Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação

Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Papel da comunicação organizacional no processo de desenvolvimento do Conselho Municipal da Cidade da Matola (2019-2021)

Candidato: Amílcar Mathe
Supervisor: Zeca Tsamba

Maputo, Fevereiro de 2024

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação

Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Papel da comunicação organizacional no processo de desenvolvimento do Conselho Municipal da Cidade da Matola (2019-2021)

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

Candidato: Amílcar Mathe

Supervisor: Zeca Tsamba

Maputo Fevereiro de 2024

DECLARAÇÃO DE HORA

Eu, **Amílcar Mathe,** declaro por minha honra que este trabalho de fim do curso nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau académico e que ele constitui o resultado da minha pesquisa pessoal, estando citadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas para a concepção do mesmo.

_____

(Amílcar Mathe)

Maputo, Fevereiro de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho meus pais, Aurélio Jaime Macuiane (em memoria) e Antonieta Júlio Mathe, aos meus irmãos, pelos cuidados que me deram desde que eu nasci até a data.

AGRADECIMENTOS

À Deus minha eterna gratidão por estar vivo, não existe presente mais maravilhoso que esse. Eu tive muitas coisas que guardei em minhas mãos e as perdi. Mas tudo o que eu guardei nas mãos de Deus, eu ainda possuo. Hoje, como sempre, deixo meu agradecimento a Deus por tudo que Ele colocou no meu caminho.

Gratidão aos meus pais, Aurélio Jaime Macuiane (em memória) e Antonieta Júlio Mathe por terem trazido me ao mundo. O brigado Mãe guerreira, uma mulher forte e corajosa que sempre me ensinou a lutar pelos meus sonhos. Obrigado Mama, você é a razão pela qual eu sou quem eu sou hoje. Obrigado por tudo que você fez e continua fazendo por mim.

Gratidão imensurável aos meus irmãos: Nelson Macuiane (em memória), Arlete Macuiane, Jaime Macuiane, Isabel Macuiane e Evelina Antonieta Mathe, pois as minhas batalhas, vitórias e derrotas são dividida convosco. Não menos importante agradeço a minha companheira Carmen José pelo apoio e suporte e ao meu filho Aklen pela bagunça que causou durante a minha formação.

Ao meu supervisor, Zeca Alfredo Tsamba pela sábia orientação e aconselhamento, continue sendo esse homem profissional que de forma sábia orienta vários trabalhos científicos dos estudantes da Universidade Eduardo Mondlane (Escola de comunicação e Artes). A minha gratidão estende-se a todo corpo Docente da UEM em particular aos da Escola de Comunicação e Artes que muniu-me de conhecimento científico.

Aos colaboradores do Conselho Municipal da Cidade da Matola Municipal e principalmente os que aceitaram responder o questionário e pelo apoio indispensável para a efectivação desta pesquisa.

Aos meus queridos colegas do curso pelo companheirismo ao longo desses anos juntos.

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a conclusão deste trabalho.

EPÍGRAFE

"Se você parte da idéia de que a equipe trabalha melhor se for pressionada, desista de ter uma boa comunicação: passarinho não canta enquanto o gato está a olhado."

Julio Ribeiro

RESUMO

O presente estudo tem como tema “Papel da Comunicação organizacional no processo de Desenvolvimento Organizacional: o caso do Conselho Municipal da Cidade da Cidade Matola (CMCM). O estudo teve como objetivo analisar o papel da Comunicação Organizacional no processo de Desenvolvimento Organizacional, fundamentado à luz da Teoria de Desenvolvimento Organizacional. No âmbito metodológico, o estudo é de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e quanto aos objectivos é descritiva, onde foram aplicados os métodos monográfico e hipotético-dedutivo, cuja colecta dos dados foi feita através da revisão bibliográfica, documental, questionário e entrevista. Do estudo feito, constata-se que, a Comunicação Organizacional no processo de Desenvolvimento desempenha um papel de extrema importância no contexto organizacional do CMCM, Ela é identificada como suporte fundamental ao processo de implementação de mudança e, no desempenho dessa função, como produtora de significados e de artefactos culturais no ambiente interno e externo. Para o caso particular do CMCM, a comunicação organizacional é eficaz e contribui positivamente para o desenvolvimento institucional e fortalecer o engajamento comunitário.

Palavras-chave: *Comunicação Organizacional e Desenvolvimento Organizacional.*

ABSTACT

The present study has as its theme Role of Organizational Communication in the Development process: The case of the Municipal Council of the City of Matola City (CMCM), an institution located in the City of Matola and covering the period from 2019 to 2021. The study aimed to analyze the role of Organizational communication in the Development Theory. In the methodological scope, the study is of an applied nature, with a qualitative approach and in terms of objectives it is descriptive, where monographic and hypothetical-deductive methods were applied. whose data collection was done though bibliographical, documentary review, questionnaire and interview, from the study carried out, it appears that Organizational Communication in the Development process plays an extremely important role in the organizational context of CMCM, since Organizational Communication is identified as fundamental support for the process of implementing change and, as a producer of meanings and cultural artifacts in the internal and external environment. In the particular case of CMCM, internal communication at CMCM is effective and contributes positively to institutional development, while external communication needs a significant review to meet public expectations and strengthen community engagement.

Keywords: *Organizational, Communication and Organizational Development*

LISTA DE TABELAS, FIGURAS, SIGLAS E ABREVIATURAS

Lista de quadros e tabelas

Tabela 1: Pressupostos básicos do DO 7

Lista de figuras

Figura 1**:** Localização geográfica do CMCM 29
Figura 2: Organigrama da Organização 31
Figura 3 ::Minuto com o Presidente - Conselho Municipal da Cidade da Matola 36
Figura 4: FeiraComunitáriaOrganizadapeloConselhoMunicipaldaCidadedaMatola 37
Figura 5: Evento desportivo 38

Lista de gráficos

Gráfico 1:Dados sobre avaliação e eficácia dos instrumentos, estratégias e canais de Comunicação Organizacional no CMCM 40
Gráfico 2: Dados sobre percepção dos funcionários sobre Comunicação no CMCM ... 41
Gráfico 3: Impacto da comunicação na produtividade e engajamento no trabalho..... 42
Gráfico 4:Dados sobre a qualidade da comunicação entre departamento do CMCM.... 43
Gráfico 5: Dados sobreos meios de comunicação preferido pelos munícipes para interagir com CMCM. 44
Gráfico 6: Dados sobrecomo os munícipes costumam receber informações sobre asactividades e decisões..... 46
Gráfico 7: Qualidade da informação veiculada pelo CMCM é acessível e compreensível para os munícipes em geral 48

Siglas e abreviaturas

CC-Canais de Comunicação

CM-Comunicação Municipal

CO- comunicação Organizacional

CP-Comunicação Pública

CMCM-Conselho Municipal da Cidade da Matola

ECA-Escola de Comunicarão e Artes

DO-Desenvolvimento Organizacional

UEM-Universidade Eduardo Mondlane

TDO-Teoria de Desenvolvimento Organizacional

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HORA I

DEDICATÓRIA II

AGRADECIMENTOS III

EPÍGRAFE IV

RESUMO V

ABSTACT VI

LISTA DE TABELAS, FIGURAS, SIGLAS E ABREVIATURAS VII

Lista de quadros e tabelas VII

Lista de figuras VII

Lista de gráficos VII

Siglas e abreviaturas VIII

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO 1

1.1.Justificativa 2

1.2.Problematização 3

1.2.1. Objectivos do Trabalho 5

1.2.2. Objectivo Geral 5

1.3.Objectivos Específicos 5

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL 6

2.1. Enquadramento Teórico 6

2.1.1. Teoria de Desenvolvimento Organizacional 6

2.1.2. Contexto de Surgimento da Teoria de Desenvolvimento Organizacional 6

2.1.3. Percursores da Teoria de Desenvolvimento Organizacional 7

2.2. Pressupostos da Teoria de Desenvolvimento Organizacional 7

2.1.3. Aplicabilidade e Complementaridade entre as Teorias 8

2.2. Enquadramento Conceptual 9

2.2.1. Comunicação 9
2.2.2. Organização 9
2.2.3. Desenvolvimento Organizacional 10
CAPÍTULO 3: REVISÃO DA LITERATURA 12
3.1. Comunicação Organizacional (CO) 12
3.2.Comunicação pública (CP) 13
3.2.1. Canais de Comunicação (CC) 14
3.3.2. Instrumentos de Comunicação Interna nas organizações 15
3.3. Instrumentos de comunicações externas nas organizações 16
3.4. Fluxos de Comunicação 18
3.5.Tipos de comunicação nas organizações 20
3.6. Comunicação municipal e sua importância na definição de estratégia 21
3.6.1. Papel da Comunicação organizacional no processo de Desenvolvimento Organizacional 23
Capítulo 4: Metodologia do Trabalho 26
4.1. Classificação da Pesquisa 26
4.1.1. População e Amostra 28
CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO ESTUDO 29
5.1. Perfil e Caracterização do Conselho Municipal da Cidade da Matola 29
5.1.2. Apresentação do sector da Comunicação Organizacional 32
5.1.3. Caracterização da População e Amostra 33
5.2.1. Actividades, instrumentos, estratégias e canais de comunicação organizacionais adoptadas pelo Conselho Municipal da Cidade Matola 33
5.2.2. Actividades 33
5.3. Instrumentos Comunicação organizacionais adoptadas pelo Conselho Municipal da Cidade Matola 34

5.4. Eficácia dos instrumentos, estratégias e canais de Comunicação Organizacional no CMCM 39

5.3.2. Papel da Comunicação organizacional no CMCM e sua relação com o desenvolvimento da mesma 49

6.CONCLUSÃO 52

6.1. RECOMENDAÇÕES 53

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na eficácia das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para as organizações a comunicação tem sido considerado um elemento de vital importância, favorecendo seu desenvolvimento organizacional por meio da troca de informações entre os colaboradores e diferentes públicos. E através dessas informações que as organizações construem estratégias que favoreçam a sua perpetuação e solidificação em um mercado competitivo.

No âmbito dos órgãos de Governo local, como os conselhos municipais, a comunicação assume um papel ainda mais crucial, dada a sua influência directa no processo de desenvolvimento sócioeconómico das comunidades que servem.

O presente trabalho investiga o papel da comunicação organizacional no processo de desenvolvimento, com foco no Conselho Municipal da Cidade da Matola no período entre 2019 e 2021. A escolha deste objecto de estudo se justifica pela importância estratégica do município e pela necessidade de compreender como as práticas comunicacionais podem contribuir para o avanço e a eficiência das políticas públicas locais. A análise aprofundada do caso do Conselho Municipal da Cidade da Matola permitirá uma reflexão sobre os desafios, as oportunidades e as melhores estratégias de comunicação para promover o desenvolvimento sustentável e inclusivo em contextos municipais.

Em termos de organização, esta pesquisa será é estruturada em cinco (5) capítulos centrais, nomeadamente: esta breve introdução, que apresenta a justificativa, problema de pesquisa, a questão de partida, e os objectivos; em seguida, a revisão de literatura, onde apresenta-se o quadro teórico, os conceitos fundamentais e o modelo de análise; no terceiro capítulo, será descrita a metodologia; mais adiante, reservar-se-á a análise e interpretação dos resultados, descrevendo a natureza da instituição em análise (o CMCM); finalmente, o último capítulo referente as conclusões e recomendações.

1.1.Justificativa

A escolha do presente tema deve-se a sua relevância na actualidade no que diz respeito à investigação nas ciências da comunicação. A Comunicação Organizacional é de extrema importância para o desenvolvimento organizacional na medida em que as organizações não podem sobreviver sem a comunicação, independente do tipo de organização, a comunicação mantém e sustenta os relacionamentos entre os diversos ambientes da mesma.

Apesar de ser de fundamental importância para o desenvolvimento institucional, a comunicação organizacional ainda é pouco explorada ou desenvolvida de forma estratégica e com atenção e domínio necessário em várias organizações.

Ao nível pessoal, a escolhe desde temapapel da comunicação organizacional no processo de desenvolvimento do Conselho Municipal da Cidade da Matola, é que durante o percurso da minha formação constatei que as organizações não valorizam muito a esta temática, por isso pretendo através desta trazer uma luz para as organizações assim como subsidiar área de comunicação, sobre a necessidade de haver um alinhamento nas estratégias das organizações sobre as questões relativas a comunicação organizacional.

A relevância social deste estudo reside no facto de contribuir para a compreensão do processo de comunicação organizacional no contexto municipal e sua relação com o desenvolvimento institucional. O estudo vai oferecer subsídios que possam contribuir para uma melhor comunicação entre o Conselho Municipal da Cidade da Matola e seus públicos capaz de trazer ganhos quer para a instituição quer para os munícipes.

Ao nível académico, o estudo vai trazer uma reflexão teórica/prática sobre o processo de comunicação organizacional e sua relação com o desenvolvimento organizacional em geral e de forma particular para o desenvolvimento do Conselho Municipal da cidade da Matola, contribuindo para o enriquecimento da produção científica sobre a temática e despertar interesse de outros pesquisadores sobre a necessidade de realização de estudos de género aplicados às nossas instituições e não só. Constitui motivação para a relação do estudo.

1.2.Problematização

Ao longo dos anos, muitas têm sido as mudanças no que se refere à comunicação, nas formas que esta assume, nas estratégias que são utilizadas, na importância que esta tem nas relações pessoais e profissionais. A comunicação é um factor fundamental para o sucesso de qualquer organização e faz com que os colaboradores se sintam mais integrados e motivados no seu trabalho.

Duarte e Barros (2006) relatam que nos dias de hoje, fruto de uma sociedade que desenvolve a um ritmo fulminante e quebrando barreiras, a comunicação vem conhecendo mudanças significativas. Com efeito, hoje os colaboradores, de qualquer organização, são agentes activos na construção e circulação da comunicação e não meros intermediários para a concretização dos objectivos organizacionais, tal como foram Percebidos em tempos mais remotos.

Para Kunsch (2003), o processo de comunicação organizacional é de fundamental importância para que todos os funcionários conheçam a realidade da organização da qual são parte integrante e se desenvolva um compromisso entre os envolvidos. A organização precisa deixar claro o que pretende e consciencializar as pessoas dos seus objectivos e metas.

Na organização ocorre simultaneamente a comunicação formal e informal. Os administradores devem dar a devida atenção às comunicações informais, pois se forem negativas e inverdades poderão prejudicar o desempenho da organização e dos próprios funcionários gerando conflitos interpessoais. As organizações necessitam de pessoas envolvidas com o trabalho e a comunicação é um factor preponderante para o efeito. Neste contexto a comunicação analisa, interpreta e avalia as opiniões e expectativas dos membros de uma organização (Duarte e Monteiro, 2009, p. 153).

Segundo Chiavenato (2004, P. 422), o comportamento dos indivíduos nas organizações é influenciado por factores socioculturais, psicológicos e situacionais, originando a diversidade do perfil dos recursos humanos de uma empresa. Por esta razão a comunicação emitida pelo gerente precisa entender esta diversidade para que a mensagem seja correctamente interpretada.

Por seu turno, Marchiori (2006) afirma que uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações actualmente quando se fala em comunicação é a falta de *feedback.* É esse processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio fazem com que a comunicação seja ineficaz.

Para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca da comunhão de sentidos e não um mero trâmite de informações.

Martins (2012) aponta que, uns dos factores que inviabilizam o Desenvolvimento Organizacional são os ruídos na comunicação. Os ruídos da comunicação organizacional podem surgir da falta de clareza na transmissão da mensagem ou da má interpretação da mesma. Os ruídos são uma das principais barreiras existentes na transmissão das mensagens.

O desafio enfrentado pelos tomadores de decisões é a persistência de barreiras de comunicação nas organizações, por isso, as barreiras na comunicação são as mais diversas nas organizações. Qualquer factor que provoque ruído no processo de comunicação, ou seja, qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, certamente alterará o resultado. Essas barreiras precisam ser identificadas e trabalhadas de forma a facilitar o processo de comunicação (Pasqualini, 2006).

Apesar de o Conselho Municipal da cidade da Matola possuir, na sua estrutura orgânica, um Gabinete de Comunicação e Imagem, a análise exploratória feita à página do Facebook da instituição, revela que a mesma se limita apenas a promover e divulgar os programas, projectos, iniciativas e actividades do Conselho Municipal da Matola, sem se preocupar em interagir com os públicos. Ademais, alguns comentários de internautas denunciam aexistência de erros frequentes nas publicações feitas na página[1], o que pode dificultar a interpretação da mensagem, constituindo assim uma barreira de comunicação.

Perante a situação acima exposta, o estudo procura responder a seguinte questão de partida: ***Como a comunicação organizacional é implementada no conselho municipal da cidade da matola e de que forma ela contribui para o desenvolvimento institucional?***

[1] https://www.facebook.com/100064568747556/posts/pfbid02mzgwPA1hYBHobVN2cJnrBF6KuRPtBmwTAYoXLEjNxvwfBteZDBen27cWRansQigml/?app=fbl

1.2.1. Objectivos do Trabalho

1.2.2.Objectivo Geral

- ✓ Analisar a Comunicação organizacional no Conselho Municipal da cidade da Matola e sua relação com o desenvolvimento da mesma.

1.3.Objectivos Específicos

- ✓ Descrever as actividades, instrumentos, estratégias e canais de Comunicação organizacionais adoptadas pelo Conselho Municipal da Cidade da Matola;
- ✓ Avaliar a eficácia das actividades, instrumentos, estratégias e canais de Comunicação organizacional no Conselho Municipal da Cidade da Matola.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1. Enquadramento Teórico

Esta secção do trabalho tem como objectivo à apresentação da teoria de base sobre a qual os dados da pesquisa são analisados e interpretados. Assim, a presente pesquisa teve como suporte teórico a Teoria de Desenvolvimento Organizacional (TDO).

2.1.1. Teoria de Desenvolvimento Organizacional

Teoria de Desenvolvimento Organizacional (TDO) na óptica de Chiavenato (2010, P.386) é um movimento que surgiu por volta de 1962 a partir de um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

No entender de Lawrence e Lorsch (1972), o DO não é apenas uma estratégia educacional, mas também uma intervenção nos aspectos estruturais da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações, bem como na estratégia das transacções com o ambiente.

A teoria do Desenvolvimento Organizacional tem sua base no aspecto comportamental, ou seja, sua ênfase é nas pessoas, no capital humano, o que faz com que o trabalho gire em torno do fornecimento de um ambiente e clima favorável ao desenvolvimento.

2.1.2. Contexto de Surgimento da Teoria de Desenvolvimento Organizacional

Para Bennis (1972, p. 47), citado por Chiavenato (2009, p. 425), aponta quatro condições básicas que deram origem ao DO:

i. Uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional;
ii. Um aumento do tamanho das organizações, fazendo com que o volume das actividades tradicionais da organização não seja suficiente para sustentar o crescimento;
iii. Uma crescente diversificação e gradativa complexidade de tecnologia moderna, exigindo integração entre actividades e pessoas especializadas e de competências diferentes;
iv. Uma mudança no comportamento administrativo em virtude de (1) um novo conceito de homem baseado num crescente e maior conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades, (2) um novo conceito de poder baseado na

colaboração e na razão, (3) um novo conceito de valores organizacionais, baseados em ideais humanísticos e democráticos.

2.1.3. Percursores da Teoria de Desenvolvimento Organizacional

Essa teoria tem como precursor Leland Bradford, autor do livro "*T-GroupTheory na laboratorymethods* (1964) ". De acordo com Meles (1975, p. 191), o DO é um esforço coordenado pelos membros da organização (com a ajuda de consultores externos) para descobrir e remover barreiras de atitudes, comportamentos, processos, políticas e estruturais ao desempenho eficaz do sistema, ganhando uma crescente consciência da dinâmica interna e externa do sistema.

Mas tardes surgiram os seguintes autores Eric Trist e Fred Emery (1960[2]), WarrenBennis[3], Paul Lawrwnce e Jay Lorsh[4]. Desta forma, nota-se que cada precursor da teoria de DO trouxe contribuições diferentes que ajudam a estudar e analisar o processo de mudança e desenvolvimento das organizações.

2.2. Pressupostos da Teoria de Desenvolvimento Organizacional

O DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direcção à abordagem sistémica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento na Administração (Chiavenato, 2003, p. 370).

Tabela 1: Pressupostos básicos do DO

Ordem	Pressupostos	Descrição dos pressupostos
1	Constante e rápida mutação do ambiente	Há mudanças científicas, tecnológicas, económicas, sociais e políticas que influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações;
2	Necessidade decontínuaadaptação	O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência em um

[2] Coordenaram a análise da produtividade e da qualidade de vida no trabalho.
[3] Analisou os efeitos das mudanças rápidas e inesperadas nas organizações, analisou a administração das organizações no futuro, recebendo influências do ambiente, das características da comunidade, dos valores de trabalho, das tarefas, dos objectivos, da estrutura da organização e do nível motivacional.
[4] Criaram modelo de diagnóstico e acção, para analisar das relações entre a organização e o ambiente.

		ambiente em contínua mudança.
3	Interacção entre indivíduo e organização	A organização é um sistema social. O DO parte de uma filosofia acerca do ser humano dotado de aptidões para a produtividade que podem permanecer inactivas se o contexto em que vive e trabalha lhe é restrito e hostil, impedindo o crescimento e expansão de suas potencialidade.
4	A mudança deve ser planeada	A mudança planeada é um processo contínuo e complexo. Para mudar uma organização, é necessário mudar a organização toda envolvendo todos os membros da organização em compromisso conjunto.
5	A necessidade de participação e de comprometimento	A mudança planeada é uma conquista colectiva e não resultado do esforço de poucas pessoas.
6	O DO é uma resposta às mudanças	É um esforço educacional complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização.

Fonte: Chiavenato (2003, P. 370).

2.1.3. Aplicabilidade e Complementaridade entre as Teorias

A teoria de DO foi aplicável ao trabalho devido às características que a mesma apresenta e os factores que devem ser observados para garantir o desenvolvimento organizacional. Esta teoria mostra que as organizações necessitam de participação e de comprometimento, evidência que para garantir o desenvolvimento organizacional, todos os actores, ou seja, funcionários e agentes devem ser envolvidos e devem participar na tomada de decisões. Para o trabalho, a teoria vai ajudar a averiguar até que ponto a comunicação no seio do Conselho Municipal da Cidade da Matola assegura o envolvimento e participação dos colaboradores e munícipes.

Não só, a TDO evidência a interacção entre indivíduo e organização, ou seja, para garantir o desenvolvimento das instituições é necessário que diferentes órgãos e tomadores de decisões interajam uns com os outros para partilharem estratégias, mecanismos e políticas que ajudem no desenvolvimento organizacional. Por conseguinte, esta teoria é aplicável ao trabalho, na medida em que enfatiza o TDO é uma resposta às mudanças, ou seja, para mudar de uma situação não desejada para uma nova é necessário aplicar os pressupostos do TDO.

2.2. Enquadramento Conceptual

Esta secção do trabalho tem como objectivo definir os conceitos consideradas chave para a compreensão deste trabalho, nomeadamente: comunicação, organização e desenvolvimento organizacional.

2.2.1. Comunicação

De acordo com Kotler*et al.* (1998,p.70), a palavra comunicação deriva do latim *communicare,* cujo significado é participar de algo, partilhar, tornar comum. O autor ainda revela que a comunicação é um processo que consiste no movimento de informações entre um emissor e um receptor, que interpreta a mensagem contida nos códigos.

Na óptica de Chiavenato (2004,p.22), a comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então, compartilhada também por essa pessoa. Para que haja a comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

Por seu turno, Neto (2006,p.64) refere que a comunicação é um processo pelo qual as pessoas envolvidas numa organização transmitem informações entre si e interpretam o seu significado, sendo importante assegurar que as pessoas tenham entendido perfeitamente o que se quis dizer.

Todos os autores concordam ao definir a comunicação como uma actividade inerente à natureza humana que implica a interacção e a posição comum de mensagens com significados, através de diversos canais e meios para influenciar no comportamento de outros e na organização. No entanto, para o presente trabalho adopta o conceito de Neto (2006) por se mostrar mais abrangente ao destacar a importância da interpretação no processo comunicacional e a necessidade de claro entendimento do que é comunicado.

2.2.2. Organização

A palavra organização advém da palavra grega, “organon”, que significa instrumento, órgão ou aquilo com que se trabalha, um sistema para atingir os resultados pretendidos. “Desta forma, as organizações podem ser definidas “como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns” (Cunha, Rego, Cunha

& Cardoso, 2007, p.38), envolvendo distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades.

Para Cardoso (2006), a organização é uma unidade colectiva de acção formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o status e o papel de seus membros. Por sua vez, Teixeira (2013) define organização como um processo para estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a organização como um todo se propõe a atingir.

Na idéia do Chiavenatto (2005, p. 24), a organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objectivo comum. Para o referido autor, as pessoas ao trabalharem em conjunto atingem resultados com um nível de eficiência que individualmente não teriam, daí a importância de combinar esforços dentro das organizações para que estas não sejam meros instrumentos de produção de bens e serviços, mas sejam também, um local com um ambiente saudávelem que as pessoas possam passar grande parte do seu tempo com sentimentos de bem-estar. Pretende-se, ao mesmo tempo, que estas desenvolvam o seu trabalho de modo articulado para atingir finalidades comuns.

As definições têm em comum a mesma preocupação em definir organização como um sistema para atingir os resultados pretendidos. Normalmente é formado por uma, duas ou mais pessoas que executam funções de modo controlado e coordenado com a amissão de atingir um objectivo em comum com eficiência.

2.2.3. Desenvolvimento Organizacional

O desenvolvimento organizacional visa à clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objectivos e metas da organização (Chiavenato, 2004,p.474).

Motta e Vasconcelos (2006,p.61), relacionam o conceito de desenvolvimento organizacional a três itens distintos, porém complementares: Estratégia Educacional; Mudança Planeada e Comportamento. A partir disso, eles delineiam algumas metas para

o desenvolvimento organizacional, dentre elas as relações interpessoais e à valorização do factor humano nas organizações.

No que tange ao conceito do desenvolvimento organizacional como processo, Bouldin (1993), salienta que é um processo de extrema necessidade do envolvimento activo do alto escalão administrativo, a plena utilização das redes formais e informais de comunicação, e a formação de uma equipe específica que actue como agentes de mudança, desenvolvendo tanto o planeamento como a execução da mudança. O Desenvolvimento Organizacional preza por mudanças no comportamento da organização para, assim, alcançar também os objectivos pretendidos quanto às alterações na estrutura formal da corporação.

Depreende-se que o desenvolvimento organizacional está relacionado com as normas culturais responsáveis pelo delineamento do ambiente interno em relação à comunicação estabelecida, à maneira como se lida com os problemas em geral, ao processo decisório, aos valores e métodos inerentes à organização e, também, ao relacionamento interpessoal e a cooperação entre os grupos.

CAPÍTULO 3: REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte do trabalho apresenta-se estudos que versam sobre a comunicação e sua relação com o desenvolvimento organizacional e discute-se as teorias de alguns autores, as quais darão sustentação à pesquisa: Comunicação Organizacional (CO), Comunicação Pública (CP), Comunicação municipal (CM), Canais de Comunicação (CC)**.** Fluxos de Comunicação, Tipos de comunicação nas organizações, abordagens relativas ao Desenvolvimento Organizacional (DO), Comunicação municipal e sua importância na definição de estratégia, e por último o papel da Comunicação organizacional no processo de Desenvolvimento.

3.1. Comunicação Organizacional (CO)

A comunicação organizacional tem raízes na história da comunicação humana. Desde os primórdios das sociedades humanas, as pessoas têm procurado formas eficazes de se comunicar umas com as outras para coordenar actividades, tomar decisões e resolver problemas. No contexto organizacional, a comunicação sempre foi essencial para o funcionamento eficaz das empresas e das instituições.

A comunicação organizacional é, segundo Ruão (1999), o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.

Marchiori (2008) considera a comunicação organizacional em função de três dimensões: Humana, Instrumental e Estratégica. A Dimensão humana diz respeito aos indivíduos que compõem a organização e, a partir de seus actos comunicacionais, promovem seus processos; a Instrumental é vista como a responsável pelo fluxo das informações; e a Estratégica exerce influência directa na gestão da organização e nos resultados obtidos.

Portanto, a comunicação organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e acções dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados (RIBEIRO, 2008, p. 8).

3.2.Comunicação pública (CP)

A comunicação pública é um conceito que tem ganho mais relevância. O objectivo central da mesma é a melhoria das relações entre as organizações de interesse público e a sociedade. Desta forma, a comunicação pública destaca-se no campo da comunicação porque tem uma finalidade: o interesse ao nível macro e comum.

Actualmente, a tendência de que os cidadãos considerem "os governos como algo não relacionado à sua vida" (Duarte, s.d., p.1) tem vindo a alterar-se, o que faz com que a sociedade seja cada vez mais exigente no que diz respeito à informação e à clareza. Esse facto demanda que as estratégias de comunicação sejam cada vez mais sofisticadas e eficientes provocando "mudanças significativas nos papéis desempenhados pela comunicação nas instituições públicas" (Costa, 2016, p.40). É aqui que surge a comunicação pública como um meio de comunicação entre as instituições públicas e os seus públicos.

A comunicação pública é tida por alguns autores como um conceito amplo, que designa "toda a comunicação de interesse público, praticada não só por governos, mas também por empresas, terceiro sector e sociedade em geral" (Oliveira, 2004, citado por Kunsch, 2012, p.20) o que faz com que esta noção não possa ser concebida "apenas como o conjunto de capacidades auto organizativas e autónomas das instituições administrativas, desconsiderando os fluxos de informação e padrões de relacionamento que envolvem atores do Estado e da sociedade" (Matos, 2009, p. 5).

Além da comunicação pública ser um "processo de comunicação instaurado entre Estado, Governo e Sociedade Civil" (Brandão, 2015, p.1)é também "um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país" (Matos, 2009, p.6) e que "só existe em contextos democráticos, de cidadania e com presença de capital social, contribuindo com uma nova percepção de política de comunicação" (Oliveira, 2012, p.41). Mais, de acordo com Duarte (s.d., p.2), a comunicação pública "ocupa-se da viabilização do direito social colectivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse colectivo".

Duarte citado em Kegler e Kegler (2011, p.6) evidencia cinco aspectos de comunicação pública:

> (a) Compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; (b) centralizar o processo no cidadão; (c) tratar

comunicação como um processo mais amplo do que informação; (d) adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos; (e) assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo uno.

Em suma, a comunicação pública "define-se pela legitimidade de interesse público" (Zémor, 2008, p.5) e, por isso, "as mensagens, são em princípio, emitidas, recebidas, tratadas pelas instituições públicas "em nome do povo"" (Zémor, 2008, p.5). A comunicação pública diz, assim, respeito à troca e partilha de informações de domínio e interesse público. Assim, este tipo de comunicação "ajuda a identificar a utilidade pública, a fomentar o conhecimento cívico, a facilitar a acção pública" (Zémor, 2008, p.6) e com isso gerar debate político.

3.2.1. Canais de Comunicação (CC)

Para assegurar o funcionamento dos canais de comunicação, a organização precisa atentar-se para os vários fluxos de veiculação estabelecidos internamente.

Na óptica de Daft (1999, p. 343), os canais de comunicação podem ser os seguintes:

a) **Canais Formais de Comunicação:** representam os canais estabelecidos, institucionalizados na organização. Podem ser evidenciados através dos documentos e regimentos internos, relatórios e informativos.
b) **Canais Informais de Comunicação:** coexistem com os canais formalmente estabelecidos e não respeitam a hierarquia institucionalizada. Correspondem a todo e qualquer acto comunicacional que venha a ocorrer dentro da organização e não seja formalmente instituído.

Argenti (2006, p.186) afirma que os canais informais de comunicação das empresas consistem numa rede que inclui desde conversas particulares nos corredores entre dois funcionários até as últimas curiosidades contadas no refeitório e devem ser considerados um veículo de comunicação empresarial tanto quanto são os boletins internos ou as reuniões com funcionários.

Daft (1999, p. 345) discorrendo ainda sobre os canais informais, aponta dois tipos bastante utilizados: a Administração Interactiva e o Boato. De acordo com o autor, a Administração Interactiva corresponde ao contacto interpessoal com o capital intelectual para que, assim, os executivos percebam a real condição das situações. Já o Boato compreende uma extensa rede que interliga todos dentro da organização e, às

vezes, são responsáveis por preencher a falta de informação que deveria ser provida pelos canais formalmente estabelecidos.

3.2.2. Instrumentos de Comunicação Interna nas organizações

Hoje em dia, com a sociedade e o mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo, torna-se mais evidente o aparecimento de novos instrumentos de Comunicação Interna, que são importantes para o sucesso das organizações porque aumentam o nível de competitividade.

Existem várias opções de instrumentos para viabilizar a Comunicação Interna nas organizações, considerando que a Comunicação Interna é um instrumento poderoso para a integração dos colaboradores e é um meio de conseguir uma boa cooperação, a escolha dos instrumentos adequados é a parte fundamental desse processo. Estes podem ser de comunicação oral e escrito e têm as suas respectivas funções (Torquato, 2010. P. 27).

Fortes (2003, pp. 253-285), afirma que existem diferentes veículos de Comunicação Interna nas organizações, das quais se destacam: veículos de comunicação dirigida escrita, de comunicação dirigida oral, de comunicação dirigida auxiliar e de comunicação dirigida aproximativa. Os instrumentos de comunicação dirigida escrita são divididos em duas categorias: informativos ou publicações.

Por seu turno, Kunsch (2003, p.84) advoga que os instrumentos de Comunicação Interna usadas nas organizações são as seguintes:

a) **Avisos:** comunicações curtas de carácter oficial, acompanhadas ou não de ilustrações. Normalmente são colocados em lugares especiais no interior da organização, nos quadros de avisos. Requerem cuidados para atrair atenção dos colaboradores e devem ser sempre actualizados;
b) **Cartas:** transportam as mensagens escritas interna e externamente, com inúmeras intenções: boas vindas, promoções, aniversários, datas de destaque;
c) **Circular:** um ofício ou outro tipo de correspondência duplicado e é enviado a várias pessoas ou instituições;
d) **Boletins informativos:** tipo de jornal, todavia com menores dimensões e quantidade de informações;
e) ***Newsletters:*** publicações técnicas destinadas aos grupos de interesse (financeiros ou de um ramo de negócio), que projectam um conceito dinâmico

da empresa ao arrolarem as modificações, os dados económicos, os êxitos da companhia e equivalente repercussão para os públicos.

f) **Mural:** veículo posto num suporte, para a exibição de folhas isoladas ou dispostas em molduras e cores distintas que marcam as acções. Elaborado e controlado pelos colaboradores, aceita qualquer tema e é utilizado de acordo com suas expectativas;

g) **Manuais:** compilam noções essenciais, políticas e preceitos. São considerados veículos de comunicação dirigida escrita em apoio aos diferentes departamentos da organização desde que a sua confecção tenha sido um trabalho conjugado com o serviço de Relações Públicas e dedicado a estabelecer o diálogo e respeitar os interesses dos públicos;

h) **Regulamentos:** determinadas possibilidades de comunicação entre a empresa e os seus públicos necessitam de parâmetros escritos para que funcionem a contento para todos os grupos envolvidos. Enquadram-se nessa situação o sistema de sugestões e a caixa de sugestões em virtude dos regulamentos necessários à sua concretização e dos meios utilizados para a sua divulgação. A confiança mútua deve reger os relacionamentos que se estabelecem;

i) **Caixas de sugestões:** um esquema de contrato sigiloso dos colaboradores com a administração, destinado à realização de inquéritos e sondagens de descontentamentos. Estende-se esse veículo ao público externo, destacando-se na colecta de opiniões, principalmente dos consumidores de serviços. Elas lidam com a espontaneidade e com a vontade das pessoas;

j) ***E-mail:*** o correio electrónico é um canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, a custos mínimos;

k) ***Intranet:*** é a rede privada de uma instituição ou organização. O acesso a essa rede é permitido a um conjunto restrito de utilizadores.

l) **Telefones:** quase como uma extensão de conversas informais, o telefone actua na mesma linha de relevância. É um dos principais instrumentos de trabalho para o atendimento ao público em geral, por facilitar o acesso a recursos e serviços.

3.3. Instrumentos de comunicações externas nas organizações

Existem várias ferramentas através dos quais se manifesta a comunicação externa, que é o meio utilizado para entregar a mensagem pretendida pela organização. A comunicação

envolve diversas ferramentas de comunicação, cada uma delas tem características peculiares e servem para situações específicas no processo de comunicação.

Kotler e Armstrong (2003), afirmam que as ferramentas de comunicação das empresas consistem num mix de publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e estratégias de marketing. Estes autores referem ainda algumas das ferramentas de comunicação externa:

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 363), Na publicidade são anúncios impressos, transmissões electrónicas, outdoors e outras formas. Entre as vendas pessoais estão apresentações de vendas, feiras comerciais e programas de incentivo. As promoções de vendas incluem displays em pontos-devenda, prémios, descontos, coupons, brindes e demonstrações. O marketing directo inclui catálogos, telemarketing, fax, quiosques, internet e outros. Graças aos avanços tecnológicos, as pessoas podem agora se comunicar pela mídia tradicional (jornais, rádio, telefone, televisão), bem como por mídias mais modernas (fax, telefones celulares, pagers e computadores).

As ferramentas da comunicação externa frequentemente utilizadas pelas organizações são diversas, entre as nomeadas pelo, Kotler, (2003, p.364), são:

a) **Website**- É rápido e de fácil acesso, o site é uma excelente ferramenta para promover programas, serviços e produtos da organização. É importante manter o website fácil de navegar, actualizado e atraente;
b) **Reuniões** - Os encontros cara-a-cara são a melhor forma de passar a mensagem que a organização pretende sem o risco de ser mal interpretada;
c) **Eventos** - Promover um negócio através de um evento, como seminários ou congressos, é uma forma de aumentar a rede de contactos e dar a conhecer a organização e as suas actividades;
d) **Correio electrónico** - É uma ferramenta importante para enviar actualizações, informações e agradecimentos, a um grande número de pessoas num curto espaço de tempo;
e) **Telefone** - Um telefonema pode ser um meio eficaz de comunicação, especialmente quando é necessário obter uma resposta imediata ou se for necessário compartilhar informações mais profundas;
f) **Redes Sociais** - Também conhecidas por social media, actualmente são indispensáveis a qualquer organização porque entre outros benefícios oferecem dinamismo e comunicação instantânea;

g) **Impressões** - Distribuir materiais publicitários impressos, como folhetos promocionais ou brochuras, é uma forma de obter a atenção do público externo;
h) **Cartas -** Apesar de estarem a cair em desuso, convites, pedidos de patrocínios e cartas de agradecimento aos sócios ou clientes são uma forma tradicional de obter e até criar apreço entre a organização e o público;
i) **Mass Media** - O rádio, televisão e a imprensa são uma forma eficaz de chegar a uma vasta quantidade de pessoas.

3.4. Fluxos de Comunicação

A comunicação flui em vários sentidos. De acordo com Torquato (1996), as organizações possuem três fluxos de comunicação, que se movem em duas direcções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral e de uma forma bidireccional (vertical e horizontal).

a) Fluxo descendente

O conjunto das informações só existe quando a Comunicação é estabelecida de forma descendente ou vertical, esse é um tipo mais utilizado em empresas de pequeno porte. Nesse tipo de fluxo, a grande maioria não pode opinar em relação às acções estabelecidas, apenas executá-las.

Para Torquato(2015, p. 57) o fluxo comunicacional descendente realiza-se no fluxo de cima para baixo, ou seja, na posição hierárquica de uma organização representa o encaminhamento de mensagens dos dirigentes (topo decisório/cúpula directiva) para os subalternos (bases) para assegurar o desempenho correcto das metas e actividades organizacionais. Através desse fluxo de comunicação são transmitidas instruções, directrizes, normas, princípios orientadores, metas, doutrinação e práticas organizacionais.

No entanto, Torquato (2015, p. 69) chama atenção que, as comunicações em excesso pelo fluxo descendente podem acarretar o entupimento dos canais, problemas relacionados às falhas no retro informação da cúpula dirigente para com as bases e 24 também indica o embaraço na quantidade de espaço organizacional que a informação abrangerá.

Entretanto, o autor afirma que, a comunicação descendente é mais eficaz quando é realizada entre a cúpula e os níveis gerenciais intermediários do que quando se trata dos

gerentes e as chefias subordinadas, isso em razão da linguagem ser mais homogénea e haver menos patamares de comunicação.

b) Fluxo ascendente

As comunicações ascendentes ocorrem de forma contrária da comunicação descendente. Nesse fluxo as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional enviam suas informações aos escalões superiores. Segundo Robbins (2002,p.281), "a comunicação ascendente mantêm os dirigentes informados sobre como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho, seus colegas e a organização em geral, ou seja, fornece feedback".Com base nas informações vida da classe operária, a direcção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida.

Este tipo de comunicação requer um enorme esforço e atenção constante da parte de todos os envolvidos. Carvalho (2004,p.89), destaca alguns tipos de comunicações ascendentes:

- Relatórios transmitindo dados estatísticos (unidades produzidas ou vendidas, pessoal contratado ou demitido, etc.).
- Relatórios financeiros (aumento e oscilações do capital, nível de investimentos, contas a pagar e receber, receitas e despesas, etc.).
- Opiniões, ideias, sugestões, reclamações, queixas e críticas.
- Reclamações formais com fluxo por processamento próprio em seu caminho ascendente, exigindo, via de regra, solução.

A comunicação ascendente é importante, porque não é a apenas os subordinados que precisam de informação para desenvolver as suas tarefas, mas principalmente os superiores necessitam de informações que vem do nível intermediário e operacional para poderem tomar decisões. Na comunicação, seja ela horizontal descendente ou ascendente, é importante que se estabeleça a melhor maneira de aplicá-las, observando as singularidades de cada estrutura organizacional, procurando minimizar ao máximo as barreiras existentes na comunicação.

c) Fluxo horizontal

Torquato (2010, p. 84) defende que o fluxo horizontal ou lateral mostra-se estratégico para os programas e metas da organização, permite grande entrosamento e contribui para o aperfeiçoamento das coordenações, entretanto, o autor apresenta como queixa o esconderijo de informações sobre o que se passa no sector, cria-se redomas e feudos de

compartimentalização das áreas e acobertamento de informações, o que tem a ver com a competição entre os níveis de gerências.

Existem dois canais internos de comunicação em uma organização: as verticais e horizontais. Segundo Silva (2007) as verticais seriam os dirigentes para os subordinados ou os subordinados para os dirigentes, que se classificam em: de cima para baixo (descendente) ou de baixos para cima (ascendente) e os horizontais seriam entre as direcções.

Como podemos notar, o fluxo de comunicação pode influenciar directamente ou indirectamente na eficácia da comunicação. Esses fluxos ajudam na transmissão de ideias, ordens, valores, objectivos, normas, metas, informações entre os colaboradores como um todo.

3.5.Tipos de comunicação nas organizações

De acordo com Caldas (2009), existem dois tipos de comunicação dentro das organizações, entre elas são: formal e informal.

Tavares (2007, p. 49) citado por Kunsch (2003) define a comunicação formal como toda e qualquer forma de comunicação que é documentada, como a acta de reunião, memorando, circular, ofício, etc. Por outro lado, a comunicação formal também é relacionada com o sistema de normas que regem o comportamento, os objectivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos participantes da organização. Caldas (2009) argumenta que, na comunicação, a mensagem é transmitida e recebida pelos canais formais estabelecidos no organograma da organização, na sua estrutura organizacional e deriva da alta administração. Em paralelo a esta forma de comunicação existe outra que ocorre dentro da organização com funções bem específicas e que foge do ambiente formal, chamada de comunicação informal.

Pires e Menezes (1978) definem a comunicação informal como uma forma de relacionamento não formalizado, isto é, aquele simples relacionamento entre os integrantes da organização, não se identificando com as obrigações e direitos inerentes ao cargo que se ocupa. Esta, segundo Tavares (2007, p. 49), tem como principal característica a informalidade e não-documentação, como por exemplo: conversas fora do ambiente de trabalho sem registos, conversas casuais entre os colaboradores, encontros, etc.

De acordo com Kunsch (2003, p. 83), uma das razões básicas para a existência do sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade dos membros obterem informações sobre as mudanças que ocorrem dentro da mesma e como estas afectarão suas vidas. Isso explica-se pelo facto dos funcionários precisarem de informações seguras e confiáveis, onde muitas vezes a forma de comunicação formal não proporciona informações suficientes para satisfazer as dúvidas destes.

3.6. Comunicação municipal e sua importância na definição de estratégia

A comunicação assume um papel importante na administração municipal, estabelecendo ligação efectiva entre os órgãos governamentais municipais e a comunidade que servem. O desenvolvimento da comunicação municipal está ligado à necessidade de estabelecer canais transparentes e eficientes para informar os cidadãos sobre questões locais, políticas públicas, serviços municipais, eventos e outras informações relevantes.

Camilo (1998, p. 15) define a comunicação municipal como "um conjunto global, coerente e contínuo de acções comunicacionais concretizadas pela estrutura institucional do município, o Conselho Municipal, a Assembleia Municipal ou o Presidente da Municipal". É coerente na medida em que é utilizada para resolver problemas e alcançar objectivos concretos. É contínua porque acompanha as actividades públicas do Município. É concreta porque tem como referência a comunidade local. O autor ainda acrescenta que é interactiva porque se pode assumir como um espaço de diálogo entre os cidadãos e os seus representantes políticos.

Hoje em dia é impensável, segundo Oliveira (2012), gerir um município sem recorrer à comunicação de forma permanente, informando os munícipes das deliberações, iniciativas, planos e acções do Conselho Municipal. Da mesma opinião é Canel (2006, p.19) que assume que "não há instituição pública sem comunicação" e, como salienta, Alhama (2010) a comunicação municipal é um instrumento poderoso para explicar e legitimar as decisões políticas levadas a cabo durante o mandato político, Soushard e Wahnich (1995) acrescentam que, é uma ferramenta poderosa que os políticos têm ao dispor para se darem a conhecer.

Em modo de resumo, e segundo Camilo (1998), a comunicação municipal é um regime de difusão pública das deliberações municipais ou de legitimação político-eleitoral; é um recurso técnico utilizado para sensibilizar as populações a adoptarem determinados comportamentos; é um canal de participação pública; tem um carácter extra concelhio; é

um recurso vantajoso para a promoção corporativa dos concelhos a nível externo e é uma estratégia para os municípios justificarem as suas políticas perante os cidadãos que cada vez estão mais exigentes.

Alhama (2010) defende que as estratégias de comunicação municipal visam melhorar as condições socioeconómicas e a qualidade de vida dos cidadãos. Lendrevieet al. (2010, p. 63) definem estratégia da comunicação como "um conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os objectivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar"

Nesta perspectiva, Oliveira (2012, p. 65) defende que "a comunicação municipal como serviço público, deve ser sistematizada, planeada e organizada com objectivos claros e o seu grau de eficácia tem de ser avaliado", porque como evidencia (Garnet, 2004, citado por Canel, 2010) a comunicação influencia a vida das pessoas e, como justifica (Han, 2004, citado por Canel, 2010), afecta a confiança dos cidadãos no governo, razão pela qual a estratégia de comunicação deve ser parte integrante e permanente das operações diárias das instituições públicas.

Pérez (2008) e Canel (2010) defendem que a estratégia de comunicação é definida em função dos públicos que se pretende atingir, da mensagem que se quer transmitir e da forma como se vai transmitir essa mensagem. Kotler e Keller (2006) asseguram ainda que uma comunicação eficaz depende da identificação do público-alvo, da definição dos objectivos, da elaboração da comunicação, da selecção dos canais de comunicação e da definição do orçamento da comunicação.

Alhama (2010) defende que as estratégias e as linhas de actuação da comunicação pública se desenvolvem a partir da publicidade institucional, da gestão das relações informativas e no estabelecimento de relações institucionais, sendo que a gestão das relações informativas detém maior impacto Camilo (2006) acrescenta que as estratégias de comunicação municipal estão ao serviço do desenvolvimento local e terão de ser globais e integradas: globais, porque englobam todos os domínios de intervenção (administrativo, político-administrativo e político); e integradas, na medida em que combinam vários procedimentos comunicacionais, desde as relações públicas à publicidade, das vendas às promoções de vendas, ou seja, adaptam os conceitos operativos do marketing à realidade da autarquia.

Camilo (2010) salienta que as estratégias de comunicação municipal variam de município para município, isto é, dependem das especificidades corporativas, dos

planos de intervenção municipal, da instituição municipal, dos temas seleccionados, dos públicos-alvo que querem atingir, das produções linguísticas, do quadro de experiências e cultura local, dos canais de comunicação escolhidos para fazerem chegar a mensagem e dos efeitos nas populações municipais.

No que respeita aos domínios de intervenção, a estratégia municipal no âmbito administrativo visa divulgar e promover os serviços municipais que os cidadãos têm à disposição para a satisfação de uma determinada necessidade, bem como sensibilizar para a adopção de um determinado comportamento de consumo público. O autor explica que este tipo de estratégia é utilizada para promover um novo serviço ou um novo equipamento e para mostrar como é que o cidadão poderá tirar partido desse serviço ou equipamento. Mas também é benéfica para justificar determinadas acções político administrativas.

No domínio político-administrativo as estratégias da comunicação municipal baseiam-se na informação e na interacção, ou seja, procura-se a participação pública da população em temas relacionados com o desempenho administrativo dos presidentes de câmara e da sua equipa. No domínio político, a comunicação visa, tal como no domínio anterior, a informação e a participação pública, mas assenta em temáticas diferentes, ou seja, a natureza do funcionamento e da produção discursiva diferem. Quanto à natureza do funcionamento, as estratégias de comunicação no domínio político-administrativo são ordinárias e quotidianas, dado o seu funcionamento contínuo, e no domínio político são extraordinárias e sazonais, na medida em que funcionam de forma descontínua.

Já a natureza da produção discursiva pode ser de dois tipos: comunicação referencial ou simbólica, ou seja, depende da dimensão comunicacional em que se encontrem as dinâmicas de significação.

3.6.1. Papel da Comunicação organizacional no processo de Desenvolvimento Organizacional

A Comunicação organizacional desempenha o papel vital na operação eficaz de qualquer empresa, pois ajuda na tomada de decisões, facilita a coordenação entre departamentos e promove a cultura e valores da empresa. Por outro lado, o processo de Desenvolvimento Organizacional lida com as mudanças nos modelos de gestão utilizados para que o mesmo ocorra de forma eficiente e eficazmente

No entendimento de Chiavenato (2003, p. 123), a mudança organizacional é implementada e gerida a partir das 3 (três) etapas do "DO" descongelamento, mudança e recongelamento, e para que as mesmas aconteçam de forma efectiva é necessário estabelecer um processo de comunicação organizacional que veicule todas as informações necessárias e de forma precisa.

Marchiori (2008) ressalta que as organizações existem num estado de equilíbrio em meio a forças que influenciam o ambiente organizacional, nesse sentido a autora faz a seguinte afirmação:

> [A] Mudança Organizacional é o estado em que a organização é colocada quando há um desequilíbrio (intencional ou não) entre a correlação dessas forças. Nesse contexto teórico, mudança é algo cuja deflagração tem um claro início, meio e fim, e que ocorre obedecendo a uma sequência de etapas lógicas, onde a Comunicação organizacional é também responsável pela sólida construção da Identidade e Imagem organizacional.

Marchiori (2008) destaca, ainda, alguns propósitos da comunicação organizacional, que, e, suma, consiste em : é gerenciar as relações das empresas com os seus e outros públicos, tendo como objectivo principal o fortalecimento da marca de forma positiva com seus colaboradores, clientes e com mercado. Entre tantas as funções da comunicação organizacional, as mais recorrentes são: promover a compreensão interna e externa dos objectivos de uma organização; integrar o publico interno; gerenciar crises de reputação; entre outros.

Sendo assim, o Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

O Desenvolvimento Organizacional visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objectivos e metas da organização.

Motta e Vasconcelos (2006, p.61), relacionam o conceito de Desenvolvimento Organizacional a três itens distintos, porém complementares: Estratégia Educacional; Mudança Planeada e Comportamento. A partir disso, eles delineiam algumas metas para

o desenvolvimento organizacional, dentre as quais duas delas são de extrema importância para essa pesquisa bibliográfica – as mesmas dizem respeito às relações interpessoais e à valorização do fator humano nas organizações. No que tange à prática do Desenvolvimento Organizacional como processo, Bouldin (1993), salienta a necessidade do envolvimento activo do alto escalão administrativo, a plena utilização das redes formais e informais de comunicação (conceitos que já serão abordados adiante), e a formação de uma equipe específica que actue como agentes de mudança – desenvolvendo tanto o planeamento como a execução da mudança. O Desenvolvimento Organizacional preza por mudanças no comportamento da organização para, assim, alcançar também os objectivos pretendidos quanto às alterações na estrutura formal da corporação.

Na prática, seu processo, como aponta Chiavenato (2003, p.23), engloba a cultura, o clima e o ambiente organizacionais, as relações existentes – interpessoais, intragrupais e hierárquicas, o processo de comunicação e as estratégias, juntamente com o processo decisório da organização.

Capítulo 4: Metodologia do Trabalho

No presente capítulo descreve-se os procedimentos metodológicos e os métodos usados para realização da presente pesquisa.

4.1. Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa quanto à forma de abordagem classifica-se como qualitativa, Silva e Meneses (2005, p. 20), advogam que a pesquisa qualitativa estabelece uma relação entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A pesquisa qualitativa analisa os processos e fenómenos de forma totalitária, considerando o seu contexto de ocorrência, buscando apurar as motivações e as crenças ligadas aos mesmos (Minayo, 2001 apud SILVERIO e GERHARDT, 2009). No presente trabalho, a pesquisa qualitativa possibilitou a análise das percepções dos diferentes intervenientes sobre a comunicação organizacional do CMCM, incluindo as motivações por detrás dessas percepções.

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada. Este tipo de pesquisa é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatas, ou não em relação a uma determinada realidade (Vergara, 2000,p.47).

Neste sentido, a presente pesquisa busca alinhar-se a essa abordagem, oferecendo subsídios ao processo da comunicação organizacional do CMCM e sua relação com o desenvolvimento institucional.

A presente pesquisa quanto aos objectivos classifica-se como descritiva, pois, "visa descrever as características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis e uso de técnicas padronizadas de colecta de dados" (Lundin, 2016,p.120). A relevância deste tipo de estudo é ter possibilitado a descrição dos instrumentos, estratégias e canais de comunicação usados pelo CMCM.

No que refere-se aos procedimentos técnicos, recorreremos ao uso da pesquisa bibliográfica e documental. Quanto à pesquisa bibliográfica, consiste num estudo sistematizado e desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes electrónicas, isto é, trata-se de material acessível ao público em geral, fornece instrumentos analíticos para qualquer outro tipo de pesquisa. (Vergara, 2000,p.48). A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento de informações através de artigos científicos e revistas que abordam o tema em estudo, tendo possibilitado construção do quadro teórico e conceptual.

Por último, à pesquisa documental, na visão de Gil (2008,p.176), trata-se de uma pesquisa que é desenvolvida com base em provas originárias do próprio órgão e de outras entidades públicas, correspondendo aos documentos de primeira mão que servem como fonte de informação para a pesquisa científica. A pesquisa documental consistiu na análise dos documentos institucionais do CMCM como relatórios das actividades da área de comunicação. A análise desses documentos possibilitou a compreensão dos instrumentos, estratégias e canais de comunicação organizacional utilizados pela entidade.

Métodos de procedimento

No que tange aos métodos de procedimento, privilegiou-se ao método monográfico, que no entender do Marconi e Lakatos (2003,p.108), "parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições, grupos e comunidades". O método monográfico permitiu a realização do estudo aprofundado sobre a comunicação organizacional no CMCM, considerando-o como representativo de outras entidades do género.

Quanto ao método de abordagem, optou-se pelo método hipotético-dedutivo que, para Lakatos e Marconi (2009,p.91), consiste na combinação de observação cuidadosa e antecipações, que guiam o pesquisador ao alcance dos fenómenos que pretende estudar, que depois de verificados no campo, podendo aceitar ou refutar. Este método mostrou-se importante para a pesquisa, na medida em que possibilitou a formulação de hipóteses, como respostas antecipadas às questões que orientarão o trabalho, posteriormente a ser verificada a sua validade no terreno.

Técnicas de Recolha de Dados

Em relação às técnicas de recolha de dados, achou-se pertinente o uso da entrevista e do questionário. Foi empregue a entrevista semi-estruturada, que de acordo com May (2004), o entrevistador prepara uma lista padronizada de perguntas, mas acrescenta, em cada entrevista que conduzir, perguntas que porventura permitam maior obtenção da informação, visando o alcance dos objectivos, de acordo com os comentários e as respostas do entrevistado, dando maior liberdade e flexibilidade para o entrevistador de buscar maior esclarecimento junto ao entrevistado ou sondar suas respostas.

Esta técnica permitiu interagir com diferentes intervenientes e colher informações com maior consistência na medida em que interagia livremente com os entrevistados, a fim de obter informação com maior qualidade referente ao papel da comunicação organizacional no CMCM.

4.1.1. População e Amostra

A população da pesquisa foi composta pelos funcionários do CMCM e munícipes da Matola. Para a selecção da amostra foi usada a técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade, definida por Oliveira *et al.* (2012) como sendo aquela que se procede pela selecção dos elementos aos quais se tem acesso para que a realização da pesquisa se torne possível.

A amostra escolhida para a pesquisa foi de 53 pessoas, dos quais (3) são representantes do Departamento de Comunicação e Imagem do CMCM, 25 são funcionários de outras áreas do município, e os restantes (25) eram munícipes. Foramentrevistadas e foram ainda aplicados 50 questionários, onde 25 são funcionários referentes a outros sectores da instituição e 25 são munícipes, que todos estão directamente ligados à comunicação no CMCM.

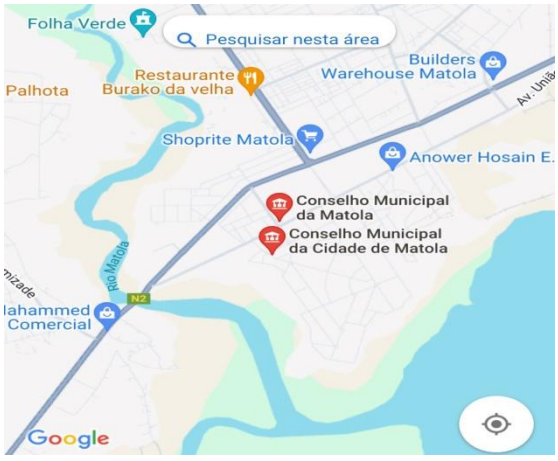
CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO ESTUDO

Neste capítulo procede-se a apresentação, análise e interpretação dos dados de campo. Primeiro faz-se a caracterização do Conselho Municipal da Cidade da Matola. Em seguida, apresentação do sector da comunicação organizacional, caracterização da população e amostra e por fim analisar a comunicação organizacional no Conselho Municipal da cidade da Matola e sua relação com o desenvolvimento da mesma.

5.1. Perfil e Caracterização do Conselho Municipal da Cidade da Matola

O Município da Cidade da Matola localiza-se na província de Maputo. Faz limite no norte com o distrito de Moamba, no sul, com a cidade de Maputo, no este limita-se com o distrito de Marracuene e com a cidade de Maputo e nooeste faz limite com o distrito de Boane. Possui uma extensão de cerca de 375 Km^2.

Figura 1: Localização geográfica do CMCM

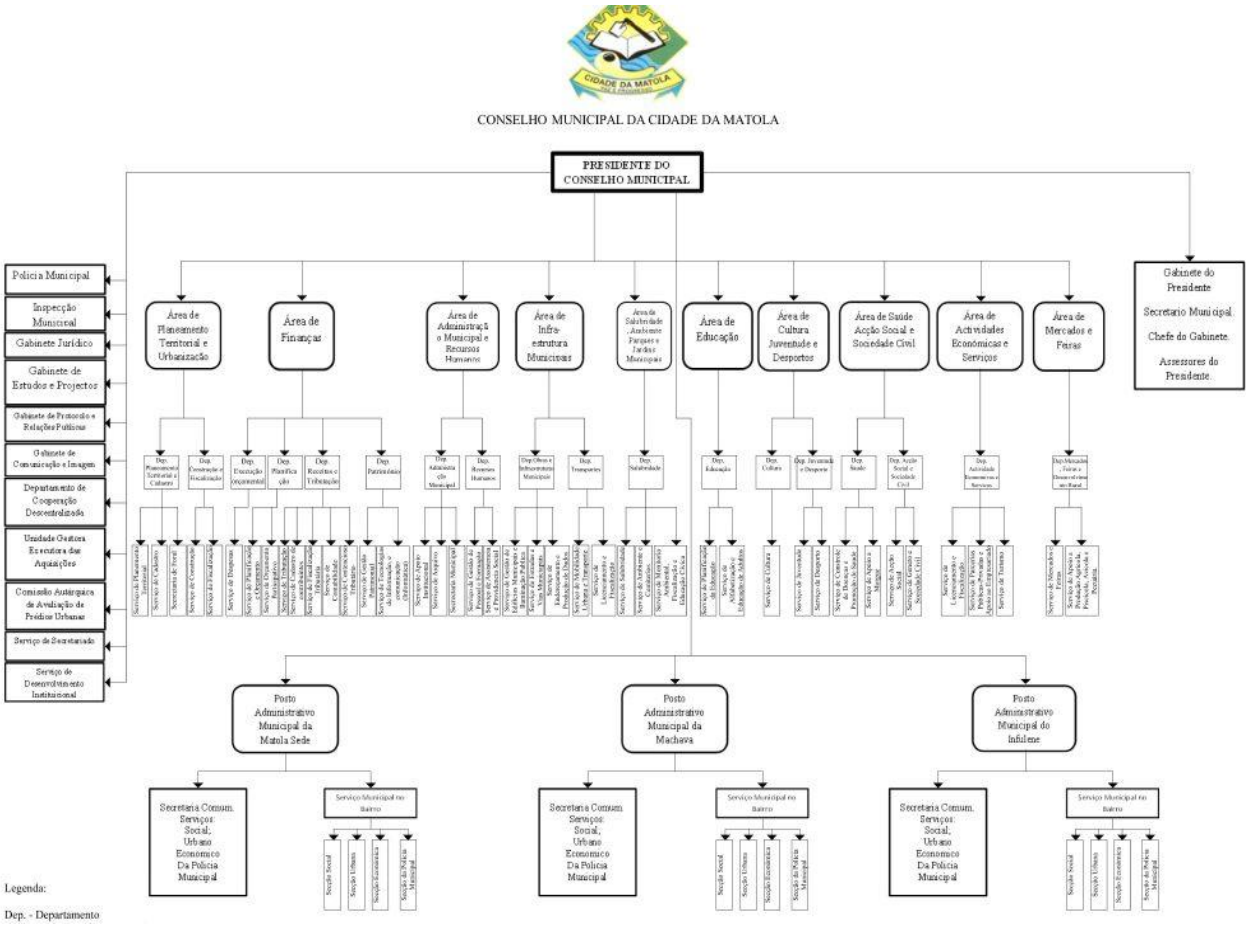


Fonte: https://www.bing.com/maps

O Município da Matola anteriormente designava-se por Câmara Municipal da Vila Salazar instituída pelo Decreto 83/1972, de 05 de Fevereiro (BR, 1972). Esta nomenclatura vigorou durante a era colonial e foi alterada para Câmara Municipal da Matola pelo Decreto 136/1975, de 22 de Março (BR, 1975), três anos mais tarde. Com a reestruturação territorial, o Decreto 5/1978 de 22 de Março (BR, 1978), aprovou a nova designação, e a partir dessa altura passou a designar-se Conselho Executivo da Cidade da Matola a qual durou até 1997, aquando da aprovação da lei nº 2/97 de 18 de

Fevereiro (BR, 1997), que cria as primeiras Autarquias Locais, passando a designar-se Conselho Municipal da Cidade da Matola.

Figura2: Organigrama da Organização



Fonte: ConselhoMunicipaldaCidadedaMatola,2019.

5.1.2. Apresentação do sector da Comunicação Organizacional

O Conselho Municipal da Cidade da Matola possui na sua estrutura orgânica uma unidade responsável pela comunicação, designada de Gabinete de Comunicação e Imagem, subordinada ao Presidente do Conselho Municipal. O mesmo é composto por três elementos, nomeadamente AzafoTembe,Director do Gabinete, Bernardo Rupia e Betinha Simila, ambos técnicos.

No concernente as áreas de formação, todos tem nível superior em jornalismo. Conforme se pode notar, o Gabinete de Comunicação e Imagem possui técnicos com formação na área de comunicação, sendo gerido por pessoas com domínio da ciência da comunicação organizacional.

O Gabinete de Comunicação e Imagem presta assistência ao Presidente e ao Conselho Municipal da cidade da Matola em matéria ligada a comunicação. Compete a este órgão a promoção da imagem do Conselho Municipal da Matola, bem como a promoção e divulgação dos seus programas, projectos, iniciativas e actividades.

No Regulamento Interno do CMCM, consta como funções do Gabinete de Comunicação e Imagem as seguintes:

a) Promover a divulgação das deliberações do Conselho Municipal e decisões do Presidente do Conselho Municipal;
b) Divulgar e controlar a execução das deliberações dos órgãos municipais;
c) Auscultar a opinião pública ao nível do município e desse facto reportar ao Presidente do Conselho Municipal;
d) Assegurar que o Presidente do Conselho Municipal esteja devida e atempadamente informado sobre os acontecimentos do Município;
e) Organizar a recolha de dados e imagens de interesse do Conselho Municipal;
f) Estabelecer a comunicação entre o Gabinete do Presidente do Conselho Municipal e os órgãos locais;
g) Manter a imprensa ao corrente das deliberações e decisões dos órgãos municipais;
h) Projectar uma imagem positiva do município em gerale;
i) Organizar conferências de imprensa dos eventos de carácter nacional e internacional nos quais o Presidente do Conselho Municipal participa, preparando se necessário sumário imediato para as suas intervenções.

As atribuições do Gabinete de Comunicação e Imagem do Conselho Municipal da Matola são relevantes e cobrem muitas áreas essenciais para uma comunicação eficaz e eficiente. No entanto, poderiam ser complementadas com atribuições específicas como planeamento estratégico de comunicação, engajamento em redes sociais, formação contínua, monitoramento de eficácia e gestão de crises para assegurar uma comunicação ainda mais efectiva.

5.1.3. Caracterização da População e Amostra

A população do estudo foi constituído por funcionários do Conselho Municipal e munícipes da Matola. A amostra da pesquisa foi de 53 pessoas, sendo 28 funcionários do CMCM e 25 munícipes da Matola. Dos 28 funcionários do CMCM, 3 são integrantes do Gabinete de Comunicação e Imagem. No que toca ao género, 48% são do género masculino e 52% do género feminino.

5.2.1. Actividades, instrumentos, estratégias e canais de comunicação organizacionais adoptadas pelo Conselho Municipal da Cidade Matola

5.2.2. Actividades

As actividades de comunicação ao nível do CMCM são da responsabilidade do Gabinete de Comunicação e Imagem. Segundo Director do Gabinete Dr. AzafoTembe[5], esta unidade é responsável por toda a comunicação da autarquia, através de um trabalho de assessoria que tem como principais actividades:

- Garantir aos munícipes toda informação dos serviços, acções e funções disponíveis da autarquia quer pessoalmente, através do site do CMCM, da página no facebook, desdobráveis, spotinformativo, etc;
- Dinamização e actualização do site informativo e da página no facebook;
- Manter uma relação próxima da Comunicação Social;
- Elaboração de nota de imprensa, comunicados e anúncios;
- Organização, promoção e participação em eventos ou projectos ligados ao município;
- Organização das conferências de imprensa;
- Realização do clipping no papel e digital de toda a informação noticiada;
- Elaboração de kits e brindes nas datas comemorativas;

[5] 1Entrevistado no dia 11 de Março de 2024, na Cidade de Matola

- ❖ Realização de conscientização por meio de cartazes, folhetos e outras matérias de comunicaçãoe;
- ❖ Realização de reuniões periódicas para alinhamento de informações e decisões.

5.3.Instrumentos Comunicação organizacionais adoptadas pelo Conselho Municipal da Cidade Matola

Para que a comunicaçãoorganizacional flua, torna-se necessário a utilização dos diversos instrumentos de comunicação para estabelecer contacto com o público-alvo. O CMCM não fica fora do assunto, pois trata-se de uma instituição do aparelho do Estado que tem a missão de gerir, administrar, coordenar assuntos locais da cidade, incluindo questões relacionadas com o planeamento urbano.

De acordo com Rupia[6], os instrumentos de comunicação adoptadas no Conselho Municipal da Cidade da Matola são divididos em duas categorias: informativos e publicações. Os informativos têm por propósito levar ao público uma comunicação objectiva, não à espera de retorno, apenas de compreensão do que foi informado. As publicações têm o objectivo de transmitir informações para públicos específicos, havendopublicações segmentadas direccionadas.

Por sua vez, Simila[7], no que concerne aos instrumentos de comunicação, afirmou que o Conselho Municipal da Cidade da Matola tem adoptado os veículos de comunicação dirigida escrita e informativa que são: avisos que consistem em comunicações curtas de carácter oficial, acompanhadas ou não de ilustrações; circular que é o ofício ou outro tipo de correspondência; regulamentos que é um meio de comunicação entre a empresa e o seu público-alvo; caixas de sugestões consiste num esquema de contrato sigiloso dos colaboradores com a administração; e manuais que têm a função de compilar noções essenciais, políticas e preceitos.

AzafoTembe[8], funcionário do CMCM e entrevistada no âmbito da pesquisa destaca os instrumentos de comunicação mais usados no CMCM:

[6]BernardoRupia, Funcionário do CMCM, entrevistado no dia 11 de Março de 2024, na Cidade de Matola.
[7]BetinhaSimila, Funcionária do CMCM, entrevistado no dia 12 de Março de 2024, na Cidade de Matola.
[8]Tembe**,** Azafo, Funcionário do CMCM, entrevistado no dia 13 de Março de 2024, na Cidade de Matola.

a) **Telefone:** é um dos principais instrumentos de trabalho no CMCM para a comunicação entre os funcionários e o atendimento ao público em geral, por facilitar o acesso a recursos e serviços tais como: esclarecimento de dúvidas, partilha de informações urgentes e breves.

b) ***E-mail:*** oe-mail é amplamente utilizado como meio de comunicação oficial no Conselho Municipal da Cidade da Matola, pois oferece a possibilidade de enviar mensagens formais, documentos anexos e registros escritos de discussões e deliberações. É uma ferramenta eficaz para distribuição de informações, convocação de reuniões.

c) ***Redes sociais:*** a presença nas redes sociais ajuda o Conselho Municipal da Cidade da Matola a se comunicar com na comunidade local, compartilhamento de informações e actualizações importantes em andamento. A rede social utilizada pelo CMCM é **Facebook:**[9]Nesse momento, conta com, Vinte e oito mil quatrocentos e sessenta e oito (28.468 mil)seguidores.Ofacebook do CMCM foi criada com a finalidade de ser um espaço aberto, que permite compartilhar actualizações, eventos, fotos e vídeos, além de interagir directamente com os cidadãos através de comentários e mensagens.

d) **Reuniões:** são tradicionalmente consideradas essenciais para promover a interacção pessoal, a troca de ideias e a construção de relações interpessoais entre os funcionários do Conselho Municipal da Cidade da Matola. Essas reuniões permitem discursos mais profundos, debates enriquecedores e decisões colaborativas, proporcionando um ambiente propício para partilha de diferentes perspectiva e opiniões. E sua periodicidade é semanal.

e) **Circular:** representa outro meio de difusão de mensagens no CMCM. Ela representa toda comunicação reproduzida através de cópias, ou outros exemplares de igual teor expedidas à diferentes pessoas, órgãos ou entidades e serve, essencialmente, para dar informação sobre mudança na organização. É destinada a um público genérico e é utilizada quando há necessidade de se enviar a mesma informação, como por exemplo avisos, ordens ou instruções, para vários destinatários.

[9] https://www.facebook.com/100064568747556/posts/pfbid02mzgwPA1hYBHobVN2cJnrBF6uRPtBmwTAYoXLEjNxvwfBteZDBen27cWRansQigml/?app=fbl

f) **Minuto com o presidente:** alguns munícipes e funcionários afirmaram sentir necessidade de ter um diálogo mais aberto com o Presidente. Com base nessa premissa, e como forma de complementar a acção da caixa de sugestões, foi criado o "Minuto com o Presidente". Essa intervenção é informal e acontece a qualquer momento, sem aviso prévio, porém com periodicidade mensal. Os colaboradores ou munícipe que optarem pelo anonimato ao utilizarem a caixa de sugestões, irão receber o feedback durante essa intervenção, já os que não hesitarem em se identificar, poderão ser chamados em particular pelo presidente. Minuto com Presidente não apenas facilita a comunicaçãodirecta e aberta no CMCM, mas tambémfortalece a confiança e o envolvimento tanto dos funcionários internos quanto dos municies externos.

Figura 3: Minuto com o Presidente - Conselho Municipal da Cidade da Matola

Fonte: Conselho Municipal da Cidade da Matola, 2021.

g) **O Evento:** é uma importante ferramenta estratégica de comunicação, pois seu objectivo principal no conselho municipal é divulgar, informar e promover melhorias no relacionamento da organização com seus públicos interessados, impactando positivamente os mesmos. Os eventos que CMCM tem usado são:

Feira comunitária organizada pelo Conselho Municipal da cidade da Matola é um evento dedicado à interacçãodirecta entre a administração municipal e os munícipes da

cidade. Geralmente realizada em locais acessíveis e de fácil alcance para a população, a feira oferece uma plataforma para os cidadãos se informarem sobre projectos municipais, serviços disponíveis, e iniciativas de desenvolvimento urbano. Durante o evento, são montados estandes informativos onde os departamentos municipais apresentam suas actividades, respondem às perguntas dos participantes e colectam feedbacks sobre questões importantes para a comunidade. Além disso, a feira pode incluir actividades culturais, apresentações educativas, e oportunidades para os residentes se envolverem activamente no planeamento e na tomada de decisões municipais. Através dessa iniciativa, o Conselho Municipal busca promover a transparência, fortalecer o relacionamento com os munícipes, e promover um desenvolvimento urbano mais inclusivo e participativo.

Figura 3: Feira Comunitária Organizada pelo Conselho Municipal da Cidade da Matola

Fonte: Conselho Municipal da Cidade da Matola

Evento desportivo é uma iniciativa que visa envolver osmunícipes em actividadesfísicas, promovendo um estilo de vida e fortalecendo os laçoscomunitários. Este tipo de evento pode incluir uma variedade de actividades desportivas acessíveis a todas idades e habilidades. Como corridas, caminhadas jogos de futebol, basquete entre outros.

Esse tipo de evento não apenas informa e educa os cidadãos sobre as actividades da administração municipal, mas também cria um espaço para o diálogo e a colaboração entre a comunidade e as autoridades locais.

Figura 4: Evento desportivo

Fonte: Conselho Municipal da Cidade da Matola

Um dos principais problemas enfrentados é a ausência de registros sobre o número de eventos realizadas. Durante o período em análise, o Conselho Municipal não forneceu informações detalhadas sobre sobre o número de feiras e eventos desportivos realizados durante o período em análise. A falta de registos ou relatórios dos eventos realizados e seu alcance dificulta a avaliação da eficácia e consistência dessas actividades como meios de comunicação.

Outro ponto crítico é a ausência de feedback formal dos participantes sobre os eventos. Colectar e analisar as opiniões e sugestões dos munícipes é crucial para entender o impacto dessas feiras na comunidade e identificar áreas de melhoria. Sem esse feedback, é difícil medir a eficácia das feiras e garantir que elas atendam às necessidades e expectativas da população.

A falta de dados e feedback afecta negativamente a comunicação organizacional do Conselho Municipal. Para que a comunicação seja eficaz, é essencial ter informações precisas e actualizadas sobre as actividades realizadas.

Para melhorar a transparência e a eficácia das feiras comunitárias, o Conselho Municipal da cidade da Matola deve implementar um sistema de registro detalhado para cada evento, incluindo o número de eventos realizados, o número de participantes e o

feedback colectado dos munícipes. Essas informações não só ajudarão a avaliar o sucesso dos eventos, mas também permitirão ajustar e aprimorar as futuras edições, atendendo melhor às necessidades da comunidade.

Os instrumentos de comunicação em uso no CMCM coincidem com os apresentados pelo Brian (2001) apud Melo (2006)que cita os boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio electrónico, quadros de aviso tradicionais e informativos, entre outros, como instrumentos de comunicação organizacional.

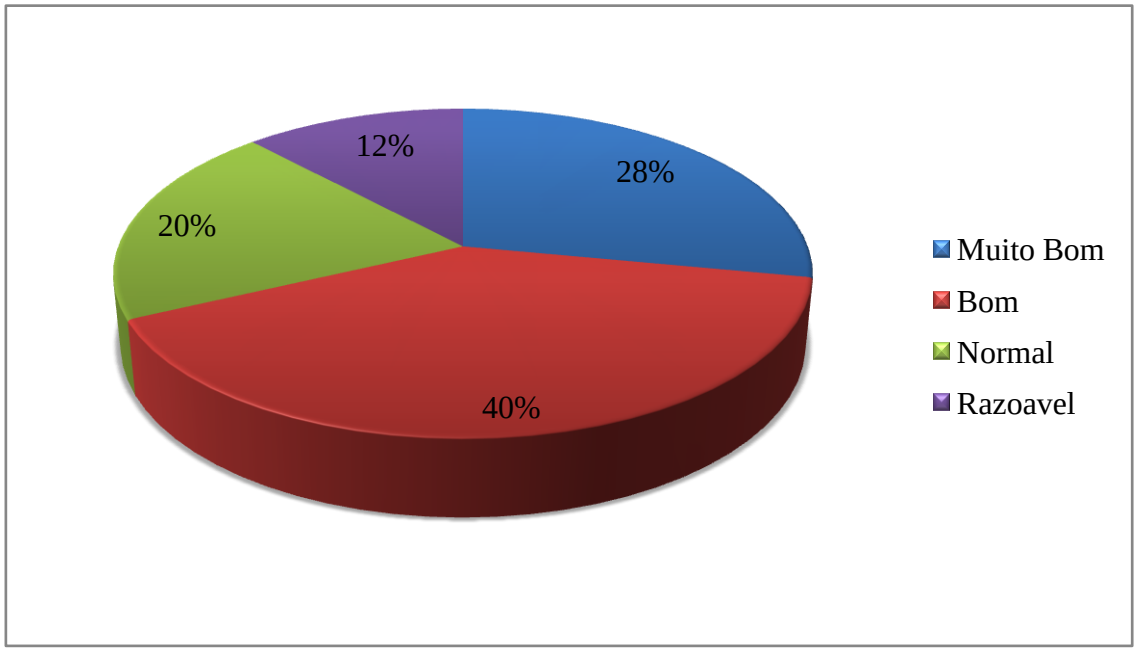
Portanto, percebe-se que no Conselho Municipal da Cidade da Matola, existem diversos instrumentos de comunicação organizacional, destacando os instrumentos de comunicação escrita (circular, caixa de sugestões),oral (Telefone, Evento, reuniões, minuto com presidente)e audiovisual (eventos).

5.4. Eficáciados instrumentos, estratégias e canais de Comunicação Organizacional no CMCM

A avaliação da eficácia dos instrumentos de comunicação em uma organização é crucial para garantir que as mensagens sejam transmitidas de maneira clara, eficiente e com o impacto desejado.A avaliação da eficácia dos instrumentos de comunicação foi feita, primeiramente, ouvindo o público interno do CMCM, em seguida o público-externo, considerando a capacidade de transmissão de mensagem de forma clara, oportuna e fornecimentodo feedback necessário.

O gráfico a seguir apresenta a opinião dos colaboradores do município em relação a sua satisfação com instrumentos de comunicação usados pelo CMCM na sua interacção com eles. Analisados os resultados obtidos a partir dos funcionários que participaram na pesquisa, particularmente para a avaliação dos participantes sobre a eficácia dos instrumentos, estratégias e canais de comunicação do CMCM.

Gráfico 1:Dados sobre avaliação e eficácia dos instrumentos, estratégias e canais de Comunicação Organizacional no CMCM



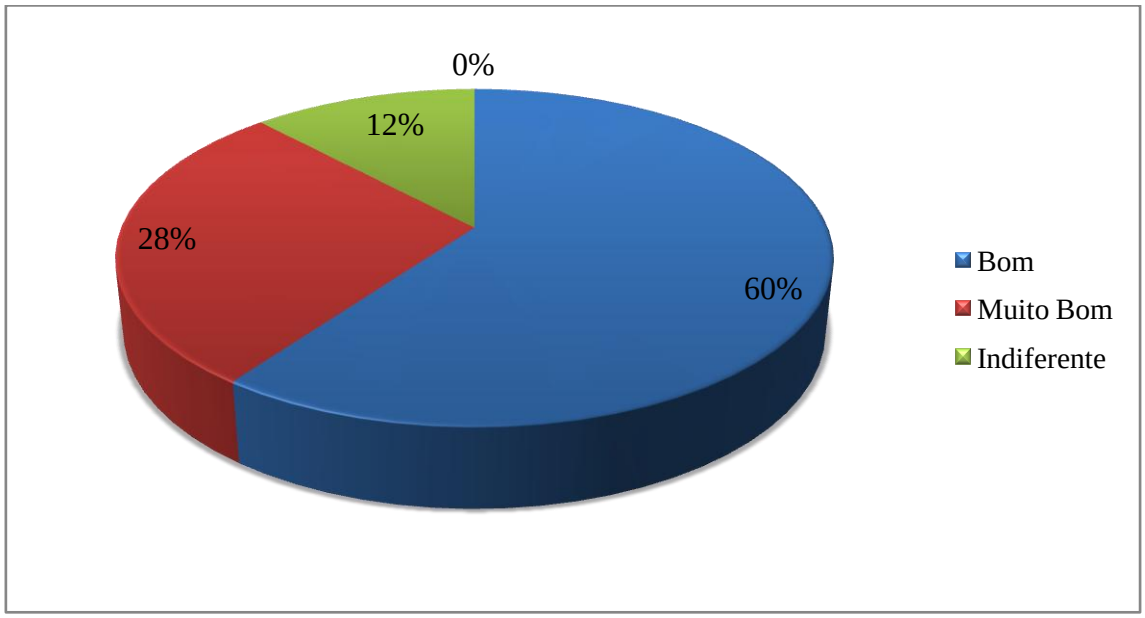
Fonte: Dados de pesquisa (2024).

Sobre a eficácia dos instrumentos, estratégias e canais de Comunicação Organizacional que o CMCM usa para o público interno,a maioria dos colaboradores inqueridos no âmbito da pesquisaconsidera que quase todos instrumentos são bons. Conforme se pode ver no gráfico nº. 1, de um total de 25 funcionários inqueridos, 17funcionários correspondentes a 68% fazem uma avaliação positiva dos instrumentos de comunicação em uso no CMCM, sendo que 40% considera-os como “Bom” e 28% “Muito Bom”. Enquanto isso, 5 funcionários correspondentes a 20% avaliam como “Normal” e 3 funcionários correspondentes a 12% avaliam como “Razoável” os instrumentos adoptados.

Apesar da divergência de opinião, considera-se eficazes os instrumentos de comunicação usados pelo CMCM para interagir com o público interno, uma vez que maior parte faz uma avaliação positiva dos mesmos. Todavia, verifica-se uma margem para aprimoramento, considerando que 32% do público interno não está totalmente satisfeita. É fundamente que o Gabinete da Comunicação e Imagem faça uma auditoria sobre a satisfação dos públicos com relação aos instrumentos de comunicação que usa de modo aferir a sua eficácia e introduzir melhorias constantes.

Relativamente apercepção dos funcionários em relação à comunicação existente no município. Apresentamosoentendimento dos funcionários no que diz respeito a comunicação existente no município.Os resultados obtidos são representados no gráfico abaixo. Gráfico 2:

Gráfico 3: Dados sobre percepção dos funcionários sobre Comunicação no CMCM



Fonte: Dados de pesquisa (2024).

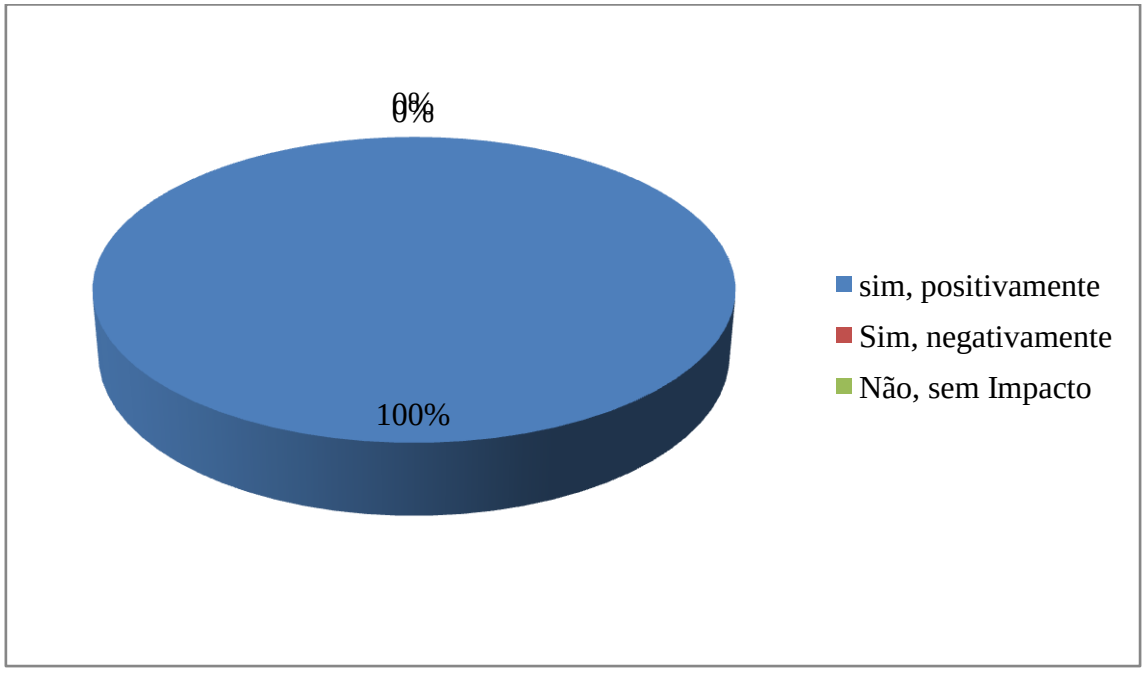
No que tange a percepção dos colaboradores em relação à Comunicação Organizacional realizada no CMCM, a maioria respondeu que a comunicação é Boa. Pode-se constatar no gráfico 2 que, no universo de 25 funcionários, 28%, que corresponde a um total de 7 funcionários, consideram que a comunicação é "Muito Perceptível", 60% correspondente 15funcionários, avaliam como "Perceptível", e 12% que corresponde a um total de 3 funcionários, limitou-se a não responder a questão.

Isso sugere que a maioria dos inquiridos tem uma percepção positiva da comunicação organizacional, o que é óptimo para o Conselho Municipal da Cidade da Matola. É importante reconhecer que essa alta percentagem de avaliações positivas, pois indica que a comunicação no Conselho Municipal da Cidade da Matola está sendo eficaz e bem recebida pela maioria dos envolvidos. Segundo Chiavenato (2004), uma comunicação eficaz é fundamental para o funcionamento e o sucesso de qualquer organização, pois facilita a compreensão mútua e o engajamento dos funcionários.

No entanto, o facto de alguns funcionários não terem respondido ou não estarem plenamente satisfeitos indica que ainda há espaço para melhorias. Conforme sugerido por Robbins e Judge (2013), a insatisfação de uma parte dos funcionários pode ser um sinal de problemas subjacentes na comunicação que precisam ser abordados. É necessário investigar as razões pelas quais esses funcionários não percebem a comunicação de forma tão positiva. Compreender essas questões pode ajudar a identificar áreas específicas que precisam ser aprimoradas, garantindo que a comunicação seja ainda mais eficaz e inclusiva para todos os colaboradores.

No diz respeito ao impacto dacomunicação na produtividade e o engajamento no trabalho, quase todos funcionários inqueridos no CMCM (conforme apresenta o gráfico 3) são unânimes em afirmar que a comunicação afecta positivamente sua produtividade e engajamento no trabalho, argumentando que quando a comunicação é eficaz, os funcionários se sentem mais conectados com a equipa, compreendem melhor as Cexpectativas e objectivos da organização, e têm a oportunidade de contribuir de forma significativa. Isso ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo, na qual os colaboradores se sentem valorizados, motivados a darem seu contributo.

Gráfico 4: Impacto da comunicação na produtividade e engajamento no trabalho

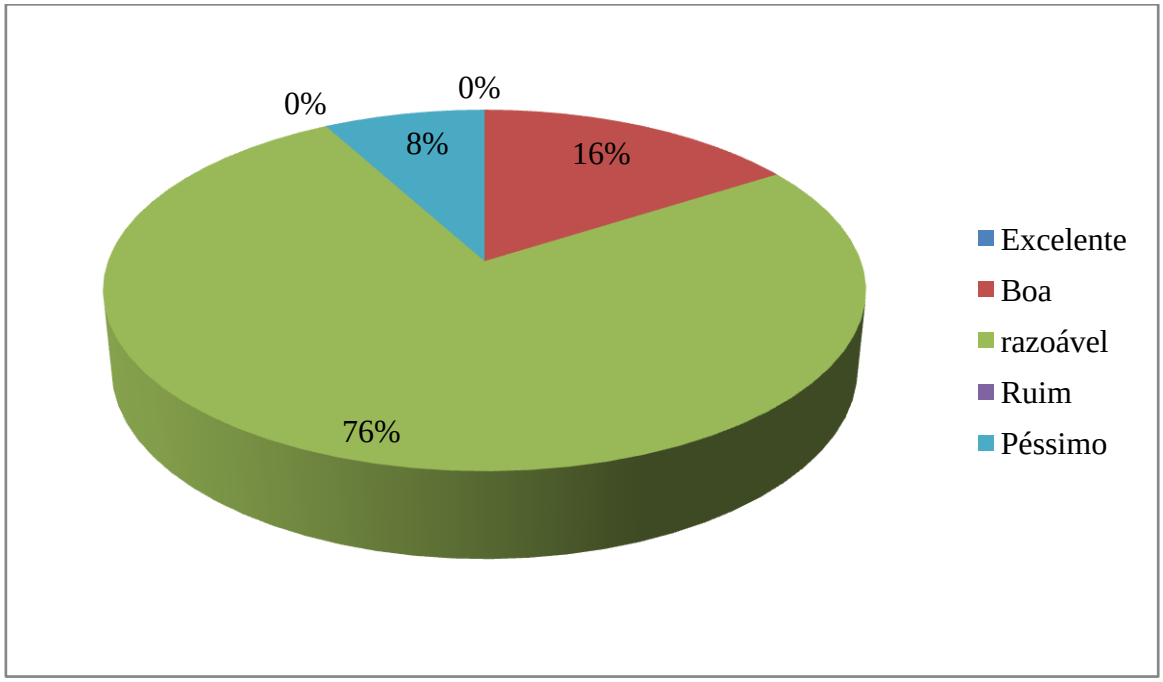


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Portanto, o gráfico 3 acima ilustra como a comunicação afecta produtividade e engajamento no trabalho. Onde percebe-se que todos os funcionários são unânimes em afirmar que “sim, afecta positivamente”.

O gráfico 4 que se segue apresenta as percepções dos funcionários em relação a qualidade da comunicação entre departamentos no CMCM.

Gráfico 5:Dados sobre a qualidade da comunicação entre departamento do CMCM



Fonte: Dados de pesquisa (2024).

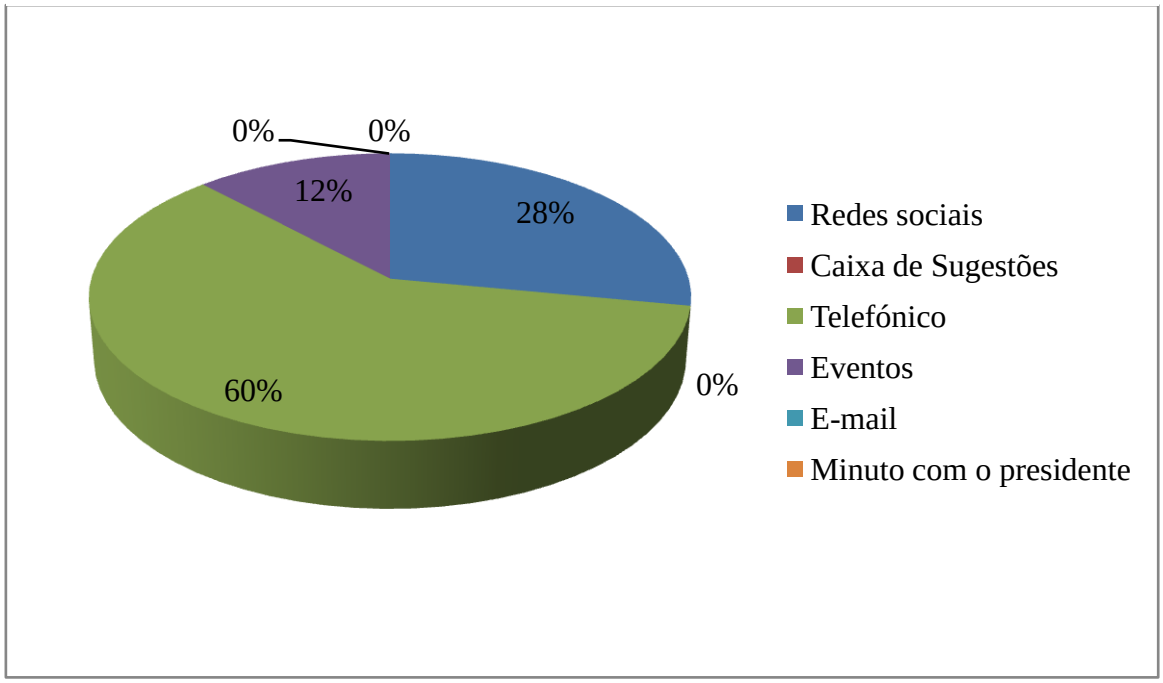
No que tange a qualidade da comunicação entre departamentos do CMCM, de acordo com os resultados da pesquisa o gráfico 4 ilustra que8% afirma que o relacionamento é “péssimo”, entretanto os restantes 92% encontram-se subdivididos entre os que afirmam o relacionamento entre os colaboradores é "razoável e bom" sendo que, distribuem-se da seguinte forma: 76% afirmam que relacionamento é "razoável"e por fim os 16% afirmam que a comunicação entre os departamentos é "bom".

Para que as informações fluam bem dentro da organização, é necessário que haja um bom relacionamento entre os departamentos. Neste caso os dados mostram que no ConselhoMunicipal da Cidade da Matola embora a comunicação entre departamentos seja predominantemente positiva, com a maioria achando que ela é razoável, existe um

potencial claro para melhorar ainda mais a comunicação para que um número maior de colaboradores a considere "boa". Focar em entender e abordar as razões por trás da percepção de "razoável" pode ajudar a elevar a qualidade da comunicação e, possivelmente, reduzir o percentual de percepções negativas.

Relativamente aos meios de comunicação que os munícipes preferem usar para interagir com o município, foi feito um inquérito, com objectivo de identificar os canais utilizados pelos munícipes, para interagir com conselho municipal. Os resultados obtidos são representados no gráfico abaixo.

Gráfico 6: Dados sobreos meios de comunicação preferido pelos munícipes para interagir com CMCM.



Fonte: Dados de pesquisa (2024).

No que concerne aos meios usados para aceder a informação/comunicar com o CMCM, a maioria dos munícipestem usado «telefone». Podemos constatar que no gráfico nº5, dos 25 munícipes no total, 15 correspondentes a 60% responderam “telefónico”, 7 munícipes correspondentes a 28% responderam “Redes sociais” e por fim, 3 munícipes correspondentes a12% responderam “Eventos”.

Os dados mostram que o telefone é o meio preferido para a maioria dos munícipes, com 60% das respostas indicando essa opção. O telefone oferece uma comunicação direta e

pessoal, o que está em linha com a teoria de comunicação de *Shannon e Weaver* (1949), que destaca a eficácia dos canais que permitem um feedback imediato e interações pessoais. *McQuail* (2010) também afirma que canais de comunicação que possibilitam uma resposta rápida são frequentemente mais valorizados.

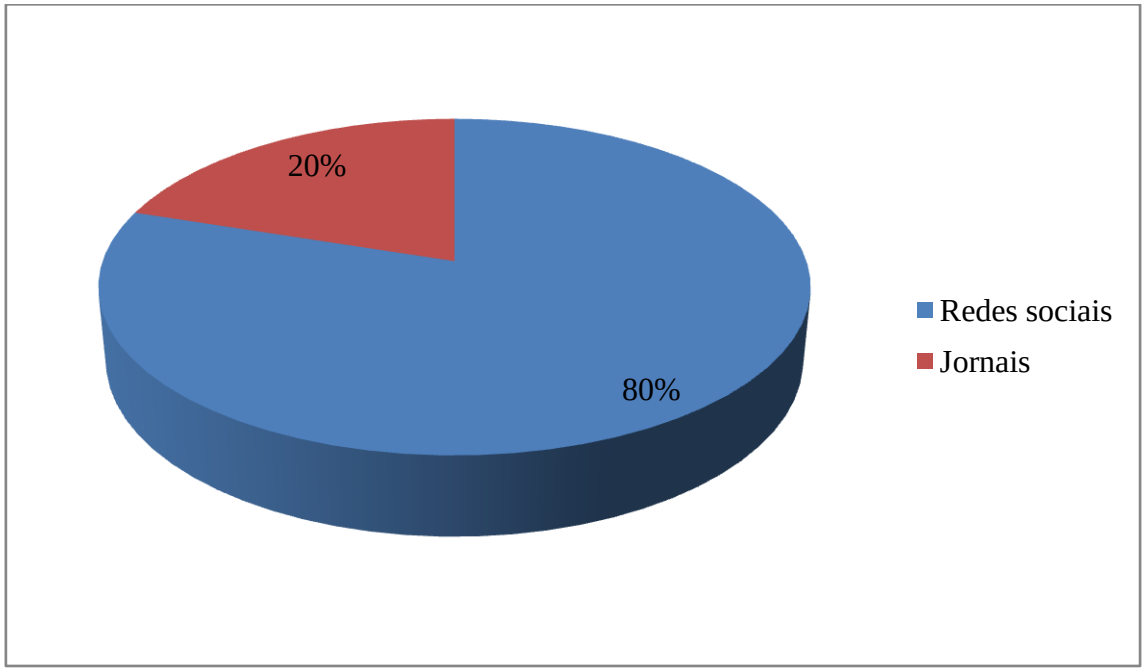
As redes sociais, escolhidas por 28% dos munícipes, representam uma alternativa crescente e significativa. Esta preferência está de acordo com a teoria da "sociedade em rede" de *Castells* (2009), que sublinha a importância das plataformas digitais na comunicação contemporânea. As redes sociais permitem um alcance mais amplo e interacções mais dinâmicas, reflectindo a tendência moderna para o uso de mídias digitais na comunicação pública.

A baixa utilização dos eventos, com apenas 12% das respostas, sugere que esses são menos efectivos ou acessíveis para a comunidade. De acordo com *Kotler e Keller* (2012), a eficácia dos canais de comunicação está frequentemente associada à sua conveniência e acessibilidade. O baixo índice de resposta pode indicar que eventos presenciais não são tão práticos ou atraentes para os munícipes, o que pode exigir uma revisão na estratégia de eventos do CMCM para aumentar sua relevância e impacto.

Em resumo, enquanto o telefone continua a ser o canal mais utilizado, a crescente importância das redes sociais indica uma necessidade de adaptação às novas tendências digitais. A menor relevância dos eventos sugere a necessidade de reavaliar essa estratégia para melhor atender às necessidades da comunidade. Uma abordagem equilibrada que combine métodos tradicionais e digitais pode ser a mais eficaz para garantir uma comunicação eficiente e engajadora com os munícipes.

No que toca aos meios pelo qual os munícipes recebeminformações sobre actividades e decisões do CMCM, são apresentadas diferentes formas pelas quais os munícipes costumam se manter actualizados sobre os assuntos relacionados ao município.Os resultados obtidos são representados no gráfico abaixo.

Gráfico 7: Dados sobrecomo os munícipes costumam receber informações sobre asactividades e decisões



Fonte: Dados de pesquisa (2024)

Quando perguntamos sobre os meios de comunicação que costuma receber as informações sobre as actividades e decisões do CMCM, conforme o gráfico 7 mostra, 80% corresponde a um total de 20 munícipes, afirmaram que o meio de comunicação mais usados são as «Redes sociais» e 20% corresponde a um total de 5 munícipes, afirmaram «Jornais».

Os dados demonstram uma clara preferência pelas redes sociais como o principal meio de comunicação para obter informações sobre o CMCM. Esse resultado reflecte a tendência crescente de uso de plataformas digitais para acesso rápido e interactivo a informações, corroborando com a teoria de *Castells* (2009), que destaca o papel central das redes sociais na comunicação contemporânea.

Além das opções predefinidas, os questionários permitiram que os munícipes sugerissem outros meios de comunicação. Após a análise dessas respostas abertas, identificamos que alguns munícipes mencionaram canais adicionais que não estavam na lista original. Entre osmeiosapontadosestão:

- **Aplicativos de Mensagens Instantâneas (como WhatsApp e Telegram)**: Alguns munícipes indicaram que utilizam esses aplicativos para receber informações, o que reflecte uma preferência por canais de comunicação que permitem uma interacçãodirecta e imediata.

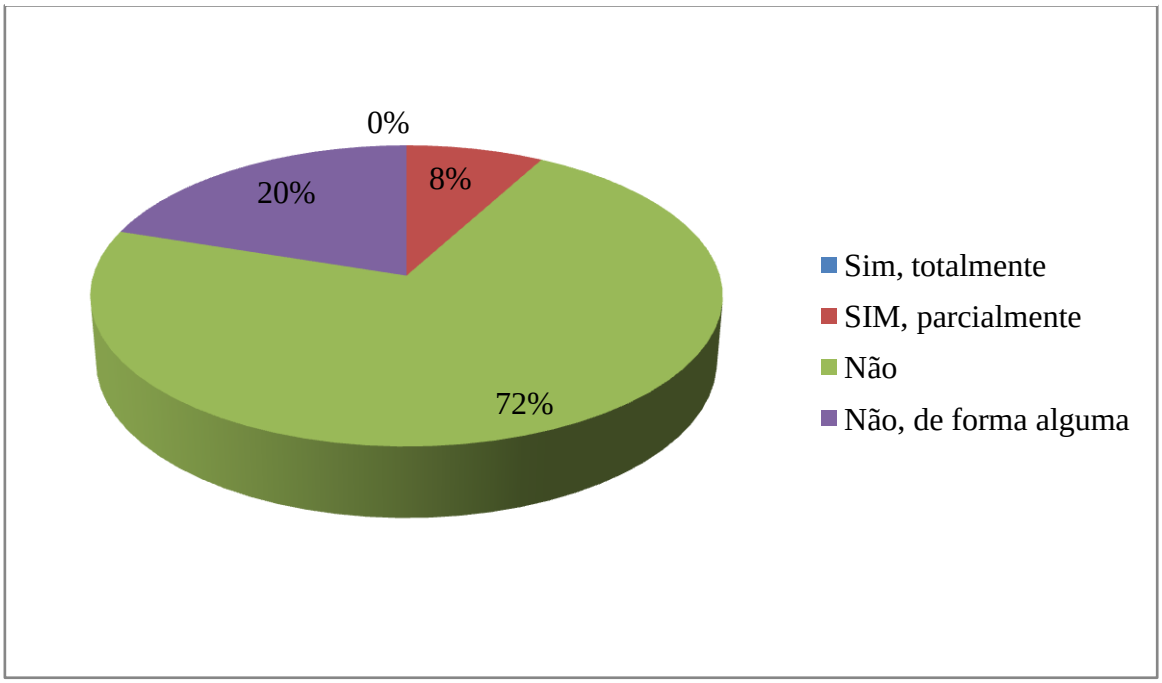
- **Boletins Informativos**: Outro meio mencionado foram os boletins informativos distribuídos em locais públicos ou enviados por correio, que oferecem uma forma tradicional de comunicação ainda valorizada por alguns indivíduos.
- **Rádio**: Foi citado que alguns munícipes acompanham informações através de rádio, indicando que este meio ainda tem relevância em determinados segmentos da população.

A análise revelou que, apesar da variedade de meios de comunicação disponíveis no CMCM, conforme apontado por AzafoTembe, funcionário do CMCM, a utilização desses canais adicionais é limitada. Isso sugere que, embora existam várias opções, a efectividade e a adopção desses meios podem ser insuficientes. *Kotler e Keller* (2012) enfatizam a importância de adaptar as estratégias de comunicação para melhor atender às preferências do público e maximizar o impacto dos canais disponíveis.

Em resumo, enquanto as redes sociais são claramente o meio de comunicação preferido pelos munícipes, a identificação de meios adicionais sugeridos, como aplicativos de mensagens instantâneas, boletins informativos e rádio local, aponta para uma necessidade de expansão e melhor promoção dos canais de comunicação existentes. A falta de uso efectivo desses meios adicionais pode indicar a necessidade de melhorar a acessibilidade e a eficácia da comunicação do CMCM. Revisar e integrar esses canais adicionais de forma mais efectiva pode ajudar a atender melhor às necessidades e preferências da comunidade, garantindo uma comunicação mais abrangente e eficiente.

No que toca a acessibilidade e qualidade da informação veiculada pelo CMCM foi feito um inquérito com objectivoouvir o sentimento dos munícipes e relação a esse quesito. Os resultados são apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico 8: Qualidade da informação veiculada pelo CMCM é acessível e compreensível para os munícipes em geral



Fonte: Dados de pesquisa (2024).

No que concerne aqualidade da informação veiculada pelo CMCM, a maioria dos munícipes respondeu que a informação não é acessível e nem compressível. Pode-se constatar no gráfico 6 que, no universo de 25 inquiridos, 72% que corresponde a um total de 20 munícipes, responderam que «Não», é acessível e a mesma é insuficiente.20% que corresponde a um total 5 Munícipes responderam «Não, de forma alguma», 8% que corresponde a um total 2 Munícipes responderam «Sim, parcialmente».

Justificaram dizendo que a falta de transparência em suas comunicações e que a mesma se limita apenas a promover e divulgar os programas, projectos, iniciativas e actividades do Conselho Municipal da Matola, sem se preocupar em interagir com os públicos. A falta de clareza na informação pode ter consequências prejudiciais em diversos aspectos, afectando a comunicação, as decisões, a confiança, a reputação e a eficácia das acções realizadas.

5.3.2. Papel da Comunicação organizacional no CMCM e sua relação com o desenvolvimento da mesma

A comunicação organizacional desempenha um papel crucial no desenvolvimento de qualquer organização, pois actua como um elo integrador que alinha os objectivos da organização com as expectativas de seus diversos públicos internos e externos.

Os colaboradores do município da Matola apontam como meios mais usados para a comunicação interna as reuniões, circulares, e-mail e telefone. Os dois primeiros meios são amplamente utilizadas para disseminar informações e alinhar diretrizes, enquanto os últimos dois facilitam a comunicação contínua e a resolução de questões imediatas.

De um modo geral, a comunicação interna é positiva, uma vez quea maioria dos colaboradores (76%) a considerarem eficazes os instrumentos de comunicação em uso e avaliam positivamente o processo de comunicação no seio do CMCM. Uma comunicação eficaz permite que os colaboradores estejam a par da missão, visão e objectivos do CMCM, incluindo as tarefas que lhes cabe fazer. Ademais, uma vez que a comunicação interna é clara e aberta, maior parte dos colaboradores do CMCM dizem estarem motivados e satisfeito com seu trabalho, estando, consequentemente, assegurada a produtividade e o desenvolvimento da organização.

Todavia, os munícipes expressaram frustração com a falta de clareza de algumas informações veiculadas pelo CMCM, assim como a falta de correspondência em alguns canais de comunicação, principalmente nas redes sociais. Mumby (2012) argumenta que a ausência de clareza e transparência pode gerar desconfiança e insatisfação entre os stakeholders externos, destacando que "a transparência na comunicação com o público externo é crucial para construir confiança e garantir a participação activa da comunidade."

Relativamente as estratégias internas adotadas pelo CMCM são bem recebidas e eficazes, facilitando a comunicação clara e a coordenação entre os colaboradores. No entanto, as estratégias externas precisam de aprimoramento. A falta de clareza e a comunicação unilateral nas plataformas digitais revelam uma necessidade urgente de revisar e melhorar essas estratégias para aumentar a confiança e a participação pública. A literatura sugere que a transparência e a clareza na comunicação com o público

externo são fundamentais para construir relações sólidas e engajar a comunidade de maneira eficaz (Eisenberg & Goodall, 1997).

Em suma, a comunicação interna no CMCM é eficaz e contribui positivamente para o desenvolvimento institucional, enquanto a comunicação externa necessita de uma revisão significativa para atender às expectativas do público e fortalecer o engajamento comunitário. Melhorar as estratégias e os canais de comunicação externa é essencial para fortalecer a confiança pública e garantir uma participação activa da comunidade, o que é crucial para o desenvolvimento sustentável da organização.

6. CONCLUSÃO

A análise do papel da comunicação organizacional no Conselho Municipal da Cidade da Matola (CMCM) revelou aspectos cruciais para o desenvolvimento organizacional da instituição. Primeiramente, observou-se que os principais instrumentos de comunicação interna utilizados são reuniões, circulares, e-mails, telefone, e conversas formais e informais. Esses canais foram identificados como essenciais para a transmissão de informações e coordenação entre departamentos. No entanto, a pesquisa indica que, apesar da presença desses meios, há uma discrepância significativa na eficácia da comunicação interna e externa.

Internamente, a comunicação foi avaliada de forma positiva, com a maioria dos funcionários considerando os instrumentos utilizados adequados. No entanto, a comunicação externa mostrou-se deficiente, com apenas 30% dos cidadãos expressando satisfação. Essa lacuna destaca a necessidade de aprimorar a transparência e a interação com a comunidade. Segundo C5 a eficácia das relações públicas e a construção de confiança dependem fortemente da qualidade da comunicação externa.

Os resultados confirmam que a comunicação organizacional, embora bem estruturada internamente, enfrenta desafios na externalização das informações. A falta de transparência e a percepção de comunicação unilateral pelos munícipes indicam que as estratégias atuais não são totalmente eficazes para promover um ambiente de confiança e engajamento cívico.

A pesquisa também evidencia que a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental no suporte ao desenvolvimento organizacional. Uma comunicação eficaz contribui para a implementação de mudanças e para a integração das estratégias internas e externas. No entanto, o estudo revelou que o CMCM precisa de um planeamento mais estratégico e adaptado às necessidades de ambos os públicos-internos e externos-para alcançar um desenvolvimento municipal mais inclusivo e eficiente.

Portanto, é essencial que o CMCM adote medidas para melhorar a comunicação externa, incluindo maior transparência e interação com a comunidade, para assegurar que a comunicação organizacional contribua de forma efetiva para o desenvolvimento do município. As evidências sugerem que a eficácia da comunicação organizacional está diretamente ligada ao sucesso das iniciativas de desenvolvimento e à satisfação dos stakeholders.

6.1. RECOMENDAÇÕES

De corrente das constatações no terreno e da conclusão deste estudo, avança-se as seguintes recomendações, que poderão num futuro próximo, ao serem implementadas, contribuir de uma forma significativa no Desenvolvimento Organizacional no CMCM.

Portanto, recomenda-se:

- Melhoramento dos instrumentos de Comunicação com vista a contribuir no Desenvolvimento Organizacional no CMCM.
- Consciencializar os órgãos ou responsáveis da área de comunicação acerca da necessidade de investir na Comunicação Organizacional no CMCM para poder melhorar a sua eficácia e eficiência.
- É necessário dar aos munícipes contínuo *feedback* a respeito de qualquer mudança que se pretende implementar.
- Disponibilização de caixas de sugestões dos munícipes com o intuito de dar liberdade e reclamações sem medo de serem reprimidos e ao mesmo tempo proporem as suas sugestões CMCM.

Em resumo, A adoção das recomendações propostas representa um passo crucial para melhorar a comunicação organizacional no Conselho Municipal da Cidade da Matola. Ao focar em melhorias contínuas e na participação ativa dos munícipes, o CMCM estará melhor posicionado para promover um desenvolvimento institucional sustentável e eficaz.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ **ALHAMA, C. C.** (2010). *Comunicación pública y administración municipal: Una propuesta de modelo estructural*. *Pensar la Publicidad*, IV, n 1, pp. 45-62. Obtido em 30 março de 2012, de Link. IV, n 1, pp. 45-62. Obtido em 30 março de 2012, de http://www.google.pt/#hl=pt.PT&rlz=1R2GGHP_ptPTPT423&biw=1280&bih=519&X&ei=zmlQUOWIBZOZhQfjpoG4AQ&sqi=2&ved=0CBwQvwUoAQ&Q=alhama+communication+publica+y+administraci%C3%B3n+municipal&spell=1&bav=on.2,or.r_gc.r_qf.&fp=b50c34458c4c8f1a.
- ✓ **ARGENTI, P.** (2006). *Comunicação Empresarial*. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ✓ **BENNIS,** G. (1972), *Desenvolvimento Organizacional, sua natureza, origens e perspectivas*, Edgard Blucher, São Paul;
- ✓ **BOULDIN, Barbara M.** (1993). *Agentes de Mudança*. São Paulo: MakronBooks.
- ✓ **BUENO, Wilson da Costa.** (2003). *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. Manole: São Paulo.
- ✓ **CALDAS, Priscyla**. *Comunicação formal e informal*. São Paulo, 2009
- ✓ ———— (2000). *Comunicação Formal e Informal*. São Paulo.
- ✓ **CANEL, M. J.** (2006). *Comunicación Política: Una Guía para suEstudio y Práctica*. 2ª ed. Madrid: Tecnos.
- ✓ **Camilo, E.** (1998). *Estratégias de Comunicação Municipal: Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios*. *Coleção Estudos em comunicaçã*o. Covilhã: Universidade da Beira Interior
- ✓ ————.(2010). *Dimensões corporativas da comunicação local: uma proposta de modelo*. In E. Camilo, *Ensaios de Comunicação Estratégica* (pp. 29-50). Covilhã: LabCom Books.
- ✓ ———— (2006) *Comunicacíon* Política - Una Guía para su Estudio y Prática. (2ª ed.). Madrid: Tecnos.
- ✓ **CARDOSO, O.** (2006). *Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: Novos Desafios Teóricos*. Rio de Janeiro.

- ✓ **Costa, A.** (2016). *A importância da comunicação nas instituições públicas: o caso da CIM Cávado (Dissertação de mestrado*, Universidade do Minho). Obtido em https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/40840
- ✓ **CARVALHO**, Eronilda Maria Góis. *Educação arte e comunicação: percurso, dilemas e perspectivas*. Ilhéus: Editus, 2004;
- ✓ **CHIAVENATO, Idalberto.** (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ✓ ————. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ✓ ————. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*. 5ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ✓ ————. (2004). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ✓ **CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CABRAL-CARDOSO, C.** (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição. Lisboa: RH Editora.

- ✓ ***Brandão, E. P.*** (2015). *Usos e Significados do Conceito Comunicação Pública.* Obtido em http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1037-1.pdf

- ✓ **DAFT, R. L.** (1999). *Administração*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A.
- ✓ **Duarte, J.** (s/d). *Comunicação Pública.* Obtido em http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pd
- ✓ **EISENBERG, E. M.; GOODALL, H. L.***Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. 1. ed. Boston: St. Martin's Press, 1997
- ✓ **FERREIRA, Thamine Almeida.** (1986). *A Comunicação Interna como Estratégia para o Desenvolvimento Organizacional*. Paço do Lumiar.

- ✓ **GARNETT, J.** (1992). *O Gestor e a Comunicação*. Lisboa: Gradiva.
- ✓ **GIL, A. C.** (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas: São Paulo.
- ✓ **GIL, António Carlos.** (2008). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª edição. Atlas Editora: São Paulo.

- ✓ **Kegler, B., & Kegler, J.** (2011). *Comunicação Pública: os sentidos usuais do termo no Brasil.* Revista Razón Y Palavra, (77), 1–16. Obtido em

http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%205a%20parte/66_KeglerQuincocez_V7 7.pdf

- ✓ **KOTLER, P., & ARMSTRONG, G.** (2003). *Administração de Marketing: Análise*. 12ª Edição. Pearson Prentice Hall: São Paulo.
- ✓ **————**. (2011). *A Comunicação Externa como Ferramenta*. Consultado em: Link.
- ✓ **KOTLER, P., & KELLER, K. L.** (1998). *Administração de Marketing: Análise*. 12ª Edição. Pearson Prentice Hall: São Paulo.
- ✓ **KUNSCH, Margarida Maria Krohling.** (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus: São Paulo.
- ✓ **Kunsch, M**. (2012). *Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas.* In H. Matos (Org.), Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo, pp.13-29.
- ✓ **LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A.** (1992). *Metodologia Científica*. 2ª edição. Editora Atlas: São Paulo.
- ✓ **Lendrevie, J., Baynast, A., Rodrigues, V. J., Dionísio, P., & Emprin, C.** (2010). *Publicitor*. 7ª ed. D. Quixote.
- ✓ **LUNDIN, B.** (2016), *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais.* Escolar Editora: Maputo.
- ✓
- ✓ **MARCHIORI, Marlene.** (2006). *Cultura e Comunicação Organizacional: Um Olhar Estratégico sobre a Organização*. Difusão Editora: São Caetano/SP.
- ✓ **————**. (2008). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- ✓ **MARCONI, M. A. E LAKATOS, E. M**. (2003).*Metodologia do Trabalho Científico.* 7ª Edição, Revista e Ampliada, Editora Atlas S. A: São Paulo.
- ✓ **MARTINS,** Marta Terezinha M. C. (2012). *Diálogo e interacções face a face na comunicação interna: um estudo sobre a oralidade nas organizações*. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação. São Paulo.
- ✓ **MARCHIORI, M.***Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Paulo, Brasil: Difusão editora 2008.

- ✓ **Matos, H. (2009).***A Comunicação Pública no Brasil e na França: desafios conceituais.* Obtido em http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3060- 1.pdf
- ✓ **Matos** (Org.), *Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas.* São Paulo, pp.31-52.
- ✓ **MINAYO**, *et al.*(2001). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.* Vozes: Petrópolis.
- ✓ **MAY, T.** (2004). *Pesquisa Social: Questões, Métodos e Processos*. 2ª ed. Artmed: Porto Alegre.
- ✓ **MOTTA, F., & VASCONCELOS, I.** (2006). *Teoria Geral da Administração*. 3ª ed. São Paulo: ThomsonLearning.
- ✓ **PASQUALINI,** Juliana Alquati. A *Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna atual*. São Paulo, 2006.
- ✓ **PINHO, J. B.** (2006). *Comunicação nas Organizações*. Viçosa: UFV.
- ✓ **PIRES, Jovelino;** MENEZES, Diana. *Introdução à administração: uma abordagem na forma de instrução programada.* Rio de Janeiro: Editora Rio, 1978.
- ✓ **ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A.** (2013). *Organizational Behavior*. 15ª ed. Boston: Pearson.
- ✓ **RIBEIRO, Hugo L**. *Guia de estilo e referências bibliográficas: para trabalhos acadêmicos escritos do departamento de música da universidade de brasília*. 2ed Brasilia, 2008.
- ✓ **RUTTER, M., & ABREU, S. A.** (2006). *Pesquisa de Mercado*. 3ª Ed. São Paulo: Ática.
- ✓ **RUÃO, Teresa.***Comunicação organizacional e a Gestão dos recursos humanos: evolução e actualidade.* Braga, Portugal: 1999.
- ✓ **SANTOS, R.** (1992). *O que é Comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- ✓ **SILVA,** Adelphino *Teixeira da. Administração básica. 4ªed. São Paulo*: Atlas, 2007.
- ✓ **SILVEIRA, D. T., & GERHARDT, T. E.** (Org. 2009). *Pesquisa Social*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- ✓ **SOUSHARD, M., & WAHNICH, S.** (1995). *La Communication Politique Locale*. PressesUniversitaires de France.
- ✓ **TAVARES, Mauricio.** (2007). *Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas.
- ✓ **TORQUATO, G.** Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira, 2015.
- ✓ **TORQUATO,** Gaudêncio. Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.
- ✓ **VERGARA, S. Constantino.** (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª edição. Atlas: São Paulo.
- ✓ **Oliveira, M. (2012).***Comunicação organizacional e comunicação pública. Interações, convergências e conflitos em ações voltadas à saúde pública.* In H.
- ✓ **Zémor, P**. (2008). *La communication publique* (4ªed.). Presses Universitaires de France - PUF.

Fontes Primárias

- ✓ **Tembe, Azafo.** Funcionário do CMCM, entrevistado no dia 11 de março de 2024, na Cidade da Matola.
- ✓ **Simila, Betinha.** Funcionária do CMCM, entrevistada no dia 12 de março de 2024, na Cidade da Matola.
- ✓ **Rupia, Bernaldo.** Funcionário do CMCM, entrevistado no dia 13 de março de 2024, na Cidade da Matola.

APÊNDICES

Universidade Eduardo Mondlane

Escola de Comunicação e Artes

Questionário direccionado para funcionários

Estimado/a Sr./Sra, peço sua colaboração, respondendo o presente questionário cujo objectivo é colher informações necessárias no âmbito do trabalho de conclusão de curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas intitulado "**Papel da comunicação organizacional no processo de desenvolvimento. O caso do Conselho Municipal da Cidade Matola".** Os dados fornecidos serão **e**xclusivamente utilizados para fins académicos, sendo que serão assegurados os direitos autorais.

Muito obrigado pela atenção dispensada!

Coloque um X na opção que considera que reflete o seu ponto de vista e argumente nos casos em que é pedido.

1. **Sexo**: ( ) Feminino
   ( ) Masculino
2. **Idade:**
   ( ) 18 – 29 Anos
   ( ) 30 – 49 Anos
   ( ) 50 – 69 Anos
3. **Tempo de serviço:**
   ( ) 2 – 10 Anos
   ( ) 11 - 20 Anos
   ( ) 21 - 31 Anos
4. **Quais são as actividades de comunicação?**

5. **Quais são os instrumentos de comunicação organizacionais adoptados pelo Conselho Municipal da Cidade Matola?**
6. **Como avalia a eficácia dos instrumentos, estratégias e canais de comunicação organizacional no CMCM?**

   ( ) MuitoBom

   ( ) Bom

   ( ) Normal

   ( ) Razoável
7. **Como avalia a percepção dos funcionários sobre a comunicação no Conselho Municipal da Cidade da Matola?**

   ( ) Muito Bom

   ( ) Bom

   ( ) Normal

   ( ) Indiferente
8. **Impacto da comunicação na produtividade e engajamento no trabalho:**

   ( ) Sim, positivamente

   ( ) Sim, negativamente

   ( ) Não, sem impacto
9. **Dados sobre a qualidade da comunicação entre departamentos do CMCM:**

   ( ) Excelente

   ( ) Boa

   ( ) Regular

   ( ) Ruim

   ( ) Péssimo

Universidade Eduardo Mondlane

Escola de Comunicação e Artes

Questionário direccionado para o público Externo

Estimado/a Sr./Sra, peço sua colaboração, respondendo o presente questionário cujo objectivo é colher informações necessárias no âmbito do trabalho de conclusão de curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas intitulado "**Papel da comunicação organizacional no processo de desenvolvimento. O caso do Conselho Municipal da Cidade Matola".**Os dados fornecidos serão **e**xclusivamente utilizados para fins académicos, sendo que serão assegurados os direitos autorais.

Coloque um X na opção que considera que reflecte o seu ponto de vista e argumente nos casos em que é pedido.

1. **Sexo**: ( ) Feminino
   ( ) Masculino
2. **Idade:**
   ( ) 18 – 29 Anos
   ( ) 30 – 49 Anos
   ( ) 50 – 69 Anos
3. **Habilitações Literárias:**
   ( ) Ensino Primário
   ( ) Ensino Secundário
   ( ) Licenciatura
   ( ) Pós-Graduação
   ( ) Mestrado
   ( ) Doutoramento
4. **Que meio de comunicação prefere usar para interagir ou informar-se com o Conselho Municipal da Cidade da Matola?**
   ( ) Redes sociais

( ) Caixa de Sugestões

( ) Telefone

( ) Eventos

( ) E-mail

( ) Minuto com o presidente

5. **Com que canais o munícipe costuma receber as informações sobre as actividades e decisões do CMCM?**

   ( ) Redes sociais

   ( ) Caixa de Sugestões

   ( ) Telefone

   ( ) Eventos

   ( ) E-mail

   ( ) Minuto com o presidente

   Outros canais: _____

6. **Na qualidade de munícipe, como avalia os meios/canais de comunicação do Conselho Municipal da Cidade da Matola?**

   ( ) Muitobom

   ( ) Bom

   ( ) Razoável

   ( ) Mau

7. **Há clareza na informação veiculada pelo Conselho Municipal da Cidade de Matola através dos meios de comunicação?**

   ( ) Sim, totalmente

   ( ) Sim, parcialmente

   ( ) Não, pouco

   ( ) Não, de forma alguma

   Justifique:

   _____

   _____

   _____

   _____

8. **Considera-se bem informado(a) sobre o que acontece no Conselho Municipal Cidade da Matola?**

   ( ) Sim

( ) Não

Justifique:

_____

_____

_____

_____