	Barreiras que tendem a ameaçar a Comunicação Interna na Escola Primária Completa de Ampapa.....	30
4.3	Acções que minimizem as barreiras e propiciem uma comunicação efectiva na Escola Primária Completa de Ampapa.....	32
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....		34
5.1	Conclusões.....	34
5.2	Sugestões.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		37
APÊNDICES.....		39
GUIÃO DE ENTREVISTA.....		39
QUESTIONÁRIO.....		40
ANEXOS.....		41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Carácter e níveis da comunicação na EPCA	27
Gráfico 2: Barreiras que tendem a ameaçar a Comunicação Interna na EPCA	31

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

APO – Administração por Objectivos

CI – Comunicação Interna

EGFAE – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

EPCA – Escola Primária Completa Ampapa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OGED – Organização e Gestão da Educação

TRH – Teoria das Relações Humanas

RESUMO

A comunicação é uma ferramenta importante em qualquer organização, na medida em que permite a interacção entre os colaboradores e possibilita que a organização esteja conectada ao seu mundo exterior. Foi neste âmbito que se desenvolveu o presente estudo centrado na comunicação interna, visando compreender o seu contributo na eficácia organizacional no contexto educacional. Para uma melhor compreensão deste fenómeno, foi realizado um estudo de caso na Escola Primária Completa de Ampapa – Distrito da Ilha de Moçambique, abrangendo um período de análise de dois anos, isto é, de 2020 a 2021. O estudo contou com a participação de nove (9) funcionários de um total de 11 Escola Primária Completa de Ampapa tem. Os dados primários foram obtidos, analisados e discutidos com recurso à entrevista semi-estruturada, ao inquérito por questionário, análise de conteúdo aliada à análise estatística descritiva. Como resultado da análise, concluiu-se que o sistema de comunicação da Escola Primária Completa de Ampapa contribui para a prossecução dos objectivos pré-estabelecidos, pois o processo de comunicação daquela escola tem uma boa dinâmica e reforça a motivação dos funcionários, concorrendo positivamente, para a eficácia escolar. Contudo, verificou-se que as barreiras interpessoais e organizacionais podem colocar em causa o alcance dos objectivos institucionais, pelo que, sugeriu-se o desenho de um plano de contingência virado para a gestão das barreiras à comunicação efectiva, para que as informações cheguem aos seus destinatários sem que sejam distorcidas ou percam o seu conteúdo e que seja privilegiado o uso de dispositivos tecnológicos no processo de comunicação, o que maximizará o alcance dos objectivos organizacionais da Escola Primária Completa de Ampapa.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Comunicação Interna. Eficácia Escolar.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este trabalho de fim curso se enquadra nos requisitos exigidos pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação versa em torno do seguinte tema: “O Contributo da Comunicação Interna na Eficácia Escolar: O Estudo do Caso da Escola Primária Completa de Ampapa – Distrito da Ilha de Moçambique (2020 – 2021)”.

Sob ponto de vista de sua contextualização, importa referir que o presente tema se enquadra na importância que a literatura atribui à comunicação enquanto fenómeno humano, já que autores como Ribeiro (1993) explicam que a comunicação sempre acompanhou o Homem, desde os tempos em que este se expressava e exprimia os seus anseios a partir do seu próprio corpo, até aos “dias de hoje” em que o Homem dispõe de vários meios e formas para se comunicar, sendo, por isso, um elemento imprescindível na vida do Homem, propiciando poder de influenciar, de transformar, de sensibilizar, de comover, de convencer, de esclarecer e de firmar sua presença no mundo.

No contexto das organizações, a comunicação é ainda mais importante na medida em que permite a troca de informações, conhecimentos, valores, atitudes, etc. viabilizando, assim, a realização das actividades e o alcance dos objectivos pretendidos. Por isso, é recorrente e aceitável a ideia de que muitas organizações optam por fazer da comunicação um aliado que lhes serve de corredor na caminhada para o sucesso organizacional.

Desta forma, busca-se, neste estudo, compreender o contributo da Comunicação Interna na Eficácia da Escola Primária Completa de Ampapa – EPCA, descrevendo a opinião dos sujeitos de pesquisa (membros do corpo directivo, corpo docente e corpo técnico e administrativo) seleccionados de forma aleatória naquela escola. Para a realização deste estudo, foi adoptada uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa), consubstanciada pelo recurso ao estudo exploratório, entrevista semi-estruturada, inquérito por questionário, análise de conteúdo e análise estatística descritiva.

Em termos de sua composição, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução que agrega a contextualização, a

delimitação, a estrutura do trabalho, a justificativa, a formulação do problema, os objectivos, as hipóteses.

O segundo capítulo é concernente à revisão de literatura, onde são definidos os conceitos-chave (Gestão Escolar, Comunicação Interna e Eficácia Escolar/organizacional) e são apresentadas as linhas gerais que a literatura oferece em torno do contributo da Comunicação Interna no contexto organizacional.

O terceiro capítulo abarca a metodologia do trabalho, onde é feita a classificação da pesquisa e são apresentados os métodos, as técnicas e os instrumentos usados na recolha, análise e interpretação de dados.

O quarto capítulo é referente a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso. Neste capítulo, faz-se a caracterização do objecto de estudo (Escola Primária Completa de Ampapa) bem como a apresentação e discussão de dados, com o objectivo de responder o problema e as perguntas que orientaram esta pesquisa.

Por último, o quinto capítulo encontra-se reservado às conclusões e sugestões decorrentes do estudo. Este capítulo antecede os elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

1.1 Formulação do Problema

Segundo Cavalcante (2008), o sucesso de uma organização, entre outras variáveis, vai depender directamente do conhecimento que os gestores têm para administrar suas habilidades enquanto grupo, de transformar activos em atitudes eficazes e de sua competência para se comunicar de forma adequada com todos os seus públicos. Este autor acrescenta que as atitudes se revelam tanto nos conteúdos quanto nos meios e formas de expressão, e que dentro das organizações a comunicação toma várias direcções de acordo com os objectivos que se quer alcançar, isto é, estes objectivos determinam que ferramentas serão utilizadas.

Nassar e Figueiredo (2007) referem que através da comunicação uma pessoa pode conseguir com maior facilidade o que deseja, dentro ou fora de uma organização, se a mesma conhecer e souber como utilizar melhor as ferramentas nela existente.

Neste contexto, entende-se que a comunicação é, sobretudo, um processo de circulação e intercâmbio de informação entre as pessoas que fazem parte de uma determinada organização. Daí, pode-se inferir que ela é essencial para qualquer organização, constituindo, desta forma, um elemento preponderante no alcance dos objectivos da organização (eficácia organizacional).

Portanto, sendo a Escola Primária Completa de Ampapa uma organização, deduz-se que formal ou informalmente, entre os seus membros haja uma troca de informação, conhecimentos, experiências, valores, etc. dos quais decorre a motivação que conduzirá ao alcance dos objectivos desta escola. Contudo, o período de 2020 e 2021 foi marcado pela eclosão e efeitos da COVID-19, obrigando uma alteração do funcionamento normal de muitas organizações, não sendo excepção as escolas que, mesmo assim, tinham a obrigação de garantir a prossecução da sua missão e objectivos, adoptando, para o efeito, novos meios de interacção entre os seus membros.

Assim, de modo a compreender esta relação entre a comunicação e a eficácia escolar/organizacional, explorando as valências da primeira num contexto real, se levantou a seguinte questão:

De que forma a comunicação interna contribuiu na eficácia da Escola Primária Completa de Ampapa no período compreendido entre 2020 e 2021?

1.2 Justificativa

De uma forma geral, a escolha do tema : “O Contributo da Comunicação Interna na Eficácia Escolar: O Estudo do Caso da Escola Primária Completa de Ampapa – Distrito da Ilha de Moçambique (2020 – 2021)” deve-se ao facto de a comunicação ser um elemento imprescindível no funcionamento coeso e integrado de qualquer organização, funcionando, como um sistema de cooperação pelo qual as pessoas interagem entre si.

Portanto, a realização deste estudo é pertinente na medida em que poderá permitir o levantamento das principais contribuições que a comunicação interna oferece no contexto escolar, com maior incidência para o alcance dos objectivos e metas (eficácia escolar). Igualmente, pelo facto de o estudo abranger o período de análise de 2020 e 2021, marcado pela eclosão e vigência da pandemia global da COVID-19, os seus

resultados serão pertinentes, ao permitir que sejam conhecidos os mecanismos que a Escola Primária Completa de Ampapa adoptou para manter uma comunicação efectiva e conducente ao alcance dos objectivos estabelecidos, não obstante as alterações impostas pelas restrições que esta pandemia trouxe.

Academicamente, a pesquisa revela-se importante pois a reflexão nela efectuada poderá culminar com o surgimento de indagações e contribuir para o desenvolvimento de estudos análogos no curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, em particular, e da comunidade académica, em geral, trazendo diferentes resultados empíricos em torno deste fenómeno no contexto escolar e educacional.

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo geral

Compreender o contributo da Comunicação Interna na Eficácia da Escola Primária Completa de Ampapa.

1.3.2 Objectivos específicos

- Descrever o carácter e as vertentes da Comunicação Interna na Escola Primária Completa de Ampapa;
- Identificar as Barreiras que tendem a ameaçar a Comunicação Interna na Escola Primária Completa de Ampapa;
- Identificar acções que minimizem as barreiras e propiciem uma comunicação efectiva na Escola Primária Completa de Ampapa.

1.4 Hipóteses

H0 (afirmativa): A Comunicação Interna propicia a Eficácia da Escola Primária Completa de Ampapa na medida em que desempenha as suas funções básicas, nomeadamente o controlo, a motivação, a expressão emocional e a informação.

H1 (nula): A Comunicação Interna não propicia a Eficácia da Escola Primária Completa de Ampapa na medida em que não desempenha as suas funções básicas, nomeadamente o controlo, a motivação, a expressão emocional e a informação.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo faz-se uma revisão teórico-conceitual em torno do assunto em análise, ou seja, são definidos os conceitos-chave (Gestão Escolar, Comunicação Interna e Eficácia Organizacional/Escolar) e se apresenta o panorama geral que gira sobre o contributo da Comunicação Interna no contexto organizacional, com maior enfoque para a eficácia organizacional.

2.1 Gestão Escolar

Para Libâneo (2008), Gestão Escolar¹ é um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social,

Segundo Brito (1994), gerir uma escola é governá-la numa perspectiva sistemática de inventariação dos seus problemas accionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos.

Brito (1994) refere ainda que gerir uma escola é uma actividade importante e complexa, com vários níveis, áreas de organização interna e tipos de recursos. Este processo compreende três áreas fundamentais (pedagógica e didáctica, administrativa e financeira e funcional ou dos espaços) onde todos os projectos, actividades, serviços e órgãos se enquadram e dispõe de recursos diversificados (humanos, materiais, financeiros e patrimoniais)

Assim, neste debate percebe-se que Gestão Escolar é um conceito de difícil definição, dada a inexistência de um entendimento universalmente aceite, não obstante a existência de marcos comuns nas diversas definições deste conceito. Porém, neste estudo, a Gestão Escolar será entendida no contexto da abordagem de Brito (1994), que faz uma distinção das áreas de gestão escolar, já que a Comunicação Interna é um fenómeno que

¹É importante referir que este conceitoderiva da combinação dos conceitos de “Gestão” e “Escola”. Segundo Chiavenato (2010), a Gestão é um processo de planificar, organizar (estruturação), dirigir e controlar o uso racional dos recursos tendo em vista o alcance dos objectivos organizacionais e a introdução de mudanças. Quanto à Escola, Freitas (2007) define-a como sendo um estabelecimento que tem como finalidade a formação e a educação de indivíduos de uma dada comunidade.

percorre todos os segmentos da organização-escola, abrangendo, assim, todas as áreas da gestão escolar, nomeadamente a área da gestão pedagógica e didáctica, a área da gestão administrativa e financeira e a área da gestão funcional ou dos espaços.

2.2 Eficácia Organizacional

A eficácia é um conceito relacionado com os resultados das organizações. Segundo Chiavenato (2007), eficácia organizacional é uma medida normativa do alcance de resultados. Por seu turno, Rego e Cunha (2007) referem que a eficácia é o grau em que uma organização realiza os seus objectivos.

A eficácia organizacional está virada para questões como: para que as coisas são feitas? Quais resultados elas trazem? Quais objectivos alcançam? Para além disso, o aludido autor salienta que a eficácia organizacional enfatiza os resultados da organização, o fazer as coisas correctas, o alcance dos objectivos da organização², a optimização da utilização de recursos (Chiavenato, 2007, p. 217).

“Eficácia organizacional refere-se ao alcance dos objectivos organizacionais” (Chiavenato, 2004, p. 114).

Deste debate, percebe-se que a eficácia é um processo que acompanha o desempenho ou realização das actividades da organização, na medida em que ela se refere ao atingir dos objectivos ou metas almejadas pela organização. Por isso, no contexto deste trabalho, considera-se a definição trazida por Chiavenato (2004), como sendo a consensual e abrangente para os objectivos ora pretendidos.

² Gaspar e Diogo (2010) afirmam que a sociedade moderna é uma sociedade das organizações, estas rodeiam-nos, nelas nascemos, vivemos e morremos. Elas têm uma profunda influência sobre os indivíduos, as comunidades e a sociedade em geral. As organizações apresentam o modo como se estrutura a convivência e a cooperação humanas. De acordo com Gaspar e Diogo (2010, p. 14) a divisão de funções e regulação das relações entre as pessoas são a essência de qualquer organização. Toda e qualquer organização têm como traço característico o facto de ser formada por um certo número de pessoas aglutinadas por uma finalidade explícita de alcançar certos objectivos.

Ainda na visão destes autores, outro elemento importante prende-se ao facto de as organizações serem configuradas por um código comum de normas sociais e meios de controlo e ainda a descrição dos diferentes papéis sociais, níveis de responsabilidade e graus de dependência os quais constituem a verdadeira cultura da organização.

Por sua vez, Barnard (1971) citado por Chiavenato (2010, p. 311), refere que “organização é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. Chiavenato salienta que uma organização somente existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem; dispostas a contribuir com acção; a fim de cumprirem um propósito comum”.

2.3 Comunicação Interna

Segundo Pontes (2012), partindo da premissa de que o homem é por natureza um ser social, e que teve e tem a necessidade constante de comunicar, torna-se determinante fazer-se um enquadramento do conceito “comunicar” e “comunicação”, desde tempos remotos até os dias de hoje. Esses conceitos são considerados determinantes e fulcrais na abordagem desta temática que a cada dia vem assumindo proporção maior nesse novo cenário.

A palavra comunicação provém do latim *communicare* que significa tornar algo comum. Citando o Dicionário de Ciências de Comunicação (2000, p. 52), o autor acima referido afirma que a comunicação é definida como processo de troca de ideias, mensagens ou informações através da fala, de sinais, de escrita ou de comportamento. Um processo (envio de mensagens de um indivíduo A para um indivíduo B) e uma acção de negociação e troca cuja inter-relação e contexto se produz sentido e compreensão.

Por seu turno, Megginson, *et al.* (1999, p. 53) afirma que a comunicação por si só não era uma parte importante do vocabulário da administração até o final da década 1940 e início da de 1950. Mas, à medida que as organizações se tornaram mais conscientes das pessoas na abordagem humanística e quando os cientistas do comportamento começaram a aplicar suas pesquisas às organizações, a comunicação passou a ser um dos maiores interesses da administração. “Comunicação é um processo de transferir significado sob a forma de ideias ou informações de uma pessoa para outra” (*ibid.*).

Segundo Rocha (1997), a comunicação é o processo pelo qual uma mensagem é enviada de um transmissor para um receptor. Por seu turno, Chiavenato (2007, p. 97) define comunicação como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com outros.

A Comunicação entre diferentes elementos de uma organização faz com que a informação circule e as relações sejam criadas (Veríssimo & Esperto, 2008). Rocha (1997, p. 63) acrescenta que em qualquer teoria das organizações a comunicação ocupa um lugar central porque o tipo de estrutura e o objectivo das organizações são quase,

completamente, determinados pela comunicação e que esta desempenha um papel de coordenador puzzle organizativo.

Segundo Veríssimo e Esperto (2008, p. 86), comunicação interna é um processo através do qual a informação é transmitida numa organização e, também, do qual surgem as relações entre os indivíduos que dela fazem parte. Estes autores salientam que a comunicação organizacional envolve a transferência de informação através de hierarquia; em muitos casos é informal e em outros assume carácter formal e escrito.

Por sua vez Kunsch (1986) citado por Cavalcante (2008, p. 31), define a comunicação interna como redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros duma organização e desta com o meio ambiente. Já Heringer (2003, p. 23) entende a comunicação interna como um processo por meio do qual os membros compilam informação pertinente acerca da sua organização e das mudanças que ocorrem dentro dela.

Das definições ora apresentadas em torno da comunicação interna, a definição trazida por Veríssimo e Esperto (2008, p. 41) vai ao encontro dos objectivos pretendidos neste trabalho, na medida em que focaliza, para além da circulação da informação, a questão da inter-relação, hierarquia e carácter do processo de comunicação interna nas organizações.

2.3.1 Carácter da comunicação interna nas organizações

A comunicação entre diferentes elementos de uma organização faz com que a informação circule e as relações sejam criadas (Veríssimo & Esperto, 2008, p. 31). Esta circulação de informação que dá lugar à comunicação organizacional ou interna obedece um carácter que pode ser formal ou informal.

2.3.1.1 Comunicação Formal

Segundo Rocha (1997, p. 83), o conceito de comunicação formal coincide com a estrutura e consiste na interacção entre os membros da organização de harmonia com a estrutura formal. Este autor salienta que a comunicação formal inclui directivas, ordens, correspondências, relatórios.

Os canais de comunicação formal são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou responsabilidade da tarefa definida pela organização. Tais são ditados pela estrutura da organização ou prescritos por algum outro meio formal (Megginson, *et al.* 1999, p. 67).

Pode-se entender, desta forma, que na comunicação formal a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da organização, conhecido por “cadeia de comando”. Entende-se também, que este tipo de comunicação não tem em conta os sentimentos e valores sociais através dos quais os indivíduos ou grupos diferenciados e integrados de maneira informal na organização interagem.

Neste contexto, Heringer (2003, p. 34) entende que comunicação formal da organização estabelece a participação do homem sob determinadas condições que ele aceita cumprir, transformando suas comunicações dentro da empresa como pertinentes ao desempenho de suas funções, todavia, são instrumentos dinâmicos que precisam ser constantemente atualizados, suprimindo o obsoleto ou o ultrapassado.

Por seu turno, Robbins (1999, p. 52) acredita que a comunicação formal é um veículo com muita expressividade dentro das organizações, pois, o aumento da comunicação organizacional formal com funcionários reduz a incerteza ao diminuir a ambiguidade do papel e o conflito do papel e, a administração pode usar a comunicação como um meio de moldar as percepções do funcionário. Este autor acrescenta ainda que o funcionário tem a necessidade de ser bem informado pois, assim, sente mais liberdade para actuar. É importante que ele conheça seu papel dentro da organização.

Segundo Moreira (1997, p. 43), o sistema de comunicações adoptado por uma organização define a forma de transmissão e recepção de acordo com o relacionamento dentro da organização e com o grau de liberdade existente nas interacções entre grupo e níveis hierárquicos. Isto ocorre porque as organizações são formadas por pessoas: gente interagindo, trabalhando, ordenando, obedecendo, reclamando, protestando, discordando, em suma, gente se comunicando, o que torna importante a comunicação interpessoal, que é o compartilhar desses significados.

Deste debate teórico em torno da comunicação formal pode-se perceber que a essência do carácter formal na comunicação é dotar a organização e os seus membros de regras que conduzam de forma eficaz e eficiente as actividades da própria organização, na medida em que são estabelecidas regras para reger o próprio processo de comunicação.

2.3.1.2 Comunicação informal

Comunicação informal é o caminho natural por onde rumores e informações circulam e onde surgem os verdadeiros motivos que estão por trás dessa ou daquela decisão, ou ainda, novas versões para os factos não suficientemente explicados, por meio da rede formal (*ibid.*).

Segundo Veríssimo e Esperto (2008, p. 36), a comunicação informal ocorre fora dos canais formais de comunicação e, tem origem na necessidade do indivíduo conviver com os demais seres humanos. Rocha (1997, p. 31) acrescenta que a comunicação informal aparece quando os membros de uma organização precisam de comunicar e não existem canais formais, daí que modernamente são os mais adequados a implantar a mudança e a inovação.

Para Megginson, *et al.* (1999, p. 51), a comunicação informal também é uma parte importante do fluxo de comunicação da organização, visto que ela satisfaz uma variedade de propósitos, dos quais destacam-se: a satisfação das necessidades pessoais, como a necessidade de relacionamentos com os outros; o contrabalanço dos efeitos do aborrecimento ou monotonia; a procura da influência do comportamento dos outros; e servir como uma fonte de informação relacionada ao trabalho, que não é proporcionada pelos canais formais.

A comunicação informal é inevitável e os bons administradores reconhecem que a comunicação informal, especialmente os rumores, não pode ser eliminada e que ademais, é até possível que os rumores, se propriamente entendidos e usados, possam ser complementares às metas da administração, (*ibid.*).

Contudo, Veríssimo e Esperto (2008, p. 38) alertam que a comunicação informal é a que mais afecta as organizações, mas restringi-la a canais aceitáveis apenas formalmente, pode conduzir a uma ausência de transmissão de mensagens, pois através da cadeia

formal uma mensagem de uma secção para outra pode demorar muito tempo até ser transmitida, fazendo com que o cliente possa vir até a perder o interesse.

Desta discussão, percebe-se que não obstante a comunicação informal tenha vicissitudes que possam, em última análise, comprometer a eficácia organizacional, ela tonifica o penhor das relações humanas dentro da organização, concorrendo para a motivação dos funcionários ou colaboradores, fazendo com que estes se engajem no alcance dos objectivos e metas estabelecidas pela organização.

2.3.2 Vertentes da comunicação interna nas organizações

Segundo Veríssimo e Esperto (2008, p. 32), existem duas vertentes da comunicação interna formal nas organizações, nomeadamente a comunicação descendente e ascendente e a comunicação horizontal e vertical. Por seu turno Rocha (1997, p. 29) estabelece outra nomenclatura de trajectos de comunicação, designadamente: comunicação vertical, a comunicação lateral e a comunicação externa. Mas, a nomenclatura dos trajectos de comunicação comumente usada é a estabelecida pelos autores Veríssimo e Esperto (2008, p. 32), pelo que será adoptada neste trabalho.

2.3.2.1 Comunicação descendente e ascendente

Segundo Chiavenato (2010, p. 206), comunicação descendente refere-se às mensagens enviadas do topo aos subordinados, isto é, de cima para baixo em uma direcção descendente. É o tipo de comunicação vertical feita para criar empatia e gerar um clima de trabalho conjunto para a busca de soluções de problemas na organização. A comunicação descendente em geral engloba: a implementação de objectivos e estratégias da organização; as instruções no trabalho e racionalidade; as práticas e procedimentos organizacionais; a retroacção de desempenho e; as doutrinas da organização.

Em suma, a comunicação descendente é, segundo Heringer (2003, p. 37), aquela que desce da alta administração, passa pela gerência, chegando aos que não ocupam cargos de supervisão.

Na comunicação ascendente a informação circula no sentido dos colaboradores, ou seja, circula da base para o topo, quer individualmente ou em grupo. É um tipo de

comunicação que permite aos níveis hierárquicos inferiores intervirem na resolução de problemas encontrados no seu trabalho, dando a conhecer as suas necessidades, desejos, sentimentos, opiniões (Veríssimo & Esperto, 2008).

Já Chiavenato (2010, p. 208) afirma que se trata de mensagens que fluem dos níveis mais baixos aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional. Estes autores acrescentam que a comunicação ascendente envolve cinco tipos de informações: os problemas e excepções; sugestões para melhoria; os relatórios de desempenho; e a informação contável e financeira.

A comunicação ascendente é passível de ser filtrada, modificada ou interrompida a cada nível hierárquico, pois os gerentes podem decidir sobre o que deve ou não ser passado ao grupo (Heringer, 2003, p. 38).

2.3.2.2 Comunicação horizontal e vertical

Segundo Veríssimo e Esperto (2008, p. 35), o trajecto horizontal refere-se à comunicação com pessoas de igual nível hierárquico, mas que trabalhem em outros departamentos. Por seu turno, Chiavenato (2010, p. 209) acrescenta que o propósito da comunicação horizontal não é somente informar, mas também solicitar actividades de suporte e de coordenação. Estes autores salientam que este trajecto da comunicação ocorre em três categorias: solução de problemas interdepartamentais, coordenação interdepartamental e assessoria de *staff* aos departamentos de linha.

Já o trajecto vertical refere-se à comunicação entre diferentes níveis hierárquicos em diversos departamentos (*ibid.*). Por seu turno, Heringer (2003, p. 38) afirma que a comunicação lateral ocorre entre departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo de trabalho, proporcionando um canal directo para a coordenação, solucionando problemas, proporcionando a satisfação dos subordinados, pois desta forma agiliza a comunicação, evitando a lentidão das comunicações de um superior comum e permitindo relacionamento com os pares.

2.3.3 Importância e funções da comunicação interna nas organizações

A comunicação é imprescindível para o funcionamento coeso, integrado e consistente de qualquer organização. Além do mais, a organização funciona como um sistema de

cooperação pelo qual as pessoas interagem entre si por meio da comunicação para alcançar objectivos comuns (Chiavenato, 2010, p. 217).

A comunicação torna-se indispensável para que o alcance dos objectivos ocorra da melhor maneira possível. Sem comunicação, as pessoas ficam isoladas e sem contacto entre si. Além disso, elas não vivem nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com as outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação (*ibid*).

Segundo Sousa (2009, p. 39), a comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações, pois visa passar informações, tomar decisões correctas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

A comunicação quando bem administrada oferece a qualquer organização agilidade e clareza, sendo ela a responsável pelo desenvolvimento humano e da mesma. Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou falta dela (*ibid*).

Segundo Chiavenato (2010, p. 219), a comunicação tem uma enorme importância no funcionamento dos grupos ou das organizações. Em geral, a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização:

- a) Controlo: a comunicação funciona no controlo do comportamento das pessoas em vários aspectos, como é o caso de emissão e informação das orientações formais dadas pelas hierarquias e que devem ser seguidas, assim como o comportamento que é controlado pela comunicação informal.
- b) Motivação: a comunicação facilita a motivação ao esclarecer às pessoas o que deve ser feito, avaliar a qualidade de desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.
- c) Expressão Emocional: a comunicação numa organização é um mecanismo fundamental para que os seus membros expressem seus sentimentos de satisfação ou de frustração. Ela funciona como um meio para expressão emocional de sentimentos e de atendimento às necessidades sociais.

d) Informação: a comunicação funciona como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e grupos precisam para tomar suas decisões, transmitindo os dados para que identifiquem e avaliem alternativas de acção.

De uma forma geral, é possível perceber que qualquer organização funciona com base nos processos de comunicação. Para que haja dinâmica organizacional é necessário que a organização assegure que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. Portanto, uma comunicação efectiva é um factor preponderante para o sucesso da organização e o relacionamento entre as pessoas só é possível através da aludida comunicação.

2.3.4 Barreiras à comunicação interna nas organizações

Segundo Megginson, *et al.* (1999, p. 54), a comunicação muitas vezes deixa de ser eficaz em consequência de forças externas que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas, isto é, são variáveis indesejadas que intervêm no processo e que afectam negativamente, fazendo com que a mensagem tal como foi enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida. Estas forças são designadas barreiras e classificam-se em organizacionais e interpessoais.

2.3.4.1 Barreiras Organizacionais

As barreiras organizacionais dizem respeito à natureza da própria organização e tendem a inibir a comunicação efectiva. Estas subdividem-se em níveis hierárquicos, autoridade gerencial e especialização (Megginson, *et al.*, 1999, p. 54).

a) Níveis Hierárquicos

Os níveis hierárquicos verificam-se quando a organização cresce e sua estrutura se expande, criando muitos problemas de comunicação, o que faz com que uma mensagem emitida e que tem de passar por vários níveis adicionais, leve mais tempo para alcançar o seu destino e tende a se tornar distorcida ou menos exacta.

Também, à medida que a mensagem é encaminhada para cima ou para baixo nos níveis organizacionais, ela passa por diversos “filtros”, cada um com suas próprias percepções,

motivos, necessidades e relacionamentos com a natureza da mensagem e, cada nível na cadeia de comunicação pode acrescentar, tirar, modificar ou mudar completamente a intenção de uma mensagem (Megginson, *et al.*, 1999, p. 56).

b) Autoridade de Gestão

A autoridade é uma característica necessária em qualquer organização. Seria simplesmente impossível realizar muita coisa sem que certas pessoas tenham direito de tomar decisões. No entanto, o próprio facto de que uma pessoa supervisiona outras cria uma barreira à comunicação livre e aberta. Muitos “chefes” sentem que não podem admitir plenamente problemas, condições ou resultados que podem fazê-los parecer fracos. Muitos subordinados, por seu lado, evitam situações que exigem que revelem informação que poderia fazê-los aparecer sob um aspecto desfavorável.

Em resultado, há uma falta de “nivelamento” entre o chefe e os subordinados. Os problemas do cargo, frustrações, trabalho abaixo dos padrões, discordâncias com as políticas do superior, e outras informações desfavoráveis tendem a ser retidas ou mudadas para parecerem mais favoráveis (Megginson, *et al.* 1999, p. 57).

c) Especialização

Embora a especialização seja uma parte fundamental das organizações, ela também cria problemas, porque tende a separar as pessoas mesmo quando trabalham lado a lado. As funções diferentes, os interesses especiais e o jargão (gíria) do cargo podem fazer com que as pessoas sintam que vivem em mundos diferentes. O resultado pode impedir qualquer comunhão de sentimento, tornar o entendimento muito difícil e conduzir a erros (*ibid*).

Um dos problemas criados pela especialização é o jargão ou vocabulário técnico usado por vários especialistas. Muita resistência ao processamento de dados é causada pela linguagem técnica usada por seus especialistas. Porém, ainda mais profundas do que os problemas da linguagem são as percepções diferentes e quadro de referência conflitantes envolvidos quando os vários departamentos da organização têm próprios conceitos de lealdade, interesse, atitude e maneiras de considerar as coisas, que frequentemente criam tensões entre os indivíduos desses departamentos (*ibid.*).

2.3.4.2 Barreiras Interpessoais

Os gestores ainda enfrentam a possibilidade de que as suas mensagens se tornem distorcidas, mesmo que não existam as barreiras organizacionais. A comunicação errónea é causada por factores organizacionais, mas por problemas das imperfeições humanas e da linguagem. Portanto, a liderança precisa estar consciente das barreiras interpessoais tais como: percepção selectiva, *status* do comunicador, atitude de defensiva, má escuta e uso impreciso da linguagem (Megginson. *et al.* 1999, p. 61).

As barreiras interpessoais são, segundo Chiavenato (2010, p. 211), as interferências que decorrem das limitações, emoções e valores de cada pessoa. Este autor salienta que as barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as percepções, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. As barreiras interpessoais podem limitar ou distorcer a comunicação com outras pessoas.

Para além destas barreiras, Chiavenato (2010, p. 211), faz menção às macro barreiras à comunicação que são factores que impedem a comunicação bem-sucedida em uma situação geral. Estão relacionadas com o ambiente de comunicação e o mundo em geral em que a comunicação ocorre. Entre as principais macro barreiras estão:

- a) A crescente necessidade de informação: deriva da rápida e constante mudança da sociedade, o que faz com que as pessoas tenham maior necessidade de informação a respeito do mundo. Tal, tende a sobrecarregar as redes de comunicação e a distorcer a comunicação.
- b) A crescente necessidade de informação complexa: resulta dos avanços tecnológicos, daí que as pessoas defrontam situações gradativamente complexas em suas vidas quotidianas.
- c) A realidade que as pessoas estão conhecendo nos contactos com outros países: um negócio pode tornar-se internacional no seu escopo, fazendo com que os membros da organização viajem mais para conhecer outros países ou lugares.
- d) A necessidade de aprendizagem que diminui o tempo disponível para a comunicação: resulta da pressão que muitas pessoas sentem para apresentar

novos e importantes conceitos e, quanto maior o tempo dedicado ao treinamento e aprendizagem, menor o tempo para comunicar-se com os outros.

2.4 Quadro teórico

Com vista ao alcance dos objectivos pretendidos e a explicação da questão em análise neste estudo, dois modelos teóricos revelaram-se mais adequados, nomeadamente a Teoria das Relações Humanas – TRH e a Administração Por Objectivos – APO.

2.4.1 Teoria das Relações Humanas

A TRH é, segundo Chiavenato (2004, p. 103), a corrente iniciada com a experiência de Hawthorne no final da segunda década do século XX, num período marcado pela recessão económica, inflação, elevado desemprego e forte actuação dos sindicatos (crise de 1929) e que combatia pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas. A TRH nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos (*ibid.*).

Segundo Chiavenato (2007), a TRH constitui a primeira corrente da abordagem humanística, que teve em Elton Mayo e Kart Lewin seus principais precursores.

Chiavenato (2007) acrescenta que a TRH, disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas e, fortalecer e reforçar seus pontos de vista, negou ou omitiu todos conceitos desenvolvidos e afirmados pela Teoria Clássica. Trata-se de conceitos tais como: organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempo e movimentos, eficiência, departamentalização, princípios gerais de administração, entre outros. Para o efeito, substituiu estes conceitos por outros desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industriais, como é o caso da organização informal, motivação, comunicação, liderança, incentivos sociais, dinâmica de grupo, etc.

Características e Pressupostos da Teoria das Relações Humanas

Segundo Rocha (1997), enquanto a Escola Clássica subalterniza o trabalhador, partindo da estrutura e da função para a pessoa, a TRH sublinha a importância das pessoas, das quais depende o sucesso da organização.

Para Chiavenato (2004, p. 108),

“ TRH pressupõe: que os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores; que as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com os quais interagem; que o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança e que o supervisor eficaz é aquele que possui habilidades para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões de desempenho e alto compromisso com os objectivos da organização; as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros”.

Contributo da Teoria das Relações Humanas neste estudo

Tal como foi referido nas passagens anteriores, a comunicação é um dos conceitos trazidos pela TRH em substituição dos conceitos técnicos desenvolvidos pela Teoria Clássica. Para o assunto em análise, a contribuição da TRH centrou-se na relevância que ela atribui à comunicação no alcance dos objectivos organizacionais (eficácia organizacional).

Segundo Chiavenato (2004), para a TRH, a Comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capazes de suprir-lhes as necessidades. Mas também, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. Este autor salienta que dentro desse aspecto, surge a necessidade de o administrador acompanhar o trabalho dos subordinados para avaliar seu desempenho e habilidades.

No que à eficácia organizacional diz respeito, Veríssimo e Esperto (2008, p. 21) afirmam que a TRH releva o bem-estar dos indivíduos no seio de uma organização e a importância de um clima consensual, de relações colegiais, assim como uma motivação e uma valorização dos recursos humanos.

Nesta perspectiva, a satisfação profissional dos funcionários e sua implicação na organização são critérios perfeitamente apropriados para medir as características organizacionais mais desejadas. Para os teóricos da organização que partilham desta visão, estes são os critérios da eficácia. Em suma, a TRH enfatiza os grupos e não o

comportamento individual, daí que trata a comunicação como um fenómeno social conducente ao alcance da eficácia organizacional.

2.4.2 Administração por Objectivos

Segundo Chiavenato (2004, p. 227), a APO é uma técnica ou modelo administrativo que enfatiza os objectivos, finalidades e resultados em lugar do processo administrativos (meios). A APO enfatiza o porquê ou para que administrar.

A APO constitui o modelo administrativo identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica. Seu aparecimento ocorreu em 1954, quando Peter F. Drucker publicou um livro sobre a Administração por Objectivos, sendo considerado o pai da APO (Chiavenato, 2004, p. 227)

A APO surgiu quando a empresa privada norte-americana recebia pressões acentuadas com intervenções e controlos governamentais. Os empresários viram cair suas margens de lucros e a necessidade de reduzir despesas e de focar mais os resultados do que esforços supérfluos e dispersivos. Devido a este e mais motivos, as empresas buscaram uma forma de equilibrar objectivos, aumentar a participação descentralizar decisões, permitir autocontrolo e auto-avaliação, maior liberdade e relaxamento de controlo. Surgiu a descentralização e administração por resultados, com a qual cada departamento escolheria como atingir os resultados; eliminou-se os órgãos de *staff*, ficando a cargo de cada departamento a criação de serviços de que necessitasse para atingir seus objectivos, o que fortaleceu a posição de autoridade dos respectivos gerentes (Chiavenato, 2004, p. 228).

Com a APO, a atenção antes fixada nas chamadas “actividades-meio” deslocou-se para os objectivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado no “processo” e a preocupação maior com as actividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objectivos alcançados (fins). A ênfase em fazer correctamente o trabalho para alcançar eficiência passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objectivos da organização para alcançar eficácia.

Características e pressupostos da Administração por Objectivos

A APO é um processo pelo qual gestores e subordinados identificam objectivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objectivos como guias para a sua actividade (Chiavenato, 2007, p. 322). Chiavenato (2007) acrescenta que a APO constitui um método no qual as

metas são definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados.

Por sua vez, Chiavenato (2004) destaca as seguintes características da APO:

- Estabelecimento conjunto de objectivos entre o gerente e o seu superior; estabelecimento de objectivos para cada departamento ou posição;
- Interligação entre os vários objectivos departamentais;
- Ênfase na mensuração e no controlo de resultados;
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- Participação actuante das gerências e dos subordinados; e
- Apoio intensivo do *staff*.

Contribuição da Administração por Objectivos neste estudo

Tal como referiu-se nos parágrafos anteriores, a APO é um modelo amigável, democrático e participativo, que serve de base para os novos esquemas de avaliação do desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para compatibilização entre os objectivos organizacionais e objectivos individuais das pessoas.

Desta feita, para o presente estudo, a contribuição da APO está mais virada para a eficácia organizacional da EPC de Ampapa. Com a APO pretende-se compreender e explicar como é que os objectivos desta escola podem ser alcançados por meio da comunicação interna, visto que o processo de estabelecimento dos objectivos e metas organizacionais é feito de forma conjunta entre os diferentes segmentos, desde os membros da direcção, passando pelos professores, incluindo os pais e encarregados de educação.

Em suma, ao coligar a TRH e a APO neste trabalho, percebe-se que estes modelos dão maior sustentação ao tema abordado, pois a TRH enfatiza a importância da comunicação interna no alcance dos objectivos (eficácia) organizacionais, que por sua vez são destacados pela APO.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo é feita a descrição do local de estudo, a caracterização da pesquisa, onde faz-se a classificação da pesquisa e a apresentação dos métodos, técnicas e instrumentos procedimentos que permitiram a recolha e análise de dados.

3.1 Breve descrição do local de estudo

De acordo com o seu Regulamento Interno, a EPCA foi construída em 1994, na altura designada “Escola Comunitária da Povoação de Ampapa”, sob responsabilidade dos Padres da Igreja Católica. Até o ano de 2019, a escola leccionava da 1^a a 5^a classes, tendo adoptado a designação “EPCA” em 2020, com a introdução do 2^o ciclo, passando a leccionar, igualmente, a 6^a e 7^a classes.

A EPCA fica localizada na zona continental da Ilha de Moçambique, Província de Nampula, a 20km do Posto Administrativo de Lumbo. Em termos de infra-estruturas, ela tem 3 salas de aulas convencionais, um gabinete para o Director e outro para o sector administrativo e pedagógico.

A EPCA tem 10 Funcionários e Agentes do Estado, dos quais 6 são professores simples, e 1 é Director da Escola, 1 é Director Adjunto da Escola, 2 são membros do corpo técnico e administrativo da escola. Actualmente, a EPCA funciona em dois turnos e conta com um efectivo de 442 alunos, dos quais 199 são do sexo feminino e 253 são do sexo masculino.

3.2 Classificação da pesquisa

Quanto ao tipo, esta pesquisa é mista ou qualitativa e quantitativa. Por um lado, esta pesquisa é qualitativa que, segundo Fonseca (2009), parte de uma abordagem não-estruturada, de carácter exploratório baseada em pequenas amostras, propiciando melhor compreensão do contexto do problema e conhecimento profundo do fenómeno estudado que, neste contexto, é o contributo da Comunicação Interna na Eficácia da EPCA.

Por outro, esta pesquisa apresenta algumas características quantitativas, uma vez em que usa a estatística descritiva para expor a informação obtida através do questionário aplicado na recolha de dados.

Quanto à natureza, a presente pesquisa é básica e de diagnóstico pelo facto de não ter compromisso de aplicação prática e por pretender gerar conhecimento sobre como é que Comunicação Interna contribui na Eficácia da EPCA, conforme explica Fonseca (2009).

Quanto aos objectivos, a pesquisa é descritiva. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva visa a descrição de característica de populações ou fenómenos e de correlação entre variáveis. Assim, esta pesquisa é descritiva na medida em que buscou-se descrever a opinião dos colaboradores (professores, membros da direcção e do corpo técnico administrativo) sobre a dinâmica da comunicação interna da EPCA, para perceber o seu contributo na Eficácia daquela escola.

No que concerne às fontes de informação, recorreu-se a pesquisa bibliográfica que serviu para a construção da base teórico-conceitual (revisão de literatura) que sustentou o estudo, mediante a consulta de livros de leitura corrente, livros de referência artigos científicos e de revistas científicas, tal como explica Gil (1999).

Relativamente aos procedimentos, privilegiou-se o método monográfico, que consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações, conforme explicam Lakatos e Marconi (1990). Desta forma, o método monográfico possibilitou a realização do estudo do caso na EPCA, permitindo a obtenção de um conhecimento mais detalhado sobre o contributo da Comunicação Interna na Eficácia escolar.

Para além do método monográfico, foi usado o método hipotético-dedutivo como método de abordagem. De acordo com Gil (1999, p. 32), este método permite o alcance de postulados que governam os fenómenos que se pretende estudar, deduzindo-se as consequências e refutando os postulados. Assim, o método hipotético-dedutivo permitiu a compreensão do contributo da Comunicação Interna na Eficácia escolar a partir dos pressupostos teóricos e revisão de literatura que fundamentam o estudo, bem como possibilitou a construção de hipóteses e a sua posterior verificação.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados

Para a recolha de dados foram cruzados três procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica, a entrevista e o inquérito por questionário. A pesquisa bibliográfica e documental ofereceu informação teórica ao estudo.

Por sua vez, a entrevista semi-estruturada e o inquérito por questionário. Quanto à entrevista semi-estruturada, importa referir que permitiu, através da opinião dos entrevistados, o conhecimento minucioso sobre o contributo da comunicação interna na eficácia da EPCA. Ademais, a entrevista semi-estruturada possibilitou que ao guião de entrevista, respondido apenas por 3 participantes, fossem acrescentadas outras perguntas em função dos comentários e respostas dos entrevistados, o que permitiu maior alcance dos objectivos pretendidos neste estudo.

Por sua vez, o questionário empregue foi composto por questões mistas, ou seja, fechadas e dicotómica, onde todos inquiridos (9) escolhiam as respostas entre duas ou mais opções, tal como referem Lakatos e Marconi (1990). O apuramento do resultado final das respostas dos inquiridos foi baseado na soma das opções das respostas negativas e positivas para, em seguida, efectuar a estatística descritiva.

Para a análise e interpretação dos dados recolhidos foram cruzadas duas técnicas: a análise estatística descritiva (através do Microsoft Excel versão 2016) e a análise bibliográfica e documental, o que permitiu a verificação das hipóteses e a confrontação e ligação entre a base teórica e a parte empírica da pesquisa.

3.4 População, amostra e técnica de amostragem

Tendo em conta que a população ou universo é “a totalidade de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo” (Gil, 1999, p. 35), neste estudo ela foi constituída por todos (11) Funcionários e Agentes do Estado afectos à EPCA. Com base na amostragem por conveniência³, foram seleccionados 9 colaboradores que integraram

³A amostragem por conveniência é definida por Gil (1999, p. 36) como sendo “uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”.

a amostra deste estudo, correspondendo a 90% da população total. O critério usado foi a disponibilidade ou acessibilidade dos colaboradores da EPCA.

3.4.1 Caracterização da amostra

Relativamente à caracterização da amostra, é importante referir que participaram neste estudo 9 colaboradores da EPCA, dentre eles professores simples, membros do corpo directivo e do corpo técnico e administrativo.

Tendo em conta o número reduzido da população e a necessidade de preservar a identidade dos participantes do estudo, não serão revelados detalhes referentes à sua caracterização (dados sócio-demográficos), já que os mesmos solicitaram anonimato e não revelaram qualquer informação sobre o seu perfil (nome, sexo, nível de escolaridade, idade e tempo de serviço).

3.5 Questões éticas

Relativamente às questões éticas, para além do cumprimento dos trâmites exigidos pela Universidade Eduardo Mondlane para efeitos de recolha de dados (solicitação de credencial), o pesquisador informou a intenção da pesquisa aos inquiridos, orientou como deviam responder aos instrumentos de recolha de dados, garantiu anonimato e preservação da sua identidade, bem como a possibilidade de qualquer um deles solicitar a sua retirada da pesquisa, quando assim entendesse.

3.6 Limitações do estudo

A principal limitação enfrentada neste estudo é de ordem metodológica, uma vez que para além de não ter conseguido envolver toda a população no estudo (o que era ideal dado ao número reduzido da população), nenhum dos participantes revelou os seus dados sócio-demográficos, razão pela qual não foram descritos na caracterização da amostra, facto que impossibilitou o estabelecimento de qualquer relação entre tais dados e a informação relativa à comunicação interna e eficácia da EPCA, já que a qualidade da comunicação numa organização é influenciada, dentre vários factores, pelo nível de instrução dos membros da organização, quer em termos de escolaridade assim com a capacidade de usar meios tecnológicos.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se a apresentação e interpretação dos resultados obtidos no estudo do caso, com o objectivo de responder ao problema levantado e às questões que orientam este estudo.

4.1 Carácter e vertentes da Comunicação Interna na Escola Primária Completa de Ampapa

Com o objectivo de descrever a dinâmica do processo de comunicação da EPCA, questionou-se aos entrevistados sobre que entendimento se teria naquela escola em torno da comunicação interna e eficácia escolar. Não obstante as respostas dos entrevistados sejam diferentes, elas têm o mesmo entendimento, isto é, eles foram convergentes ao afirmar que os dois conceitos os remetiam à troca de informação, conhecimentos e valores, possibilitando, assim como ao alcance dos objectivos da escola. Se não vejamos:

O **Entrevistado 1** afirma que a *“comunicação é um processo que envolve a troca de informação entre os membros da escola, ou seja, é uma forma pela qual as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, ideias, sentimentos e informação no meio em que se encontram; a eficácia escolar é a realização actividades que resultam no alcance das metas estabelecidas, ou seja, a realização dos objectivos da escola”*.

Por seu turno, o **Entrevistado 2** considera comunicação interna *“a partilha de informação (planos, procedimentos internos, níveis de autoridade e hierarquia, etc.) a todos os níveis de uma determinada organização, tendo em vista o alcance dos objectivos e o cumprimento das metas dessa mesma organização que, neste caso, é a escola”*.

Já numa visão global, o **Entrevistado 3** afirma que *“coligando os dois conceitos, pode-se considerar que a comunicação e eficácia organizacional referem-se à troca de informações úteis para o alcance dos resultados ou objectivos pretendidos pela organização”*.

As respostas dos entrevistados vão de encontro com as definições abordadas pelos autores Heringer (2003) e Chiavenato (2004) ao considerarem, respectivamente, a comunicação interna ou organizacional como “um processo por meio do qual os membros compilam informação pertinente acerca da sua organização e das mudanças que ocorrem dentro dela”; e que a “eficácia organizacional refere-se ao alcance dos objectivos organizacionais”.

Questionados sobre a dinâmica do processo de comunicação na EPCA, os entrevistados afirmaram que esta era boa, uma vez que a comunicação envolve todos os membros da escola, desde funcionários, alunos e pais ou encarregados de educação, trocando informação, valores e conhecimentos, o que concorre para que os objectivos estabelecidos sejam alcançados.

Argumentando, o **Entrevistado 3** referiu que “*pelo número reduzido de funcionários que tem, na EPCA a troca de informação é feita em tempo oportuno, o que confere maior fluidez ao processo de comunicação*”.

Ainda no contexto da dinâmica do processo de comunicação na EPCA, o **Entrevistado 2** revelou que tal processo “*consubstanciava-se em reuniões entre os membros da direcção, entre estes e os professores, bem como com os pais e encarregados de educação*”.

Por isso, foi no âmbito da interacção entre os diferentes membros da EPCA, que se abordou os entrevistados a questão relativa ao carácter e aos níveis que o processo de comunicação obedece naquela escola. Em resposta, eles afirmaram que o processo de comunicação naquele obedecia o carácter formal (pelo facto de tratar-se de uma instituição pública sem, contudo, descartar a troca informal de informação entre os membros da escola) e vários níveis hierarquia.

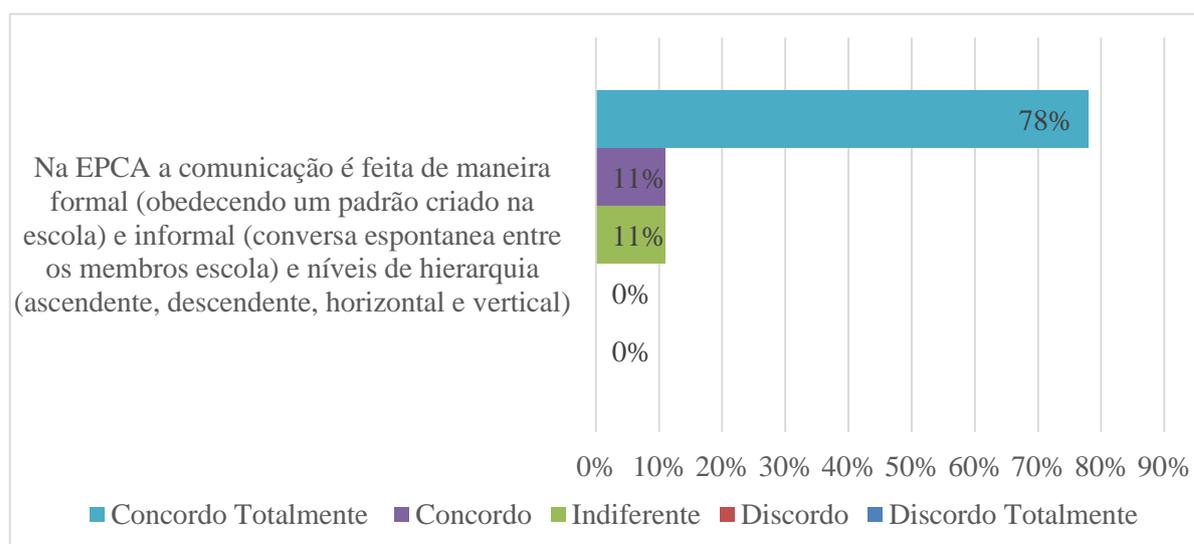
O **Entrevistado 3** afirma que “*a hierarquia organizacional na EPCA é a base para a circulação e fluidez da informação, isto é, a comunicação pode circular do nível hierárquico mais alto para o mais baixo e vice-versa, dependendo da circunstância e importância da mesma informação*”.

Já o **Entrevistado 1** destaca “a troca informal de informação entre os diferentes membros da escola, afirmando que este processo se reveste de importância na medida em que pode encurtar a distância e poupar tempo, tornando a realização das tarefas mais rápida, o que concorre para o alcance dos objectivos previstos”.

No mesmo contexto, o **Entrevistado 3** esclareceu que “os níveis de hierarquia em que decorre a troca de informação na EPCA estão estabelecidos na estrutura organizacional da escola, em função da qual a comunicação obedecerá o nível de hierarquia ascendente se a informação partir dos professores ou membros corpo técnico administrativo para o Director da Escola ou Director Adjunto da Escola; será descendente se o sentido da informação for contrário, isto é, a informação parte do Director ou Director Adjunto da Escola para os professores ou membros corpo técnico administrativo; e será horizontal caso a informação saia de um professor para o outro ou de um responsável de ciclo para o outro”.

Por sua vez, os dados decorrentes do questionário aplicado revelam, no gráfico 1, que a maior parte das fontes inquiridas (89% correspondente a 8 colaboradores), confirmam que na EPCA a comunicação obedece o carácter formal e informal e níveis de hierarquia (ascendente, descendente, horizontal e vertical), conforme ensinam Veríssimo e Esperto (2008).

Gráfico 1: Carácter e níveis da comunicação na EPCA



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Este gráfico revela que na EPCA a comunicação obedece o carácter formal e informal e níveis de hierarquia (ascendente, descendente, horizontal e vertical), dado que a maioria das fontes inquiridas (89% resultante da soma dos 78% e 11% dos inquiridos que concordam totalmente e dos que concordam, respectivamente, correspondentes a 8 indivíduos do total de inquiridos).

No gráfico acima, verifica-se que 11% correspondente a 1 colaborador do total de inquiridos, mostrou-se indiferente face à questão colocada, isto é, não concorda nem discorda. Outrossim, não houve inquiridos que discordassem que naquela escola a comunicação obedece o carácter formal e informal bem como os níveis de hierarquia acima arrolados.

Questionados em torno da relação entre a comunicação interna e a eficácia escolar, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que esta existe na medida em que a coordenação interpessoal é feita por meio da comunicação, factor imprescindível na prossecução dos objectivos da escola que depende, sobretudo, das pessoas que no seu dia-a-dia vivem da comunicação.

O **Entrevistado 2** entende que *“uma boa dinâmica da comunicação permite que todos os membros da escola que fiquem a par dos planos, procedimentos, acontecimentos, benefícios, etc. o que contribui para o cumprimento das normas institucionais, motivação dos funcionários, bom desempenho pedagógico e, em última análise, no alcance dos objectivos e metas previstas”*.

Por seu turno **Entrevistado 1** afirma que *“a comunicação é um meio de transmissão de técnicas, ferramentas e orientações viradas para a realização das incumbências da escola; ou mesmo como meio de expressão de determinadas situações (reclamações e contribuições) que concorrem positivamente na concretização dos objectivos da escola”*.

Os argumentos apresentados pelas fontes entrevistadas encontram fundamento nas quatro funções da comunicação (controlo, motivação, expressão emocional e informação) que Chiavenato (2010) enuncia.

Este autor afirma que comunicação tem uma enorme importância no funcionamento dos grupos ou das organizações, pois ela controla o comportamento das pessoas em vários aspectos, como é o caso de emissão e informação das orientações formais dadas pelas hierarquias e que devem ser seguidas, assim como o comportamento que é controlado pela comunicação informal.

O autor acima citado refere ainda que a comunicação facilita a motivação ao esclarecer às pessoas o que deve ser feito, avaliar a qualidade de desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo; ela permite que os membros da organização expressem seus sentimentos de satisfação ou de frustração, isto é, a comunicação funciona como um meio para expressão emocional de sentimentos e de atendimento às necessidades sociais; ela funciona como facilitadora de tomada de decisões, ou seja, proporciona as informações de que as pessoas e grupos precisam para tomar suas decisões, transmitindo os dados para que identifiquem e avaliem alternativas de acção.

Heringer (2003, p. 42) afirma que todo o estudo que envolve comunicação organizacional e desempenho humano busca a eficácia organizacional. Por isso, as funções que a comunicação assume na organização são de capital importância para que os objectivos da própria organização sejam alcançados, dando lugar à aludida eficácia organizacional.

Ainda no contexto da importância da comunicação, os entrevistados consideram que, para o caso concreto da EPCA, esta ferramenta permite a transmissão de informação necessária para o desenvolvimento e concretização das incumbências daquela escola, uma vez que a planificação, coordenação e execução das tarefas são processos que, por si, envolvem a comunicação.

Também, constitui argumento dos entrevistados, o facto de a comunicação permitir a troca de informação, valores, e conhecimentos, sobretudo informalmente, entre os membros da direcção assim como entre os outros funcionários da escola, gerando motivação destes, que é um elemento imprescindível para que o desempenho humano seja bom, concorrendo assim, para que haja eficácia escolar.

Em torno do assunto acima discutido, Heringer (2003) considera a comunicação um elemento importante para a satisfação e a busca de um desempenho humano eficaz dentro das organizações que estão condicionadas a uma rede de variáveis inter-relacionadas. Por seu turno, Marras (2009) entende desempenho humano como sendo o acto ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada, sendo a comunicação de extrema importância na transmissão dessas metas, considerando que a motivação para realização da tarefa está implícita na forma de como as instruções foram passadas para sua execução.

O querer fazer e o saber fazer são duas condições do ser humano, a primeira explicita o desejo de realizar (motivação) e a segunda, cognitiva e experiencial, possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma tarefa. Portanto, pode-se entender que o bom desempenho no trabalho pode estar relacionado ao modo de se comunicar, ou seja, a comunicação influencia e contribui na eficácia organizacional

4.2 Barreiras que tendem a ameaçar a Comunicação Interna na Escola Primária Completa de Ampapa

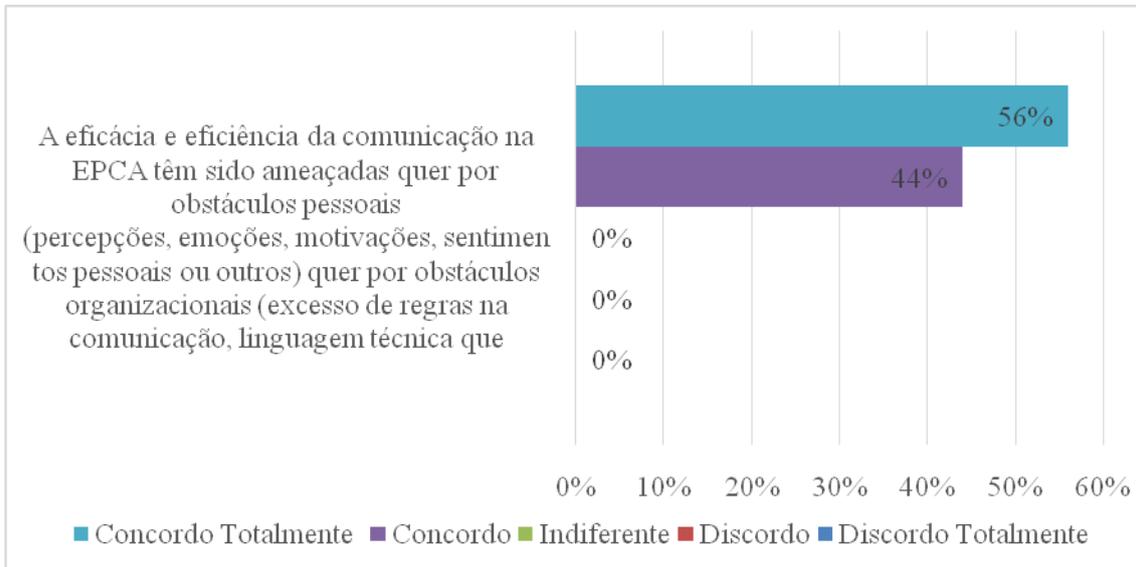
Quando questionados sobre a existência ou não de barreiras à comunicação, os entrevistados foram convergentes ao afirmar que sim. Na sequência, o **Entrevistado 1** colocou, no centro destas barreiras, o facto de a supervisão pedagógica interna (geralmente feita pelo director pedagógico) ser vista como “policiamento” e não como uma ferramenta de gestão escolar, o que coloca em causa o bom relacionamento entre os gestores escolares e os professores.

No mesmo âmbito, o **Entrevistado 2** depreendeu que a principal barreira à comunicação na EPCA é de índole pessoal e que de alguma forma esta pode dificultar o alcance dos objectivos e cumprimento das metas estabelecidas no seio daquela instituição.

A mesma opinião é partilha por 100% das fontes inquiridas (resultante da soma dos 56%, que concordam totalmente, e 44% dos que concordam) que apontam que a eficácia e eficiência da comunicação interna na EPCA têm sido ameaçadas quer por questões ou obstáculos pessoais (hábitos deficientes de ouvir, percepções, emoções,

motivações, sentimentos pessoais, entre outros) quer por questões ou obstáculos organizacionais (excesso de regras e zelo na comunicação, uso de linguagem técnica que não seja do domínio de todos, entre outras).

Gráfico 2: Barreiras que tendem a ameaçar a Comunicação Interna na EPCA



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Neste contexto, importa ressaltar, tal como entende Megginson, *et al.* (1999), que a comunicação muitas vezes deixa de ser eficaz e eficiente em consequência de forças externas que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas, isto é, são variáveis indesejadas que intervêm no processo de comunicação e que afectam-no negativamente, fazendo com que a mensagem tal como foi enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida.

Estas forças designadas de barreiras, classificam-se em organizacionais (subdividem-se em hierárquicas, autoridade gerencial e especialização) que dizem respeito à natureza da própria organização e tendem a inibir a comunicação efectiva) e interpessoais (interferências) que decorrem das limitações, emoções e valores de cada pessoa limitando ou distorcendo a comunicação com outras pessoas.

Já numa visão holística, Chiavenato (2010, p. 320) faz menção às macro barreiras à comunicação afirmando que são factores que impedem a comunicação bem-sucedida

em uma situação geral, e que estão relacionadas com o ambiente de comunicação e o mundo em geral em que a comunicação ocorre. Este autor aponta como principais macro barreiras à comunicação as seguintes: a crescente necessidade de informação; a crescente necessidade de informação complexa; a realidade que as pessoas estão conhecendo nos contactos com outros países; e a necessidade de aprendizagem que diminui o tempo disponível para a comunicação

4.3 Acções que minimizem as barreiras e propiciem uma comunicação efectiva na Escola Primária Completa de Ampapa

Segundo Sousa (2009), qualquer organização funciona com base nos processos de comunicação. Para que haja dinâmica organizacional é necessário que a organização assegure que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. A comunicação interna é de extrema importância para as organizações, pois visa passar informações, tomar decisões correctas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

O autor acima citado refere ainda que a comunicação quando bem administrada oferece a qualquer organização, agilidade e clareza, sendo ela a responsável pelo desenvolvimento humano e da mesma. Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou falta dela.

No contexto da pertinência da comunicação para a eficácia escolar, questionou-se aos entrevistados sobre que mecanismos eles consideram fundamentais para melhorar a comunicação de modo a garantir o alcance dos objectivos e metas daquela escola.

Para se acautelar do perigo que as barreiras inerentes à comunicação podem representar para eficácia escolar, o **Entrevistado 3** considera “*pertinente a aproximação entre a direcção e demais funcionários da escola, para que de forma saudável se troque informação, conhecimentos, valores, etc. sem nenhum receio decorrente da natureza das actividades desenvolvidas*”.

Em resposta, o **Entrevistado 1** pensa que “*é importante, para que se melhore cada vez mais a comunicação, que sejam incorporados mais meios de comunicação de modo a garantir maior circulação e fluidez de informação, o que possibilitará a permanente*

conexão entre os membros da escola, seja a direcção, professores ou pessoal não docente”.

Por seu turno, o **Entrevistado 2** entende que, *“no capítulo da comunicação, os funcionários e agentes afectos na EPCA devem continuar com o espírito de abertura; partilha de informação, conhecimentos e atitudes”.*

O **Entrevistado 3** reforçou que *“é imprescindível a divulgação e partilha dos procedimentos institucionais bem como a descrição das tarefas e funções dos funcionários que ocupam cargos de direcção, chefia ou confiança, pois esta acção reveste-se de grande importância na dinamização do trabalho, motivação humana e, por isso, na eficácia escolar”.*

As opiniões dos entrevistados encontram suporte na revisão de literatura efectuada neste trabalho, tendo como principais referências os autores Wagner III *et al.* (1999), Heringer (2003), Veríssimo e Esperto (2008) e (Marras 2000).

Neste debate, depreendeu-se que a comunicação exerce uma influência na motivação, desempenho humano e eficácia organizacional, na medida em que a criação de condições que agradem todos os elementos da organização de forma a erguer-se um ambiente de trabalho que seja favorável à realização dos propósitos da organização, é feita por meio do diálogo, isto é, por meio da comunicação. Portanto, a comunicação pode ser, assim, entendida como um elemento imprescindível para a motivação humana, bom desempenho e eficácia organizacionais

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso, efectua-se, no presente capítulo, a apresentação das conclusões e ilações alcançadas, bem como as recomendações para fazer face às constatações efectuadas.

5.1 Conclusões

Com a realização deste trabalho, foi possível perceber que a comunicação, enquanto fenómeno organizacional, apresenta diversas abordagens que problematizam e explicam a sua dinâmica no funcionamento das organizações. No centro destas abordagens, encontra-se a discussão em torno da importância e funções da comunicação, onde ela aparece interligada à outros fenómenos organizacionais, como é o caso da eficácia organizacional e motivação humana.

De uma forma geral, feita a análise e interpretação de dados em torno do contributo da comunicação interna na eficácia da EPCA, conclui-se que a comunicação constitui um elemento de capital importância na naquela escola pois, concorre para a motivação dos funcionários, colaborando, desta forma, para o alcance dos objectivos e metas nela previstos. Esta dedução decorre do facto de os dados que na EPCA há troca de informação, conhecimentos, valores e atitudes entre os diferentes segmentos, quer no processo de planificação quer na execução das actividades, facto que concorre para a sua motivação que, por sua vez, serve de catalisador para que a eficácia escolar seja alcançada.

Também, foi possível concluir que embora a comunicação tenha um papel importante na motivação dos membros da EPCA, ela pode comprometer o alcance da eficácia escolar por conta das barreiras interpessoais e organizacionais que tendem a ameaçar a eficácia e eficiência da comunicação interna. Com isto, foi possível depreender que uma boa gestão das barreiras à comunicação pode concorrer na melhoria da comunicação e propiciar a eficácia escolar.

Relativamente às hipóteses que orientaram o estudo, concluiu-se que os dados refutam a hipótese nula e validam a hipótese afirmativa segundo a qual, “A Comunicação Interna propicia a Eficácia da Escola Primária Completa de Ampapa na medida em que

desempenha as suas funções básicas, nomeadamente o controlo, a motivação, a expressão emocional e a informação”.

5.2 Sugestões

Face às constatações conclusões alcançadas e às limitações enfrentadas, importa sugerir as seguintes acções:

Em primeiro lugar, é importante que os funcionários da EPCA continuem com espírito de interacção, troca de informação em tempo oportuno (conhecimentos, valores, atitudes, etc.) pois, esta acção reveste-se de grande importância na motivação dos próprios funcionários para que com êxito prossigam os objectivos e incumbências daquela escola.

Em torno desta acção, Cunha (2007) afirma que a promoção da comunicação numa organização, através da veiculação ágil e eficaz de informações, busca construir uma base de confiança e credibilidade que permita o fortalecimento do relacionamento entre a própria organização e seus colaboradores (funcionários), alinhando-os às directrizes e estratégias organizacionais.

Por outro lado, os colaboradores da EPCA devem preocupar-se em fazer circular e fluir informações dotadas de clareza e transparência dentro da organização, pois, tal como entende Machado (2013), quando as pessoas são bem informadas e conscientes do processo no qual participam, produzem mais, criam menos problemas e permanecem motivadas. Por isso, a direcção da EPCA deve garantir que as informações cheguem até seus destinatários sem que sejam distorcidas ou percam o seu conteúdo, pois um pequeno desvio de informação pode acarretar prejuízos imensos em termos de recursos tais como o tempo. Para o efeito, recomenda-se como acção, a criação de um plano de contingência virado para a gestão das barreiras à comunicação efectiva sejam elas interpessoais ou organizacionais.

Por último, é importante que cada vez mais se privilegie o uso de dispositivos tecnológicos no processo de comunicação da EPCA, uma vez que esta acção vai significar maior especialização dos funcionários que por seu turno poderão acelerar significativamente a troca de informações entre eles, fazendo com que os objectivos

organizacionais sejam oportunamente atingidos. Ainda neste contexto, é importante referir que com o incremento tecnológico, EPCA não só terá os seus funcionários motivados e, por isso, virados para a prossecução dos objectivos, como também terá os processos de planificação e implementação das actividades melhorados, uma vez que serão feitos em menos tempo e com meios mais adequados, conforme referem Nassar e Figueiredo (2007).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barnard, C. I. (1971). *As Funções do Executivo*. Atlas: São Paulo.
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participativa: Na Escola todos somos Gestores*. Texto Editora: Lisboa.
- Cavalcante, S. M. (2008). *Gestão da Comunicação Organizacional: Conhecendo as Ferramentas e suas Aplicabilidades*. Universidade de Potiguar: Potiguar.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4ª Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de Gestão e Comportamento Organizacional*. Editora RH: São Paulo.
- Cunha, M. & Rego, A. (2007). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.). Editora RH: Lisboa.
- Fonseca, J. J. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- Gaspar, P. & Diogo, F. (2010). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*, Plural Editores: Luanda.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. Atlas Editora: São Paulo.
- Heringer, B. H. F. (2003). *A Influência da Comunicação Organizacional no Desempenho Humano*. São Paulo.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Ed. Editora Atlas: São Paulo.
- Libâneo, J. C. (2008). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática*. 5ª Edição revista e ampliada, Edições Asa: Lisboa.

- Machado, R. J. (2013). *Comunicação e Ciências Empresariais: os contributos da comunicação interna para o desenvolvimento de processos de mudança organizacional*. EXEDRA Revista Científica: Coimbra.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recurso humanos: do operacional ao estratégico*. 5ª Edição, Futura: São Paulo.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. 3ª Edição. Editora Futura: São Paulo.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri Junior, P. H., Slack, N., Chambers, S., Harland, C., ... Jhonston, R. (1999). *Administração: Conceitos e Aplicações*. Harbra: São Paulo.
- Moreira, C. M. M. (1997). *Habilidades gerenciais*. SENAC Nacional: Rio de Janeiro.
- Nassar, P. & Figueiredo, R. (2007). *O Que é Comunicação Empresarial*. Brasiliense: São Paulo.
- Pontes, K. E. G. (2012). *Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia*. UJPCV: Cidade da Praia.
- Ribeiro, L. (1993). *Comunicação Global: Magia da Influência*. Lair Ribeiro- Rio de Janeiro: Editora Objetiva.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. 8ª Edição. LTC-Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*, 1ª Edição, Editorial Presença: Lisboa.
- Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Escolar Editora: Porto.
- Sousa, B. R. (2009). *A Importância da Comunicação nas Organizações*. FATESC: Santa Catarina.
- Veríssimo, R. & Esperto, S. (2008). *Comunicação Organizacional*. USP: Coimbra.

APÊNDICES

GUIÃO DE ENTREVISTA

O presente guião de entrevista destina-se à recolha de dados para sustentar estudo intitulado “O Contributo da Comunicação Interna na Eficácia Escolar: O Estudo do Caso da Escola Primária Completa de Ampapa – Distrito da Ilha de Moçambique (2020 – 2021)”.

Dados sócio-demográficos do entrevistado (sexo, idade, nível de escolaridade e tempo de serviço):

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Hora de início e término da entrevista:

Questões

- 1) O que entende por comunicação interna e eficácia organizacional (escolar)?
- 2) Qual é a dinâmica do processo de comunicação na EPCA?
- 3) Como é que avalia a fluidez da comunicação na EPCA? Porquê?
- 4) O processo de comunicação na EPCA obedece algum nível e carácter? Se sim, quais são?
- 5) Na sua opinião, existe alguma relação entre a comunicação e eficácia organizacional (escolar)? Se sim, qual é?
- 6) Que importância tem a comunicação para a EPCA?
- 7) Acha que a comunicação interna contribui na eficácia da EPCA? Se sim, de que forma?
- 8) Existem barreiras à comunicação efectiva da EPCA? Se sim quais são e como avalia o seu impacto?
- 9) Na sua opinião, que mecanismos podem melhorar a comunicação e contribuir na eficácia da EPCA?
- 10) Gostaria de acrescentar alguma coisa que não teria dito enquanto respondia às questões, mas que considera pertinente para a argumentação deste estudo?

Muito obrigado pela sua colaboração!

QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se à recolha de dados para estudo intitulado “O Contributo da Comunicação Interna na Eficácia Escolar: O Estudo do Caso da Escola Primária Completa de Ampapa – Distrito da Ilha de Moçambique (2020 – 2021)”

Questões: Assinale com “X” a(s) resposta(s) que lhe convém

1. Como avalia a dinâmica da comunicação interna na EPCA?

- a) Muito boa _____
- b) Boa _____
- c) Razoável _____
- d) Má _____
- e) Não tenho opinião _____

2. Como avalia a fluidez da Comunicação interna na EPCA?

- a) Positiva _____
- b) Razoável _____
- c) Negativa _____
- d) Não tenho opinião _____

3. Na EPCA a comunicação é feita de maneira formal (obedecendo um padrão criado na escola) e informal (conversa espontânea entre os membros escola) e níveis de hierarquia (ascendente, descendente, horizontal e vertical)

- a) Concordo totalmente _____
- b) Concordo _____
- c) Discordo totalmente _____
- d) Discordo _____
- e) Não tenho opinião _____

4. A eficácia e eficiência da comunicação na EPCA têm sido ameaçadas quer por obstáculos pessoais (percepções, emoções, motivações, sentimentos pessoais ou outros) quer por obstáculos organizacionais (excesso de regras na comunicação, linguagem técnica que não seja do domínio de todos ou outros).

- a) Concordo totalmente _____
- b) Concordo _____
- c) Discordo totalmente _____
- d) Discordo _____
- e) Não tenho opinião _____

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXOS

CREDECIAL



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDECIAL

Credencia-se juunho Adolfo¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²
a contactar EPC de Dampapa Ilha de Moçambique³
a fim de Fazer trabalho de pesquisa⁴

Maputo, 13 de Maio de 2022⁵

A Directora Adjunta para Graduação


Mestre Nilza Cesar
(Assistente)

- ¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)

Apresentou-se nesta escola,
o estudante Juun Adolfo, com
objectivo de colher dados
de pesquisa de campo para o
trabalho de fim de curso

