



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

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

"O Que Acontece em Casa, Fica em Casa": A Comunicação interna da Movitel e seu efeito no desempenho dos colaboradores na Cidade de Maputo

Candidata: Nádia Comé

Supervisor: Prof. Doutor Fulgêncio Francisco Muchisse Fulane

Co-Supervisor: dr. Sinézio Adelino Mucoque

Maputo, Abril de 2025

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

"O Que Acontece em Casa, Fica em Casa": A Comunicação interna da Movitel e seu efeito no desempenho dos colaboradores na Cidade de Maputo

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

Candidata: Nádia Comé

Supervisor: Prof. Doutor Fulgêncio Francisco Muchisse Fulane

Co-Supervisor: dr. Sinézio Adelino Mucoque

Maputo, Abril de 2025

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

"O Que Acontece em Casa, Fica em Casa": A Comunicação interna da Movitel e seu efeito no desempenho dos colaboradores na Cidade de Maputo

Candidata: Nádia Comé

JÚRI

Presidente: Evanise Gomes
Escola de Comunicação e Artes

Supervisor: Doutor Fulgêncio Muchisse Fulane
Escola de Comunicação e Artes

Co-Supervisor: dr. Sinézio Mucoque
Escola de Comunicação e Artes

Oponente: Balzac Usta
Escola de Comunicação e Artes

Maputo, Abril de 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Nádia Comé**, declaro por minha honra que esta monografia é um produto exclusivo do meu esforço acadêmico. Este trabalho segue rigorosamente os padrões éticos e normas desta instituição, com todas as referências devidamente citadas. Assumo total responsabilidade pela integridade e autenticidade do trabalho, garantindo que não foi submetido a outra instituição. Estou ciente das possíveis consequências disciplinares em caso de violação dos princípios éticos estabelecidos.

O(a) Candidato(a)

(**Nádia Comé**)

Maputo, **Abril** de 2025

DEDICATÓRIA

Em Especial aos meus pais, Carlos Januário Come e Cecilia da Conceição Coelho ; aos meus amados irmãos, Hedna Shelzia Come ,Clesio Ossama de Carlos Come e Larson de Carlos Come ,Heyzla Izildo, pelo suporte.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu grandioso Deus, que sempre esteve na minha dianteira nos momentos mais difíceis, para iluminar a minha mente e abençoar a minha caminhada, durante todas as fases do meu percurso acadêmico. De seguida, aos meus progenitores, Carlos Januário Come e Cecília da Conceição Coelho, que tudo fazem para concretização dos meus objectivos, apoiando-me moral, material e espiritualmente. Em Especial aos meus pais, Carlos Januário Come e Cecília da Conceição Coelho; aos meus amados irmãos, Hedna Shelzia Come, Clesio Ossama de Carlos Come e Larson de Carlos Come, Osorio Felisberto Come, Heyzla Izildo, e à família em geral, pelo apoio e suporte que me deram ao longo do Processo de Ensino e Aprendizagem, desde a escola primária, secundária até ao ensino superior. Aos professores Fulgêncio Muchisse Fulane e Sinezio Adelino Mucoque, meus orientadores, pelo acolhimento e acompanhamento louváveis, desde o início deste Trabalho de Culminação de Curso. Agradeço-lhes pela sua especial atenção e disponibilidade para esclarecimento de dúvidas e partilha de conhecimentos úteis a este trabalho. O mérito desta pesquisa foi, pela sua ajuda exaustiva na área em estudo.

À Turma de Marketing e Relações Públicas, pelas discussões realizadas em sala de aulas, em seminários e palestras que aconteceram dentro e fora do recinto escolar. Em particular, dirijo os meus elevados agradecimentos ao “TERCEIRO GRUPO”, da turma referida, constituído, além de mim, por meus companheiros de todas as batalhas académicas bem como à toda comunidade académica da ECA-UEM, pelo suporte.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a comunicação interna da Movitel e seu impacto no desempenho e satisfação dos colaboradores na cidade de Maputo. Para alcançar este objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos: avaliar a eficácia dos canais de comunicação interna utilizados pela Movitel, identificar os principais fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna e investigar a relação entre a comunicação interna da empresa e o desempenho dos colaboradores. O quadro teórico fundamentou a pesquisa com as teorias da Comunicação Organizacional, da Motivação e Satisfação no Trabalho, e dos Sistemas Abertos, que oferecem perspectivas sobre a influência da comunicação interna no comportamento dos colaboradores. A pesquisa seguiu uma abordagem quantitativa, utilizando uma amostra não probabilística por conveniência, com 153 colaboradores de diferentes funções e níveis hierárquicos da Movitel. Os dados foram coletados por meio de um inquérito estruturado, e a análise foi realizada com base em estatísticas descritivas. Conclui-se que a comunicação interna da Movitel requer melhorias significativas para aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Palavras-chave: Comunicação interna, Satisfação dos colaboradores, Desempenho organizacional, Movitel.

ABSTRACT

This research aims to analyze the internal communication of Movitel and its impact on the performance and satisfaction of employees in the city of Maputo. To achieve this general objective, three specific objectives were established: to evaluate the effectiveness of the internal communication channels used by Movitel, to identify the main factors that influence employee satisfaction regarding internal communication, and to investigate the relationship between the company's internal communication and employee performance. The theoretical framework underpinned the research with the theories of Organizational Communication, Motivation and Job Satisfaction, and Open Systems, which provide perspectives on the influence of internal communication on employee behavior. The research followed a quantitative approach, utilizing a non-probability convenience sample of 153 employees from different roles and hierarchical levels at Movitel. Data were collected through a structured survey, and the analysis was conducted based on descriptive statistics. It concludes that Movitel's internal communication requires significant improvements to enhance employee satisfaction and performance, promoting a more productive and collaborative work environment.

Keywords: Internal communication, Employee satisfaction, Organizational performance, Movitel.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Sexo.....	39
Gráfico 2- Qual é a sua faixa etária?.....	40
Gráfico 3- Grau de instrução.....	41
Gráfico 4- Tempo de serviço na Movitel.....	42
Gráfico 5- Canais de comunicação interna usados pela Movitel.....	44
Gráfico 6- clareza das informações que recebe por meio dos canais internos da Movitel.....	45
Gráfico 7- Formas de conseguir informações de outros departamentos.....	47
Gráfico 8- eficiência do fluxo de comunicação de cima para baixo.....	48
Gráfico 9- Quando há uma mudança importante na política da empresa, você é informado(a) por meio de quais canais?.....	50
Gráfico 10- Quando você tem uma dúvida sobre uma tarefa ou projeto, qual canal de comunicação você prefere usar?.....	51
Gráfico 11- Qual a sua percepção sobre a eficiência da comunicação entre diferentes níveis hierárquicos?.....	53
Gráfico 12- Se você precisar comunicar algo urgente para a gestão, como você faz isso?.....	54
Gráfico 13- Como é realizada a comunicação para divulgar eventos ou treinamentos internos?.....	55
Gráfico 14- Quando há uma falha na comunicação, como isso geralmente impacta seu trabalho?.....	57
Gráfico 15- Como você lida com informações que não foram claramente comunicadas?.....	59
Gráfico 16- Quando você precisa compartilhar informações com sua equipe, qual método usa?.....	60
Gráfico 17- Se há um erro na comunicação que afeta o trabalho em equipe, como a situação é resolvida?.....	62
Gráfico 18- Quais desafios você enfrenta com o uso dos canais digitais na Movitel?.....	63
Gráfico 19- Como a empresa comunica decisões importantes que afetam toda a organização?.....	64

SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE HONRA	iii
DEDICATÓRIA.....	Error! Bookmark not defined.
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
SUMÁRIO	ix
1.0. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problematização	2
1.2. Hipóteses.....	3
1.3. Justificativa	3
1.4. Objectivos	4
1.4.1. Geral	4
1.4.2. Específicos.....	4
2.0. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL	5
2.1. Quadro Teórico	5
2.2. Quadro Conceptual	7
2.2.1. Comunicação	7
2.2.2. Comunicação organizacional.....	8
2.2.3. Dimensões da Comunicação Organizacional	11
2.3. Comunicação Interna	13
2.3.1. Fluxos de comunicação interna	14
2.3.2. As Eras da Comunicação Interna.....	16
2.4. Desempenho.....	18
2.5. Comunicação Interna e Desempenho dos colaboradores.....	21
2.5.1. Definição e Importância da Comunicação Interna	21
2.5.2. Impacto da Comunicação Interna no Desempenho	22
2.5.3. Engajamento e Motivação	24
2.5.4. Feedback e Desenvolvimento	25
2.5.5. Cultura Organizacional e Clima de Trabalho	27

3.0. METODOLOGIA.....	30
3.1. Classificação da Pesquisa	30
3.1.1. Quanto à base lógica.....	30
3.1.2. Quanto à Natureza	30
3.1.3. Quanto à abordagem.....	31
3.1.4. Quanto aos Objetivos	31
3.1.5. Quanto aos procedimentos técnicos	31
3.2. População, Amostra e Amostragem.....	32
3.3. Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados	33
3.4. Técnicas de Análise e Interpretação de Dados	34
3.5. Considerações Éticas	35
4.0. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	37
4.1. Descrição da organização	37
4.2. Descrição da amostra	37
4.2.1. Género	37
4.2.2. Faixa etária	38
4.2.3. Grau de instrução.....	39
4.2.4. Há quanto tempo você trabalha na Movitel?	40
4.3. Comunicação Interna e Desempenho.....	41
5.0. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
5.1. Referências Bibliográficas	67
Apêndices	77

1.0. INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um componente essencial para o sucesso das organizações, influenciando diretamente o desempenho dos colaboradores e o ambiente de trabalho. No contexto empresarial atual, onde a competitividade é acirrada, as empresas que investem em práticas de comunicação eficazes tendem a obter melhores resultados. Este estudo concentra-se na Movitel, uma das principais operadoras de telefonia móvel em Moçambique, e analisa como sua comunicação interna impacta o desempenho de seus colaboradores na cidade de Maputo.

O tema "*O Que Acontece em Casa, Fica em Casa*¹" sugere uma reflexão sobre as dinâmicas internas da empresa, que, muitas vezes, não são visíveis para o público externo. Através de uma comunicação interna transparente e efetiva, as organizações podem fomentar um ambiente de confiança, colaboração e comprometimento entre os colaboradores. No entanto, se a comunicação falhar, isso pode levar a desmotivação, baixa produtividade e até mesmo à rotatividade de funcionários.

Neste sentido, a pesquisa busca identificar os métodos de comunicação utilizados pela Movitel, avaliar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia dessas práticas e investigar como elas afetam o desempenho individual e coletivo. Através de entrevistas e questionários com os colaboradores, pretende-se compreender as nuances da comunicação interna e suas implicações na satisfação e motivação dos trabalhadores.

Quanto a estrutura, esta monografia é composta por 5 capítulos principais, o primeiro capítulo abrangiu os seguintes tópicos: problematização e sua questão da pesquisa, justificativa, objetivos (geral e específicos) do trabalho; o segundo capítulo resulta da pesquisa e revisão bibliográfica ao estado da arte dos objectos de estudo, no terceiro capítulo, apresentou-se metodologia da pesquisa; no quarto capítulo, debruçou-se sobre a análise e interpretação dos dados obtidos e no último capítulo, fez-se menção à conclusão e as referências bibliográficas

¹ A frase "O que acontece em casa, fica em casa" tem suas raízes na cultura popular e é frequentemente utilizada para enfatizar a ideia de que os assuntos privados ou questões pessoais não devem ser divulgados fora do círculo íntimo. Essa expressão reflete uma norma social que valoriza a privacidade e a confidencialidade dentro de ambientes familiares ou de grupos próximos, sugerindo que problemas ou conflitos que surgem em um contexto pessoal devem ser resolvidos internamente, sem a interferência ou o conhecimento de pessoas externas.

1.1. Problematização

A comunicação interna desempenha um papel crucial nas organizações contemporâneas, pois influencia diretamente a cultura organizacional, o engajamento dos colaboradores e, consequentemente, o desempenho organizacional. Segundo Cunha (2010, p. 85), a comunicação interna é um fator determinante para a construção de um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para os objetivos da empresa. Essa ideia é corroborada por outros autores, como Mendes (2015, p. 42), que afirmam que uma comunicação interna eficaz não apenas melhora a satisfação dos colaboradores, mas também potencializa a produtividade e a inovação dentro da organização.

No contexto da Movitel, uma operadora de telefonia móvel em Moçambique, a comunicação interna apresenta desafios significativos que merecem uma investigação aprofundada. Em 2022, a Movitel foi alvo de críticas em uma reportagem publicada pelo jornal *Integrity*, onde denúncias anônimas revelaram supostas práticas de discriminação e um ambiente de trabalho hostil para muitos colaboradores, especialmente aqueles da raça negra. As denúncias incluem a pressão para o trabalho em condições adversas, a falta de regulamentação nas horas de trabalho e a ausência de reconhecimento adequado das qualificações dos trabalhadores (Integrity, 2022). Essas questões levantam a preocupação sobre como a comunicação interna da empresa pode estar contribuindo para um ambiente de trabalho tóxico, o que pode impactar diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Estudos anteriores, como o de Ferreira (2017, p. 73), apontam que um ambiente de trabalho negativo pode resultar em alta rotatividade e baixa moral entre os colaboradores, refletindo na produtividade da organização. A falta de comunicação clara e transparente pode criar um ciclo vicioso, onde os colaboradores se sentem desmotivados e alienados, resultando em um impacto negativo na performance global da empresa. Essa dinâmica sugere a necessidade de uma análise crítica da comunicação interna da Movitel, especialmente à luz das recentes denúncias.

A falta de espaços para que os colaboradores expressem suas preocupações pode exacerbar os problemas identificados, levando a uma desconexão entre a administração e os trabalhadores.

A situação na Movitel, conforme descrita na reportagem do *Integrity*, revela um panorama de insatisfação e descontentamento entre os colaboradores, levantando seguinte questão de partida: ***De que forma a comunicação interna da Movitel influencia no desempenho e a satisfação dos seus colaboradores?***

1.2. Hipóteses

Hipótese 1: A comunicação interna da Movitel é percebida como ineficaz pelos colaboradores, o que resulta em baixa satisfação no ambiente de trabalho e impacta negativamente o desempenho dos funcionários.

Hipótese 2: Existe uma correlação positiva entre a transparência nas práticas de comunicação interna e a motivação dos colaboradores da Movitel, indicando que uma comunicação clara e aberta leva a um aumento no engajamento e na produtividade.

Hipótese 3: Os colaboradores que têm acesso a canais de comunicação interna mais eficazes e participativos apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, melhor desempenho em suas funções.

1.3. Justificativa

A escolha do tema "*O Que Acontece em Casa, Fica em Casa*": A Comunicação Interna da Movitel e seu Efeito no Desempenho dos Colaboradores na Cidade de Maputo é justificada pela crescente relevância da comunicação interna nas organizações contemporâneas, especialmente em um contexto empresarial como o de Moçambique, onde a dinâmica de trabalho e a cultura organizacional estão em constante evolução. A comunicação eficaz é um fator determinante para o engajamento e a satisfação dos colaboradores, e a Movitel, como uma das principais operadoras de telefonia móvel do país, oferece um campo de estudo relevante para a análise dessa temática.

Do ponto de vista científico, este estudo se insere em uma área de pesquisa que tem ganhado destaque nas ciências sociais e empresariais. Vários autores já abordaram a comunicação interna e sua relação com o desempenho organizacional, porém, há uma lacuna em pesquisas específicas que considerem a realidade de empresas moçambicanas, especialmente no setor de telecomunicações. Assim, a pesquisa contribuirá para o enriquecimento do conhecimento sobre as práticas de comunicação interna em Moçambique, oferecendo uma base empírica que pode ser utilizada em futuras investigações e discussões acadêmicas.

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa é pertinente, pois organizações que adotam práticas de comunicação interna eficientes tendem a ser mais produtivas e a apresentar melhor desempenho no mercado. A Movitel, ao investir na melhoria de sua comunicação interna, não apenas aumentará a satisfação e a motivação de seus colaboradores, mas também fortalecerá

sua posição competitiva no setor. Além disso, ao entender como a comunicação impacta o desempenho dos colaboradores, a empresa poderá desenvolver estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, resultando em uma equipe mais engajada e alinhada aos objetivos organizacionais e a contribuição da pesquisa se estende à própria Movitel e seus colaboradores.

Do ponto de vista pessoal, como estudante de Marketing e Relações Públicas, esta pesquisa representa uma oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso em um contexto prático, permitindo-me compreender melhor as dinâmicas de comunicação nas organizações e sua importância para o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Além disso, o envolvimento em uma pesquisa dessa natureza contribui para o meu desenvolvimento profissional, ampliando minha visão sobre a comunicação interna como uma ferramenta estratégica nas relações de trabalho.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

Analisar a comunicação interna da Movitel e seu impacto no desempenho e satisfação dos colaboradores na cidade de Maputo.

1.4.2. Específicos

- Avaliar a eficácia dos canais de comunicação interna utilizados pela Movitel entre os colaboradores.
- Identificar os principais fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores da Movitel em relação à comunicação interna
- Investigar a relação entre a comunicação interna da Movitel e o desempenho dos colaboradores.

2.0. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1. Quadro Teórico

Para fundamentar a pesquisa sobre a comunicação interna da Movitel e seu impacto no desempenho dos colaboradores, serão utilizadas as seguintes teorias: a Teoria da Comunicação Organizacional, a Teoria da Motivação e Satisfação no Trabalho, e a Teoria dos Sistemas Abertos. Cada uma dessas abordagens oferece uma perspectiva única sobre como a comunicação interna pode influenciar o comportamento e o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização, como ilustra o quadro 1.

A Teoria da Comunicação Organizacional é essencial para entender como a informação circula dentro da Movitel. Segundo Santos (2013, p. 102), a comunicação organizacional envolve "todos os processos de comunicação que ocorrem dentro de uma organização, incluindo a troca de informações, feedback e a construção de significados entre os colaboradores." Os principais pressupostos dessa teoria incluem a ideia de que a comunicação é um processo contínuo e dinâmico e que a eficácia da comunicação está diretamente relacionada ao nível de engajamento dos colaboradores. Os precursores dessa teoria incluem autores como Schramm (1954) e Barnlund (1970), que enfatizam a importância da comunicação bidirecional e da construção de significados compartilhados. No entanto, críticos como Luhmann (1995) argumentam que a comunicação organizacional muitas vezes ignora os contextos sociais e culturais que influenciam as interações. Esta teoria servirá para analisar como a comunicação interna da Movitel afeta o desempenho e a satisfação dos colaboradores, permitindo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de interação dentro da empresa.

A Teoria da Motivação e Satisfação no Trabalho é outra base teórica relevante para esta pesquisa. Autores como Maslow (1943) e Herzberg (1966) propuseram que a motivação dos colaboradores é influenciada por fatores internos e externos. Maslow descreve uma hierarquia de necessidades, onde a satisfação de necessidades básicas é fundamental para o bem-estar e motivação do trabalhador. Por outro lado, Herzberg distingue fatores higiênicos de fatores motivacionais, sugerindo que a satisfação no trabalho é promovida por condições que vão além do simples pagamento, incluindo reconhecimento e oportunidades de crescimento. Esses pressupostos destacam a importância de um ambiente de trabalho que não apenas satisfaça as necessidades básicas, mas também promova a realização e o reconhecimento. No entanto, críticos dessa abordagem, como Hackman e Oldham (1976), apontam que a ênfase excessiva

na motivação individual pode negligenciar as condições organizacionais e sociais que impactam a satisfação do trabalhador. Essa teoria ajudará a investigar como a comunicação interna da Movitel influencia a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Por fim, a Teoria dos Sistemas Abertos, desenvolvida por autores como Katz e Kahn (1978), é fundamental para entender a Movitel como uma organização que interage constantemente com seu ambiente externo e interno. Os pressupostos dessa teoria incluem a ideia de que as organizações são sistemas que trocam informações, recursos e energia com seu ambiente, e que essa interação é crucial para a sobrevivência e adaptação da organização. A abordagem crítica dessa teoria, como apontado por Morgan (1997), destaca que, embora as organizações sejam influenciadas por fatores externos, a dinâmica interna e as relações de poder podem limitar essa adaptabilidade. Para esta pesquisa, a teoria dos sistemas abertos será utilizada para analisar como a comunicação interna da Movitel se relaciona com o ambiente externo da empresa, influenciando o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Essas teorias complementam-se, pois a Teoria da Comunicação Organizacional fornece as ferramentas necessárias para entender a dinâmica da comunicação interna, enquanto a Teoria da Motivação e Satisfação no Trabalho fornece um contexto sobre como essa comunicação pode impactar o bem-estar dos colaboradores. A Teoria dos Sistemas Abertos, por sua vez, oferece uma visão holística de como a comunicação interna se insere em um contexto mais amplo, interagindo com fatores externos e influenciando a eficácia organizacional.

Entretanto, cada teoria possui suas limitações. A Teoria da Comunicação Organizacional pode ser limitada ao não considerar as nuances culturais que influenciam a comunicação. A Teoria da Motivação pode falhar em captar a complexidade das relações sociais no trabalho. Por outro lado, a Teoria dos Sistemas Abertos pode ser crítica demais em sua abordagem de fatores externos, ignorando a importância das dinâmicas internas. Portanto, a combinação dessas teorias permitiu uma análise mais abrangente e fundamentada da comunicação interna na Movitel, proporcionando uma compreensão mais completa das interações que afetam o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Quadro 1- Quadro Teórico

Teoria	Objetivo Específico	Pressuposto	Autores	Contribuição	Limitação
Teoria da Comunicação Organizacional	Avaliar a eficácia dos canais de comunicação interna utilizados pela Movitel entre os colaboradores.	A comunicação é um processo contínuo e dinâmico que deve ser bidirecional.	Schramm (1954), Barnlund (1970)	Ajuda a entender como a comunicação afeta a percepção dos colaboradores e a dinâmica interna da empresa.	Pode não considerar os contextos sociais e culturais que influenciam a comunicação.
Teoria da Motivação e Satisfação no Trabalho	Identificar os principais fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores da Movitel em relação à comunicação interna.	A satisfação no trabalho é influenciada por fatores internos e externos.	Maslow (1943), Herzberg (1966)	Permite identificar fatores que promovem ou prejudicam a satisfação dos colaboradores em relação à comunicação.	A ênfase na motivação individual pode ignorar as condições organizacionais.
Teoria dos Sistemas Abertos	Investigar a relação entre a comunicação interna da Movitel e o desempenho dos colaboradores.	Organizações são sistemas que interagem com seu ambiente e são afetadas por fatores externos.	Katz e Kahn (1978)	Oferece uma visão holística da comunicação interna e sua relação com o ambiente externo e desempenho.	Pode se concentrar excessivamente em fatores externos, ignorando dinâmicas internas.

Fonte: adaptado pelo autor da pesquisa (2024)

2.2. Quadro Conceptual

São apresentados nesta secção os principais que conceitos operacionalizam a presente pesquisa, são eles: comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e comprometimento organizacional.

2.2.1. Comunicação

A comunicação é a base de todas as relações humanas. Do ponto de vista etimológico, de acordo com Sousa (2006, p. 22), o termo comunicação remonta à palavra latina *communicatione* e origina-se da palavra *commune*, que significa “comum”; por sua vez, *communicatione* implica participar, colocar em comum ou ação comum. Essa origem reflete a essência da comunicação como uma prática compartilhada, onde informações e sentimentos são transmitidos e tornam-se comuns entre os indivíduos.

Segundo Teixeira (2013, p. 159), comunicar envolve “o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre os seres humanos.” Essa transferência visa criar uma base de compreensão mútua, tornando comuns, na consciência dos envolvidos,

os conhecimentos, as ideias ou informações no processo. Na visão de Berlo (2000, p. 67), a comunicação “é um sistema de codificação e decodificação de mensagens”, e essa troca de informações e significados compartilhados entre pessoas a configura como um dos processos fundamentais da organização social.

No contexto organizacional, a comunicação assume um papel crucial. Oliveira (2012, p. 45) observa que “a comunicação organizacional, quando bem estruturada, contribui para o alinhamento de objetivos e para o engajamento dos colaboradores”. A eficácia dos canais de comunicação dentro de uma organização pode determinar o sucesso ou o fracasso dos processos internos, afetando diretamente o desempenho dos colaboradores. Para Marchiori (2010, p. 33), a comunicação organizacional não é apenas um meio de transmissão de informações, mas também “um espaço de interação e diálogo, onde se constrói uma cultura organizacional e se promovem valores institucionais”.

A comunicação também é considerada uma ferramenta de motivação. Segundo Robbins (2009, p. 103), “a comunicação eficaz é capaz de aumentar a satisfação dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho onde os indivíduos se sintam valorizados e compreendidos”. Nesse sentido, a comunicação interna é um pilar que reforça a motivação e o comprometimento dos trabalhadores, pois permite o feedback e o diálogo, essenciais para que os colaboradores se sintam parte da empresa e reconheçam seu papel no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Autran (2014, p. 91) salienta que “a ausência de uma comunicação interna eficaz pode levar a problemas de desempenho e à insatisfação dos colaboradores, devido à falta de clareza nas informações e nas expectativas”. Além disso, a falta de feedback e de canais abertos pode gerar desmotivação, afetando a produtividade e a qualidade do trabalho. A autora defende que a comunicação organizacional deve ser planejada e orientada estrategicamente para promover a transparência e o envolvimento dos colaboradores.

Dessa forma, as abordagens de diferentes autores apontam a comunicação como elemento vital para o funcionamento organizacional e para o bem-estar dos colaboradores.

2.2.2. Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é um campo de estudo vasto e dinâmico, com diferentes autores oferecendo perspectivas variadas que refletem as complexidades das interações dentro das

empresas e com seus stakeholders. Kunsch (2009, p. 54) define a comunicação organizacional como um “fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a compõem”, descrevendo-a como uma disciplina que explora como o processo comunicacional ocorre dentro das organizações e dentro do contexto mais amplo em que elas se inserem, seja ele político, econômico ou social. Essa abordagem revela como a comunicação é essencial para a coesão organizacional e para o alinhamento dos objetivos internos e externos.

Complementando essa visão, Skroferneker (2006, p. 48) observa que a comunicação organizacional “engloba todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. Esses públicos, ou stakeholders, incluem funcionários, parceiros comerciais, autoridades governamentais, clientes e outros indivíduos ou grupos impactados pela organização. Segundo Skroferneker, ao envolver múltiplos públicos, a comunicação organizacional deve adaptar suas mensagens e estratégias para atender às diferentes expectativas e demandas de cada grupo. Essa perspectiva reforça a ideia de que a comunicação organizacional não é apenas interna, mas deve estabelecer e manter relacionamentos consistentes com todos os stakeholders.

Por sua vez, Iasbeck (2015, p. 91) foca na natureza relacional da comunicação organizacional, definindo-a como “um sistema integrado de produção de expressões e recepção de impressões” sobre uma organização. Para ele, a comunicação organizacional não é apenas o que a organização transmite, mas também como ela é percebida pelo público. Isso implica que a organização deve não só administrar e produzir suas mensagens, mas também monitorar e responder às percepções formadas no público sobre suas ações e valores. Ruão (1999, p. 179) complementa essa ideia ao afirmar que a comunicação organizacional consiste em reunir informações sobre a própria empresa e distribuir essas informações de maneira eficaz, tanto internamente quanto externamente. Este processo contínuo de feedback torna-se essencial para a construção da imagem organizacional e para a administração de sua reputação.

Kunsch (2003, p. 150) propõe uma classificação da comunicação organizacional em quatro vertentes principais: comunicação administrativa, institucional, mercadológica e interna. A comunicação administrativa busca fornecer aos colaboradores as informações necessárias para orientá-los em suas tarefas e funções diárias, garantindo que estejam informados sobre os processos e políticas organizacionais. Já a comunicação institucional visa promover a imagem da organização junto ao público, construindo credibilidade e consolidando os valores da empresa. A comunicação mercadológica, por outro lado, é voltada para o fortalecimento das

relações com o mercado e tem como objetivo principal elevar as vendas, promovendo produtos ou serviços e estreitando o relacionamento com clientes e demais stakeholders. Por fim, a comunicação interna é destacada por Kunsch como essencial para a motivação, o alinhamento e o engajamento dos colaboradores, o que gera um impacto direto na produtividade e na adesão à cultura organizacional, conforme ilustrado na figura 1.

Essas quatro dimensões se complementam e são fundamentais para a saúde organizacional, pois integram as várias camadas de comunicação que ocorrem dentro e fora da empresa. A comunicação interna, especificamente, é vista como uma das áreas mais estratégicas, pois, de acordo com Chiavenato (2010, p. 214), “os colaboradores que se sentem informados e valorizados tendem a demonstrar maior comprometimento e a contribuir com uma postura proativa para o alcance dos objetivos organizacionais”. Nesse sentido, a comunicação interna não é apenas uma ferramenta de gestão de recursos humanos, mas uma prática estratégica que fomenta um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Entretanto, as teorias e práticas da comunicação organizacional enfrentam algumas limitações. Críticos, como Marchiori (2010, p. 57), sugerem que uma ênfase excessiva na comunicação administrativa ou institucional pode resultar na negligência da comunicação interna, gerando lacunas na interação com os colaboradores. Para Marchiori, é crucial que a comunicação organizacional mantenha um equilíbrio entre os diferentes tipos de comunicação, especialmente em organizações complexas que atuam em ambientes voláteis.

Essas abordagens teóricas sobre comunicação organizacional fornecem uma base sólida para entender os desafios e as oportunidades de comunicação na Movitel. Cada vertente – administrativa, institucional, mercadológica e interna – oferece dados que permitem uma análise mais detalhada dos processos de comunicação interna e seu impacto no desempenho dos colaboradores.

Figura 1- Modelo de Processo de Comunicação Organizacional

Fonte: Kunsch (2003, p. 150).

2.2.3. Dimensões da Comunicação Organizacional

As dimensões da comunicação organizacional, como apresentadas por Kunsch (2014), são fundamentais para entender como as interações dentro das organizações podem ser orientadas para alcançar objetivos específicos e, ao mesmo tempo, promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Essas dimensões – instrumental, humana, cultural e estratégica – oferecem perspectivas distintas sobre os processos comunicativos no ambiente organizacional, cada uma com suas características e desafios.

A dimensão instrumental é amplamente aplicada nas organizações e está orientada para a funcionalidade e a eficiência dos processos. Kunsch (2003, p. 72) explica que esta dimensão adota uma abordagem técnica e funcionalista, onde a comunicação é considerada uma ferramenta para viabilizar o funcionamento dos processos internos e externos. É uma visão linear e hierárquica, em que as informações fluem de maneira unidirecional, visando atingir objetivos específicos e mensuráveis. Kunsch (2014, p. 47) descreve que a comunicação instrumental atua principalmente como um meio de transmissão de informações, focando em eficiência e controle. Contudo, essa visão também recebe críticas, como apontam Wells e Scroferneker (2015, p. 23), que questionam a desconsideração dos colaboradores como seres

com emoções e expectativas. Segundo esses autores, limitar a comunicação a um modelo instrumental pode ignorar a importância do envolvimento emocional dos trabalhadores e a necessidade de reconhecimento e valorização do seu papel na organização.

Embora muitas vezes subestimada na prática, a dimensão humana é essencial para a comunicação organizacional. Kunsch (2014, p. 53) enfatiza que essa dimensão visa integrar, valorizar e motivar os colaboradores, promovendo um sentimento de pertencimento e melhorando as relações entre empregado e empregador. Nesse sentido, a comunicação passa a ser vista como uma ferramenta para o bem-estar dos trabalhadores e para o desenvolvimento de um ambiente organizacional que fomente a colaboração e o respeito. Para Kunsch, o enfoque na dimensão humana é crucial em um contexto organizacional marcado pela competitividade e pela complexidade, onde as demandas pessoais dos colaboradores muitas vezes entram em choque com as metas da empresa. Portanto, a comunicação humana permite criar uma ponte entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais dos colaboradores, promovendo um ambiente mais inclusivo e engajado.

A comunicação cultural é fundamental para a compreensão das dinâmicas internas de uma organização, considerando que cada organização é formada por pessoas com diferentes origens culturais e valores. Kunsch (2014, p. 55) observa que ao integrar novos colaboradores, é essencial que a organização promova uma adaptação à cultura organizacional, preservando valores e princípios que sustentam a identidade da empresa. Essa dimensão é particularmente relevante em contextos de globalização, onde a multiculturalidade se torna uma realidade dentro das organizações. Kunsch enfatiza que a comunicação deve agir como um meio para harmonizar essa diversidade cultural, permitindo que todos os colaboradores se alinhem aos objetivos e valores da empresa sem perder suas identidades culturais. É através da comunicação cultural que se constrói uma organização inclusiva, onde as diferenças culturais são vistas como recursos valiosos.

A dimensão estratégica representa uma visão mais pragmática e orientada para resultados. Tradicionalmente, a comunicação estratégica era associada à dimensão instrumental, com foco na eficácia e no desempenho. Entretanto, Kunsch (2014, p. 57) sugere que a comunicação estratégica deve ir além da visão técnica e instrumental, incorporando aspectos humanos e sociais. Ela destaca que a comunicação estratégica deve abandonar uma racionalidade puramente econômica e buscar uma abordagem que valorize o impacto social e a coesão interna. Na perspectiva estratégica, a comunicação deixa de ser apenas um meio de transmissão e passa

a ser um elemento central para o planejamento e execução das metas organizacionais. Dessa forma, a comunicação estratégica cria uma sinergia entre as outras dimensões, considerando tanto a necessidade de resultados concretos quanto a importância de um ambiente organizacional saudável e motivador.

Ao analisar essas dimensões, observa-se que cada uma contribui para uma visão mais ampla da comunicação organizacional e das suas implicações práticas. A dimensão instrumental fornece a base para a eficiência dos processos, enquanto a dimensão humana garante que esses processos respeitem e valorizem os colaboradores. A dimensão cultural facilita a integração dos diversos perfis que compõem a organização, e a dimensão estratégica unifica essas abordagens com foco em resultados de longo prazo. Essa complementaridade permite que as organizações utilizem a comunicação como um instrumento multifacetado, capaz de promover tanto o sucesso organizacional quanto o bem-estar dos colaboradores.

2.3. Comunicação Interna

A comunicação interna tem sido amplamente reconhecida como uma das ferramentas essenciais para o desenvolvimento e a eficácia organizacional, promovendo um ambiente integrado e de colaboração mútua entre todos os níveis hierárquicos. A definição e o papel da comunicação interna, no entanto, não são unânimes entre os autores, variando conforme as necessidades organizacionais e os contextos históricos e culturais. Essa evolução levou o conceito a transcender o seu papel inicial como mera ferramenta de controle e supervisão, sendo hoje amplamente reconhecida como um recurso estratégico que fortalece o alinhamento e o envolvimento dos colaboradores com os valores e objetivos da organização (Candeias, 2016, p. 58).

Segundo Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna envolve uma série de ações planejadas pela organização para assegurar que todos os colaboradores estejam não apenas informados, mas também engajados e motivados a colaborar para o alcance dos objetivos comuns. Essa perspectiva amplia o conceito tradicional de comunicação interna, que não se restringe mais à disseminação de informações unidirecionais, mas assume um papel integrador ao criar canais que promovam a escuta ativa, o diálogo e o compromisso dos colaboradores com a missão e os valores da organização. Essa abordagem permite que todos os membros se sintam parte do processo, contribuindo para a construção de uma imagem positiva e coerente da organização, tanto internamente quanto externamente.

Peule (2010, p. 27) destaca que a comunicação interna é essencial para estabelecer um diálogo contínuo entre a gestão e os colaboradores, proporcionando uma base para a troca de ideias e informações que visam à qualidade total e ao aprimoramento dos produtos e serviços. A comunicação, nesse sentido, vai além de um simples canal informativo, passando a atuar como um elo de ligação entre diferentes áreas da organização, promovendo uma circulação de informações que enriquece o entendimento coletivo dos objetivos organizacionais e facilita a implementação de estratégias comuns. Almeida (2003, p. 24) complementa essa ideia, argumentando que a comunicação interna deve fomentar relações verticais e horizontais, facilitando não apenas o fluxo de informações, mas também o estabelecimento de um ambiente de colaboração e interação entre todos os setores da empresa.

Sebastião (2009, p. 171) propõe princípios fundamentais para uma gestão eficaz da comunicação interna. Entre eles, destaca-se a necessidade de integração da comunicação na gestão geral da empresa, a avaliação contínua do clima organizacional e a adoção de uma perspectiva estratégica, que inclua desde a concepção das mensagens até a escolha de instrumentos de comunicação que considerem o perfil do público interno. A partir desse contexto, a comunicação interna assume uma função estratégica, contribuindo para uma cultura organizacional que prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que fortalece o engajamento com os objetivos da organização.

A comunicação interna, assim, pode ser entendida como um pilar para o desenvolvimento do sentimento de pertença entre os colaboradores, colocando-os em sintonia com a missão organizacional e promovendo uma atmosfera de confiança e cooperação. Em suma, ela não apenas informa, mas envolve e integra, sendo um vetor essencial para a motivação e para a retenção de talentos, e ao mesmo tempo alinhando as ações dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

2.3.1. Fluxos de comunicação interna

Sousa (2006, p. 51) destaca a importância dos fluxos comunicacionais para o bom funcionamento de uma organização, enfatizando que a comunicação descendente, ascendente e horizontal desempenham papéis únicos e complementares. A comunicação descendente, de cima para baixo, é a mais tradicional e visa garantir que as diretrizes e orientações da liderança cheguem a todos os níveis da organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 123), essa modalidade é fundamental para estabelecer a orientação e controle, sendo amplamente utilizada em

comunicados oficiais, ordens de serviço, regulamentos e normas. Essa comunicação assegura que a missão, visão e objetivos estratégicos da organização sejam compreendidos por todos os colaboradores, o que é essencial para a produtividade e alinhamento organizacional.

Na comunicação ascendente, que se move da base para o topo, o colaborador tem a oportunidade de expressar suas preocupações, sugerir melhorias e dar feedback sobre os processos. Robbins e Judge (2013, p. 236) apontam que essa comunicação é crucial para que a liderança compreenda as dificuldades enfrentadas pela equipe, além de captar perspectivas valiosas que podem levar a ajustes estratégicos. Essa interação, segundo Marques (2010, p. 67), fortalece o engajamento dos colaboradores e contribui para um clima organizacional positivo, uma vez que possibilita que eles sintam que suas opiniões são ouvidas e valorizadas pela alta gestão.

Por sua vez, a comunicação horizontal é indispensável para a coordenação e a integração entre os departamentos. É através dela que diferentes áreas, como marketing e finanças, conseguem colaborar para a realização de projetos comuns. Kunsch (2014, p. 68) argumenta que essa modalidade reduz os silos organizacionais e facilita a troca de conhecimentos entre profissionais com especializações distintas, aumentando a inovação e a eficácia das operações. Para Fleury e Fleury (2002, p. 132), a comunicação horizontal não só melhora a eficiência no fluxo de trabalho, mas também fortalece a cooperação e o espírito de equipe, pois promove o entendimento mútuo entre áreas de competência distintas.

Ainda, a comunicação organizacional eficaz deve incorporar um sistema de feedback constante, como ressaltado por Ferreira (2009, p. 91). O feedback é uma ferramenta essencial para que a comunicação descendente e ascendente sejam efetivas, pois, ao retornar para os emissores de mensagens, permite que estes ajustem a abordagem conforme necessário, promovendo um diálogo contínuo. No caso da comunicação descendente, por exemplo, um feedback positivo pode motivar os colaboradores, enquanto um feedback construtivo permite que eles melhorem seu desempenho. Já na comunicação ascendente, o feedback contribui para que a liderança se alinhe melhor às expectativas e necessidades da equipe, criando um ambiente de trabalho mais transparente e colaborativo.

Dessa forma, o quadro 2 mostra que o equilíbrio entre os três fluxos de comunicação – descendente, ascendente e horizontal – é fundamental para que uma organização funcione de maneira integrada e eficiente. Fleury (2004, p. 101) destaca que um fluxo equilibrado é

responsável não apenas pela operacionalização das atividades organizacionais, mas também pelo fortalecimento da cultura organizacional, uma vez que facilita o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos estratégicos da organização.

Quadro 2- Fluxos de Comunicação Interna

Tipos de Comunicação	Movimento	Suporte	Função
Comunicação Descendente	Mais praticada; mensagens do topo para a base	Jornal interno, notas de serviço, reuniões, afixações, entre outras	Instrumento clássico de gestão; informar e dirigir os trabalhadores
Comunicação Ascendente	Da base para o topo	Formais: caixa de sugestões, sondagem, entre outros; informais (papel primordial): troca verbal, carta aberta, rumores	Tornar conhecidas as aspirações dos colaboradores; evitar conflitos
Comunicação Horizontal	Sem limitações hierárquicas; permuta de igual para igual entre setores	Oportunidades de diálogo frequentes; encontros abertos com diferentes suportes de informação	Fortalecimento do espírito de equipe; melhoria da coordenação do processo de produção

Fonte: adaptado de Westphalen (s/d)

2.3.2. As Eras da Comunicação Interna

A evolução dos modelos de comunicação interna apresenta implicações significativas para a gestão organizacional, pois reflete as mudanças nas estratégias de interação e no valor atribuído ao feedback dos colaboradores. Segundo Tourish e Hargie (2004, p. 28), essas eras indicam um processo contínuo de amadurecimento da comunicação organizacional, onde as empresas passaram a reconhecer que a comunicação não se trata apenas de emitir informações, mas de facilitar o engajamento ativo e o diálogo.

Na era de entreter os funcionários, predominava o uso de estratégias de comunicação que visavam elevar o moral, reforçar a cultura corporativa e, essencialmente, manter os colaboradores satisfeitos com o ambiente de trabalho. Marques (2010, p. 112) afirma que essa abordagem era superficial, focando mais no bem-estar percebido dos colaboradores sem necessariamente abordar questões estruturais mais profundas que poderiam afetar o desempenho ou a satisfação a longo prazo.

Com a transição para a era de informar os funcionários, a comunicação interna tornou-se mais funcional, com ênfase em divulgar informações importantes relacionadas às operações e objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2005, p. 145), esse período refletiu a necessidade das organizações de alinhar a sua força de trabalho com as metas corporativas, mas

ainda carecia de um envolvimento significativo dos colaboradores, sendo predominantemente um processo de comunicação de cima para baixo.

A era da persuasão trouxe um novo entendimento ao reconhecer a importância da influência psicológica e da persuasão no ambiente de trabalho. Araújo (2011, p. 52) observa que, nesse estágio, as organizações investiram em compreender os comportamentos e as necessidades dos funcionários, utilizando técnicas de persuasão para ajustar suas estratégias comunicacionais. Embora o modelo bidirecional assimétrico tenha promovido um certo nível de diálogo, ele ainda era criticado por não criar um verdadeiro ambiente de cooperação mútua, pois a informação coletada na base raramente era usada para moldar as políticas organizacionais de forma equitativa (Grunig, 1992, p. 36) e o modelo bidirecional simétrico representa um avanço significativo na comunicação organizacional, conforme apontado por Grunig (1992, p. 41), ao destacar que a comunicação deve ser um processo equilibrado e interativo. A ênfase está na construção de relacionamentos autênticos, onde a administração está disposta a ouvir, considerar e, em alguns casos, incorporar as sugestões e o feedback dos funcionários no processo decisório. Sousa (2014, p. 29) complementa que esse modelo promove a responsabilidade e a transparência, fatores essenciais para a criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Um aspecto fundamental desse modelo é a gestão de conflitos. Segundo Lewin (1948, p. 95), o conflito, quando bem gerido, pode ser uma força positiva para o crescimento organizacional. Assim, a era da comunicação interna aberta promove a ideia de que os conflitos não devem ser evitados, mas abordados de forma construtiva para que se encontre um terreno comum. Marques (2010, p. 117) reforça que o objetivo dessa abordagem é alcançar um equilíbrio dinâmico entre os interesses da organização e os dos seus funcionários.

Ainda que os modelos de comunicação interna evoluam e incorporem práticas mais inclusivas, Chiavenato (2005, p. 153) lembra que a sua aplicação prática nas organizações nem sempre segue as teorias idealizadas. Muitos ambientes corporativos ainda enfrentam desafios significativos para implementar uma comunicação verdadeiramente simétrica e aberta, devido a estruturas hierárquicas rígidas, resistência a mudanças e a falta de compromisso com o diálogo transparente.

Portanto, é evidente que a comunicação interna deve ser vista como um processo contínuo e adaptável, que precisa considerar o contexto organizacional, os valores corporativos e a cultura

predominante para ser eficaz. Quando realizada adequadamente, a comunicação interna pode ser um fator determinante para a satisfação, o engajamento e o comprometimento dos colaboradores, impactando positivamente o desempenho organizacional como um todo, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3- Características das quatro eras/modelos de comunicação interna

Características	Modelo/Era			
	Agente de Imprensa	Informação pública	Bidirecional assimétrico	Bidirecional simétrico
Propósito	Propaganda	Disseminação de informação	Persuasão científica	Entendimento mútuo
Natureza de comunicação	Mão única; verdade completa não essencial	Mão única; verdade essencial	Mão dupla; efeitos desbalanceados	Mão dupla; efeitos balanceados
Modelo de comunicação	Emissor —> Rec.	Emissor —> Rec.	Emissor —> Rec. Emissor <— Rec.	Emissor —> Rec. Emissor <— Rec.

Fonte: Grunig e Hunt (1984, p. 22), adaptado pelo autor

2.4. Desempenho

O conceito de desempenho tem sido objeto de ampla discussão no campo da gestão e do comportamento organizacional, especialmente no que diz respeito a como ele pode ser mensurado e otimizado. De acordo com Chiavenato (2010, p. 355), o desempenho é definido como o grau de realização das tarefas que compõem o papel de um colaborador dentro da organização. Ele enfatiza que o desempenho não se limita apenas ao cumprimento das tarefas, mas inclui também a qualidade, a eficiência e a eficácia com as quais essas tarefas são realizadas.

A preocupação com o desempenho organizacional e individual emergiu com maior intensidade a partir da Revolução Industrial, quando a produção em massa e a gestão científica começaram a ganhar relevância. Frederick Taylor (1911) foi um dos pioneiros nesse campo, propondo o conceito de *scientific management*, que defendia a otimização dos processos produtivos para aumentar a eficiência e o desempenho dos trabalhadores. Taylor argumentava que, por meio da análise detalhada das tarefas e da aplicação de técnicas de cronometragem, era possível melhorar significativamente o desempenho laboral.

Com o passar do tempo, o conceito de desempenho evoluiu e passou a ser compreendido sob diferentes perspectivas. Nos anos 1950 e 1960, a Teoria Comportamental da Administração trouxe à tona a ideia de que o desempenho não pode ser medido apenas em termos de produtividade, mas também deve considerar fatores motivacionais e o bem-estar dos colaboradores. Herzberg (1959), com sua Teoria dos Dois Fatores, destacou a importância de elementos motivacionais, como reconhecimento e satisfação no trabalho, para o desempenho eficaz. Ele argumentava que a presença de fatores motivacionais no ambiente de trabalho leva a um desempenho elevado, enquanto sua ausência pode resultar em desempenho insatisfatório.

A partir dos anos 1980, estudos começaram a incorporar uma abordagem mais holística ao desempenho, considerando fatores psicológicos, organizacionais e ambientais. Campbell (1990), um dos principais estudiosos do desempenho no trabalho, definiu o desempenho como o comportamento ou as ações de um colaborador que contribuem, direta ou indiretamente, para os objetivos organizacionais. Ele distinguiu entre o conceito de "desempenho" e os resultados do desempenho, ressaltando que as ações dos indivíduos podem ser influenciadas por fatores fora de seu controle, como recursos disponíveis ou o ambiente de trabalho.

Robbins (2002, p. 320) argumenta que o desempenho individual no trabalho é uma função das habilidades, do esforço e do suporte organizacional. Segundo ele, as habilidades incluem tanto o conhecimento técnico como as habilidades interpessoais necessárias para realizar as tarefas; o esforço refere-se à motivação e à energia que um colaborador investe no seu trabalho; e o suporte organizacional abrange os recursos e o ambiente oferecidos pela organização para facilitar o bom desempenho. Robbins salienta que, para melhorar o desempenho, as organizações devem não apenas treinar seus funcionários, mas também criar um ambiente de apoio que promova o engajamento e a produtividade.

Outros estudiosos, como Dessler (2014, p. 285), destacam a importância da gestão do desempenho, que envolve não apenas a avaliação do desempenho dos colaboradores, mas também o fornecimento de feedback contínuo e o desenvolvimento de planos para o crescimento profissional. Dessler enfatiza que a gestão do desempenho eficaz deve ser contínua e não um evento anual isolado. Ela deve alinhar as metas individuais com os objetivos estratégicos da organização e criar um ambiente de responsabilidade mútua.

Nos estudos mais contemporâneos, a preocupação com o desempenho também está relacionada ao conceito de engajamento no trabalho. Schaufeli e Bakker (2004) propuseram que o

engajamento é um estado mental positivo e satisfatório, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Eles argumentam que funcionários engajados tendem a ter um desempenho melhor, pois estão emocionalmente ligados às suas tarefas e comprometidos com os objetivos da organização. Nesse sentido, o engajamento é visto como um fator determinante para o alto desempenho, pois afeta diretamente a motivação e a energia dos colaboradores.

O interesse pelos fatores que afetam o desempenho também levou à exploração do papel da liderança. Segundo Bass (1985), líderes transformacionais podem ter um impacto significativo no desempenho dos seus subordinados ao inspirá-los, estimular intelectualmente e oferecer suporte individualizado. Bass argumenta que a liderança eficaz cria um ambiente de alto desempenho, onde os colaboradores são encorajados a alcançar resultados excepcionais. Essa abordagem contrasta com estilos de liderança mais tradicionais, que se baseiam no controle e na supervisão rigorosa.

Outro aspecto importante no estudo do desempenho é o papel da cultura organizacional. Schein (2010, p. 245) afirma que a cultura organizacional, com seus valores, crenças e normas, influencia fortemente o desempenho dos colaboradores. Em culturas organizacionais que valorizam a inovação, por exemplo, os funcionários são mais propensos a correr riscos e buscar soluções criativas, o que pode levar a um desempenho superior. Por outro lado, culturas rígidas e conservadoras podem limitar o potencial de desempenho ao desencorajar a criatividade e a flexibilidade.

Portanto, o desempenho não é um conceito unidimensional; ele é influenciado por uma série de fatores que incluem a motivação, a liderança, o ambiente de trabalho, o engajamento e a cultura organizacional. Os estudos sobre desempenho continuam a evoluir, com uma preocupação crescente em criar ambientes que maximizem o potencial dos colaboradores e contribuam para o sucesso organizacional. Esses avanços refletem uma compreensão mais complexa e integradora de como o desempenho pode ser melhorado, não apenas através de técnicas de gestão e supervisão, mas também por meio de práticas que promovem o bem-estar e o crescimento pessoal dos funcionários.

2.5. Comunicação Interna e Desempenho dos colaboradores

A comunicação interna e seu impacto no desempenho dos colaboradores têm sido amplamente debatidos na literatura acadêmica e prática de gestão. A comunicação interna é um componente crítico que molda não apenas a cultura organizacional, mas também a eficácia e a produtividade dos colaboradores. Diversos autores exploraram como a qualidade da comunicação interna pode influenciar o engajamento, a satisfação e, conseqüentemente, o desempenho dos funcionários.

2.5.1. Definição e Importância da Comunicação Interna

A comunicação interna refere-se ao fluxo de informações dentro de uma organização, abrangendo todos os níveis hierárquicos e departamentos. Segundo Grunig e Hunt (1984), a comunicação interna não é apenas um mecanismo de disseminação de informações, mas um meio de engajamento e alinhamento dos colaboradores em relação aos objetivos e valores da organização. Em um ambiente onde a comunicação é clara e eficaz, os colaboradores se sentem mais conectados à missão da organização, o que pode levar a um aumento do comprometimento e, por consequência, do desempenho.

De acordo com Schmitz (2011), a comunicação interna é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo, pois promove a troca de ideias e a construção conjunta de soluções. Essa interação contínua entre os colaboradores é essencial para a criação de uma cultura organizacional saudável, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir para os resultados da empresa. A autora ressalta que uma comunicação efetiva é capaz de reduzir mal-entendidos e conflitos, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Robinson e Judge (2013) destacam que a comunicação interna também desempenha um papel crucial na gestão da mudança organizacional. Em momentos de transformação, as empresas que mantêm um fluxo de informações aberto e transparente tendem a ter colaboradores mais engajados e dispostos a aceitar as mudanças. A comunicação, nesse contexto, atua como um facilitador, permitindo que os colaboradores compreendam a necessidade das mudanças e se sintam parte do processo, reduzindo a resistência e aumentando a adesão.

Por outro lado, a falta de comunicação interna pode resultar em sérios problemas. Autran (2014) aponta que a ausência de canais de comunicação claros e efetivos pode levar à insatisfação dos

colaboradores e a um ambiente de trabalho tóxico, caracterizado por desconfiança e baixa moral. Os colaboradores que não se sentem informados ou que percebem a comunicação como ineficaz são propensos a desenvolver um senso de alienação em relação à organização, o que impacta negativamente seu desempenho e produtividade.

Além disso, a importância da comunicação interna é reforçada por Kalla (2005), que argumenta que uma boa comunicação pode levar à redução da rotatividade de funcionários e ao aumento da retenção de talentos. Quando os colaboradores se sentem bem informados e parte integrante da organização, eles tendem a permanecer por mais tempo, contribuindo para a construção de uma equipe estável e comprometida. Essa estabilidade, por sua vez, possibilita um melhor desempenho organizacional e um aprimoramento contínuo das competências dos colaboradores.

2.5.2. Impacto da Comunicação Interna no Desempenho

A relação entre comunicação interna e desempenho dos colaboradores é um tema que tem recebido atenção crescente na literatura acadêmica e prática de gestão. Estudos adicionais corroboram a ideia de que uma comunicação interna eficaz não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também está intimamente ligada ao desempenho organizacional. A pesquisa de Gallo (2011) indica que empresas que se comunicam de forma clara e aberta são mais propensas a ter colaboradores engajados, resultando em maior produtividade e inovação. Gallo destaca que a comunicação é um dos pilares da cultura organizacional, e sua efetividade impacta diretamente a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Além disso, o trabalho de Men (2014) ressalta que a comunicação interna é essencial para a construção de relacionamentos de confiança entre líderes e colaboradores. Quando os colaboradores sentem que têm acesso a informações relevantes e que suas vozes são ouvidas, isso promove um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo. Essa confiança é um fator determinante para o desempenho, pois colaboradores confiantes tendem a se sentir mais seguros para compartilhar ideias e feedbacks, o que, por sua vez, pode levar a soluções mais criativas e eficientes.

Os estudos de Neves e Martins (2015) também corroboram essa perspectiva, mostrando que uma comunicação interna transparente e contínua contribui para a redução de conflitos e aumenta a satisfação no trabalho. Os autores argumentam que, em ambientes onde a comunicação é valorizada, os colaboradores se sentem mais motivados e alinhados com os

objetivos organizacionais, o que resulta em um desempenho mais eficaz. Essa sintonia entre os colaboradores e a organização é especialmente crucial em tempos de mudança, onde a clareza e a transparência são fundamentais para manter a moral e o foco.

A pesquisa de Kreps (1990) introduz a ideia de que a comunicação interna deve ser uma via de mão dupla, onde não apenas a direção comunica informações, mas também os colaboradores têm espaço para expressar suas opiniões e preocupações. Essa bidirecionalidade permite que a liderança compreenda melhor as necessidades e desafios enfrentados pelos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza o feedback e a contribuição de todos. A capacidade de ouvir e responder a esses feedbacks pode resultar em decisões mais informadas e em um desempenho organizacional mais robusto.

Outro autor relevante é Clampitt (2005), que enfatiza que a comunicação interna não deve ser tratada como um mero canal de transmissão de informações, mas como uma estratégia que molda o comportamento e o desempenho dos colaboradores. Ele defende que as organizações que investem em práticas de comunicação eficazes conseguem não só informar, mas também inspirar seus colaboradores, promovendo um sentido de propósito e motivação que impacta diretamente no desempenho.

A comunicação interna também desempenha um papel vital no desenvolvimento de habilidades e competências. Conforme argumentado por Frandsen e Johansen (2011), a comunicação clara e eficaz pode facilitar o aprendizado organizacional, onde os colaboradores têm a oportunidade de compartilhar conhecimento e experiências. Esse aprendizado compartilhado não apenas aumenta a eficácia individual, mas também contribui para a melhoria do desempenho da equipe e da organização como um todo.

Por fim, é importante destacar a perspectiva de Tourish e Robson (2006), que abordam a comunicação interna em um contexto de mudança organizacional. Eles sugerem que uma comunicação transparente e eficaz é crucial durante períodos de transformação, pois ajuda a mitigar a incerteza e a ansiedade que podem afetar o desempenho. Quando os colaboradores estão bem informados sobre as mudanças e entendem como essas mudanças os impactam, é mais provável que eles se adaptem rapidamente e continuem a contribuir positivamente para a organização.

Assim, o impacto da comunicação interna no desempenho dos colaboradores é multifacetado e evidente em diversos estudos. Uma comunicação interna de alta qualidade não só melhora o

ambiente de trabalho, mas também fortalece a colaboração, a inovação e o comprometimento dos colaboradores, resultando em um desempenho organizacional superior. À medida que as organizações reconhecem a importância desse componente, elas estão mais bem posicionadas para prosperar em um mercado cada vez mais competitivo.

2.5.3. Engajamento e Motivação

A relevância da comunicação interna para o engajamento e a motivação dos colaboradores é amplamente reconhecida na literatura. O estudo de Schaufeli et al. (2002) expande a compreensão do engajamento ao definir três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção. Essas dimensões indicam que colaboradores engajados são aqueles que se sentem energizados, comprometidos e imersos em suas atividades. A comunicação interna desempenha um papel fundamental na promoção dessas dimensões, uma vez que a troca efetiva de informações e o reconhecimento das conquistas dos colaboradores podem aumentar o vigor e a dedicação, enquanto um ambiente que favorece a comunicação também promove a absorção no trabalho.

Além disso, a pesquisa de Gallup (2017) enfatiza que colaboradores engajados têm um impacto significativo nos resultados da empresa, demonstrando que organizações com altos níveis de engajamento apresentam melhor desempenho financeiro, maior produtividade e taxas de rotatividade reduzidas. O estudo revela que a comunicação interna eficaz é um dos principais fatores que contribuem para esse engajamento, permitindo que os colaboradores se sintam mais conectados à missão e aos valores da organização. A falta de comunicação clara pode levar ao desengajamento, resultando em desmotivação e baixa produtividade.

O conceito de motivação também é intensamente discutido por autores como Deci e Ryan (2000), que desenvolveram a Teoria da Autodeterminação. Esta teoria sugere que a motivação dos colaboradores é alimentada por três necessidades psicológicas fundamentais: autonomia, competência e relacionamentos. Uma comunicação interna eficaz pode satisfazer essas necessidades ao proporcionar um espaço onde os colaboradores se sintam autônomos em suas funções, reconhecidos por suas habilidades e parte de uma comunidade de trabalho. Quando as organizações se empenham em promover a comunicação interna, facilitam a satisfação dessas necessidades, levando a um aumento da motivação intrínseca dos colaboradores.

A pesquisa de Bakker et al. (2014) também explora a inter-relação entre comunicação interna, engajamento e desempenho. Os autores argumentam que a comunicação interna eficaz não só motiva os colaboradores, mas também fornece um senso de propósito e pertencimento. Quando

os colaboradores compreendem a importância de seu trabalho e como ele contribui para os objetivos organizacionais, eles se sentem mais motivados a se engajar plenamente em suas funções. Essa conexão entre a comunicação interna e o desempenho é essencial, pois colaboradores motivados e engajados são mais propensos a demonstrar comportamento proativo e a contribuir para a cultura de inovação da organização.

Ainda nesse contexto, a investigação de Macey e Schneider (2008) apresenta um modelo abrangente de engajamento organizacional, que abrange tanto os aspectos individuais quanto os organizacionais. Os autores destacam que a comunicação interna é um componente crítico do engajamento, pois ajuda a criar um ambiente onde os colaboradores se sentem apoiados e valorizados. Eles sugerem que as práticas de comunicação que envolvem feedback, reconhecimento e diálogo aberto não apenas melhoram o engajamento, mas também são cruciais para a construção de um clima organizacional positivo e o estudo de Harter et al. (2002) também reforça a ideia de que a comunicação interna afeta o engajamento e a motivação. Os autores relatam que a satisfação dos colaboradores está intimamente ligada a práticas de comunicação eficazes, como reuniões regulares, feedbacks construtivos e reconhecimento das realizações individuais e coletivas. Em suas descobertas, eles notam que ambientes de trabalho que favorecem a comunicação aberta não apenas mantêm os colaboradores motivados, mas também contribuem para a retenção de talentos e a redução do absenteísmo.

Portanto, a comunicação interna é um fator determinante no engajamento e motivação dos colaboradores, servindo como um elo fundamental que une os objetivos organizacionais às aspirações individuais. O investimento em práticas de comunicação eficazes não apenas resulta em um ambiente de trabalho mais positivo, mas também impulsiona a produtividade e a inovação, refletindo-se em um desempenho organizacional superior. À medida que as organizações reconhecem essa interconexão, elas podem criar estratégias de comunicação que não apenas informem, mas também inspirem e motivem seus colaboradores.

2.5.4. Feedback e Desenvolvimento

A importância do feedback na comunicação interna e seu impacto no desempenho são amplamente abordados na literatura. Hattie e Timperley (2007) reforçam essa conexão ao apresentar um modelo que categoriza o feedback em três níveis: feedback sobre o que foi feito, feedback sobre como foi feito e feedback sobre onde se pode ir a partir desse ponto. Os autores argumentam que, para que o feedback seja eficaz, ele deve ser específico, relevante e

direcionado, permitindo que os colaboradores compreendam não apenas o que precisam corrigir, mas também como podem aprimorar suas habilidades. Essa abordagem enfatiza que o feedback deve ser um diálogo contínuo, onde o colaborador é incentivado a participar ativamente na discussão sobre seu desempenho.

Além disso, a pesquisa de Smither et al. (2005) destaca que o feedback é mais eficaz quando é percebido como justo e oportuno. Os colaboradores que recebem feedback em tempo hábil estão mais propensos a fazer ajustes em seu desempenho e a se sentirem motivados a melhorar. A comunicação interna desempenha um papel vital nesse processo, uma vez que define o contexto no qual o feedback é dado. Uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a comunicação aberta facilita um ambiente onde o feedback pode ser fornecido de maneira construtiva e respeitosa, contribuindo para o desenvolvimento profissional contínuo.

A investigação de Stone e Heen (2014) também aponta para a importância do feedback no desenvolvimento dos colaboradores. Os autores discutem a ideia de que o feedback deve ser uma parte natural do trabalho cotidiano e não apenas um evento isolado. Eles argumentam que as organizações que estabelecem uma cultura de feedback contínuo, onde a comunicação interna é fluida e frequente, tendem a ter colaboradores mais engajados e dispostos a se desenvolver. Essa prática não apenas ajuda os colaboradores a identificar áreas de melhoria, mas também promove um senso de responsabilidade e autonomia em relação ao seu próprio desenvolvimento.

Complementando essa discussão, a pesquisa de Grant e Parker (2009) sugere que o feedback pode aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, especialmente quando é percebido como um apoio ao seu crescimento pessoal e profissional. Eles argumentam que a comunicação interna, ao criar um ambiente onde o feedback é visto como uma ferramenta de desenvolvimento e não como uma crítica, pode aumentar a confiança e a satisfação dos colaboradores, levando a um desempenho superior. Quando os colaboradores sentem que têm o apoio de seus líderes e colegas por meio de feedback contínuo, eles estão mais propensos a se envolver em comportamentos que promovem a inovação e a eficácia organizacional.

Além disso, a pesquisa de Anseel et al. (2015) enfatiza a importância do feedback em um contexto de aprendizagem. Os autores destacam que o feedback não deve ser apenas uma avaliação do desempenho, mas sim um meio para promover a aprendizagem contínua. Quando a comunicação interna é estruturada para facilitar a troca de feedback entre colegas, isso pode

criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, onde os colaboradores se sentem encorajados a compartilhar experiências e aprendizados. Isso, por sua vez, fortalece a cultura organizacional e impulsiona o desempenho coletivo.

A relação entre feedback, comunicação interna e desempenho também é explorada por Farh et al. (2010), que discutem o conceito de "feedback positivo" e sua eficácia. Eles afirmam que o feedback positivo, quando transmitido de maneira adequada, não apenas melhora o moral dos colaboradores, mas também reforça comportamentos desejáveis. Esse tipo de feedback, quando parte integrante da comunicação interna, pode criar um ciclo virtuoso de reconhecimento e motivação, promovendo um ambiente onde todos se sentem valorizados e propensos a contribuir com seu melhor e a pesquisa de Tuckey e Neall (2014) revela que o feedback pode ter um impacto significativo nas relações interpessoais no local de trabalho. Eles argumentam que a comunicação eficaz do feedback ajuda a construir confiança e respeito entre colaboradores e líderes, o que é essencial para um ambiente de trabalho positivo. Quando os colaboradores percebem que o feedback é dado de maneira justa e construtiva, isso fortalece suas relações com os colegas e aumenta a coesão da equipe. Essa coesão, por sua vez, contribui para um melhor desempenho organizacional, uma vez que equipes bem integradas tendem a colaborar de forma mais eficaz e a alcançar melhores resultados.

Portanto, o feedback, como parte da comunicação interna, não é apenas um componente do processo de avaliação de desempenho, mas um elemento crucial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Organizações que investem em práticas de feedback eficazes e estruturadas, que promovem uma cultura de aprendizado e crescimento, não apenas beneficiam seus colaboradores, mas também potencializam seu desempenho e sucesso organizacional. Ao alinhar a comunicação interna com práticas de feedback construtivas, as organizações podem criar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e preparados para enfrentar os desafios do futuro.

2.5.5. Cultura Organizacional e Clima de Trabalho

A relação entre cultura organizacional, clima de trabalho e comunicação interna é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica. segundo Denison (1990), a cultura organizacional não apenas influencia o comportamento dos colaboradores, mas também molda o ambiente de trabalho que, por sua vez, impacta diretamente no desempenho e na motivação. O autor argumenta que uma cultura que promove a comunicação aberta e a transparência é

crucial para a criação de um clima organizacional favorável, onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados.

Complementando essa ideia, Kotter e Heskett (1992) ressaltam que culturas organizacionais fortes, que incentivam a comunicação e o feedback, promovem um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas opiniões e contribuir com novas ideias. O clima de trabalho resultante não apenas estimula a inovação, mas também gera um comprometimento maior com os objetivos da organização. Os autores enfatizam que a comunicação interna deve ser um processo bidirecional, permitindo que a liderança ouça as vozes dos colaboradores e ajuste suas práticas com base nesse feedback.

Adicionalmente, a pesquisa de Cameron e Quinn (2011) sobre o modelo Competing Values Framework mostra como diferentes tipos de cultura organizacional podem afetar o clima de trabalho. As culturas que favorecem a colaboração e a comunicação aberta tendem a resultar em um clima mais positivo, onde os colaboradores se sentem apoiados e motivados. Essa pesquisa sugere que, em ambientes onde a comunicação é valorizada, os colaboradores são mais propensos a se engajar em comportamentos proativos, refletindo diretamente no desempenho individual e coletivo.

A conexão entre a comunicação interna e a cultura organizacional também é discutida por Chatman e Jehn (1994), que afirmam que a comunicação desempenha um papel essencial na formação da cultura organizacional. Os autores observam que uma comunicação eficaz não apenas reforça as normas e valores da organização, mas também ajuda a criar um clima de trabalho que promove a coesão entre os colaboradores. Essa coesão é fundamental para o desempenho, uma vez que equipes unidas tendem a colaborar mais efetivamente e a atingir melhores resultados.

No que diz respeito ao clima de trabalho, a pesquisa de James e Jones (1974) introduz a ideia de que o clima pode ser entendido como a percepção compartilhada dos colaboradores sobre a organização. Eles argumentam que uma comunicação interna sólida é essencial para moldar essas percepções, pois a forma como a liderança se comunica e interage com os colaboradores influencia diretamente suas opiniões sobre o ambiente de trabalho. Assim, quando a comunicação é clara e eficaz, o clima de trabalho se torna mais positivo, o que, consequentemente, resulta em maior satisfação e desempenho dos colaboradores.

A influência da comunicação interna no clima de trabalho é ainda mais evidenciada na pesquisa de McCoy e Thelen (2000), que exploram como a comunicação informal entre colegas pode impactar a cultura organizacional. Os autores ressaltam que as interações informais, muitas vezes impulsionadas por uma comunicação interna aberta, são essenciais para a formação de laços sociais e para a criação de um ambiente de trabalho coeso e colaborativo. Isso não apenas melhora o clima, mas também aumenta a motivação e o desempenho, pois os colaboradores se sentem mais conectados uns aos outros e à organização.

Por outro lado, a falta de comunicação e a presença de barreiras comunicativas podem criar um clima organizacional negativo, como apontado por Clampitt e Downs (1993). Esses autores afirmam que um ambiente de trabalho onde a comunicação é deficiente pode levar a mal-entendidos, desconfiança e conflitos, resultando em um clima que prejudica o desempenho. Eles argumentam que as organizações devem investir em estratégias de comunicação interna que incentivem a transparência e a abertura, a fim de evitar esses problemas e promover um clima de trabalho saudável.

Outro aspecto relevante é a pesquisa de Littau e Daniel (2015), que destaca a importância da comunicação interna na construção da identidade organizacional. Os autores sugerem que a comunicação eficaz é fundamental para transmitir os valores e a missão da organização, contribuindo para a formação de uma cultura organizacional forte. Quando os colaboradores compreendem e se identificam com os valores da organização, isso não apenas melhora o clima de trabalho, mas também aumenta a motivação e o comprometimento, levando a um desempenho superior.

Neste caso, a relação entre comunicação interna, cultura organizacional e clima de trabalho é complexa e multifacetada. A comunicação eficaz não é apenas uma questão de transmitir informações, mas sim uma ferramenta essencial para a construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Quando as organizações priorizam a comunicação interna e promovem uma cultura que valoriza o diálogo e o feedback, elas não apenas melhoram o clima de trabalho, mas também criam as condições para um desempenho organizacional elevado. Assim, compreender essa interconexão é fundamental para que os líderes e gestores possam implementar práticas que favoreçam tanto a cultura organizacional quanto o clima de trabalho, resultando em benefícios significativos para a organização como um todo.

3.0. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa visa proporcionar um entendimento profundo e sistemático sobre a comunicação interna da Movitel e seu impacto no desempenho dos colaboradores na Cidade de Maputo. Para isso, foram definidos métodos e procedimentos que garantem a validade e a confiabilidade dos resultados. Segundo Creswell (2014), a escolha de métodos adequados é essencial para assegurar que a pesquisa atenda aos seus objetivos de forma clara e precisa. A seguir, são detalhados os elementos metodológicos que sustentam este estudo.

3.1. Classificação da Pesquisa

3.1.1. Quanto à base lógica

Esta pesquisa segue uma abordagem dedutiva, onde partimos de teorias já estabelecidas sobre comunicação interna e desempenho organizacional para testar hipóteses específicas dentro do contexto da Movitel. De acordo com Gil (2008), a lógica dedutiva permite que o pesquisador aplique teorias gerais a situações específicas para validar ou refutar premissas. Nesse sentido, a base teórica fundamentada por autores como Schein (2010) e Kahn (1990) foi utilizada como ponto de partida para a análise empírica.

A aplicação da dedução materializa-se ao testarmos, por exemplo, se práticas de comunicação interna eficazes impactam positivamente o desempenho dos colaboradores. Severino (2007) destaca que essa abordagem é apropriada quando há um conjunto de conhecimentos teóricos robustos que guiam a investigação.

3.1.2. Quanto à Natureza

A natureza da pesquisa é aplicada, pois busca gerar conhecimento que possa ser utilizado na resolução de problemas práticos enfrentados pela Movitel em sua comunicação interna. Segundo Raupp e Beuren (2003), uma pesquisa aplicada se caracteriza por seu propósito de contribuir diretamente para a melhoria de processos ou para a tomada de decisões estratégicas. No contexto deste estudo, os resultados servirão como base para recomendações sobre práticas comunicacionais mais eficientes.

A pesquisa aplicada, conforme explicita Gil (2008), é relevante em contextos organizacionais onde há a necessidade de transformar teoria em ação. Nesse sentido, esta investigação visa

fornecer compreensão ampla para gestores da Movitel sobre como otimizar a comunicação interna para melhorar o desempenho de seus colaboradores.

3.1.3. Quanto à abordagem

A pesquisa segue uma abordagem quantitativa, focada na coleta e análise de dados numéricos para identificar padrões e relações. Para Babbie (2010), a abordagem quantitativa é eficaz quando se pretende medir a percepção ou a satisfação de grandes grupos de indivíduos, como é o caso dos colaboradores da Movitel. A quantificação dos dados permite análises estatísticas que geram resultados objetivos e replicáveis.

Essa metodologia foi escolhida porque, conforme aponta Bryman (2012), a análise quantitativa facilita a generalização dos resultados e a identificação de correlações significativas. A abordagem quantitativa também é relevante para capturar as nuances de como a comunicação interna afeta o desempenho dos colaboradores de forma mensurável.

3.1.4. Quanto aos Objetivos

A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. O caráter exploratório se justifica pelo objetivo de investigar fenômenos ainda pouco compreendidos, como o impacto específico da comunicação interna na Movitel. Segundo Malhotra (2012), pesquisas exploratórias são úteis para identificar variáveis-chave e desenvolver hipóteses para estudos futuros.

Já a parte descritiva busca detalhar as percepções e os comportamentos dos colaboradores em relação à comunicação interna. Gil (2008) argumenta que uma pesquisa descritiva é apropriada quando se deseja descrever as características de um grupo específico de forma detalhada. A combinação dessas abordagens proporciona uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

3.1.5. Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos adotados incluem a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, conforme Marconi e Lakatos (2010), foi essencial para a construção do referencial teórico, envolvendo a análise de livros, artigos científicos e outros materiais relevantes sobre comunicação interna e desempenho.

O estudo de caso foi escolhido para proporcionar uma análise aprofundada da Movitel, permitindo uma observação detalhada de práticas e resultados. Yin (2005) destaca que o estudo de caso é apropriado quando se deseja investigar um fenômeno em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Assim, a pesquisa combina uma revisão teórica robusta com uma análise prática da situação na Movitel.

3.2. População, Amostra e Amostragem

A população da pesquisa abrange todos os colaboradores da Movitel localizados na Cidade de Maputo, incluindo tanto funcionários diretos quanto indiretos. No entanto, a dificuldade em acessar informações sobre o número total de colaboradores, associada à complexidade organizacional da empresa, impediu a obtenção de uma lista exata da população total. Isso ocorre porque a Movitel conta com um quadro extenso e diversificado, distribuído em diversas lojas e sectores, tornando impraticável aplicar técnicas de amostragem probabilística que exigem uma definição clara do universo estudado.

Diante dessa limitação, optou-se pela amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Malhotra (2012), essa técnica é apropriada quando o pesquisador precisa selecionar participantes disponíveis e acessíveis, especialmente em contextos onde o acesso a dados completos é restrito ou inexistente. Assim, foram inquiridos 153 colaboradores distribuídos em várias lojas da Movitel, abrangendo diferentes funções e níveis hierárquicos, com o objetivo de capturar uma diversidade de experiências e percepções. A seleção dos participantes foi baseada na disponibilidade e disposição para responder ao inquérito, com visitas realizadas em horários variados para maximizar a representatividade do grupo.

A coleta de dados prosseguiu até que a saturação de informações fosse atingida. A saturação de dados, conforme descrita por Fontanella, Ricas e Turato (2008), ocorre quando as respostas começam a se repetir e não surgem novas informações relevantes para o estudo. Embora a técnica de saturação seja tradicionalmente associada à pesquisa qualitativa, Guest, Bunce e Johnson (2006) explicam que o conceito também pode ser aplicado em pesquisas quantitativas, especialmente quando se busca compreender percepções e opiniões de forma abrangente. No contexto desta pesquisa, a saturação foi observada após entrevistar 153 colaboradores, pois os dados começaram a apresentar padrões consistentes e as respostas adicionais não agregaram novas descobertas.

3.3. Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados

Os instrumentos e técnicas de coleta de dados foram cuidadosamente selecionados e implementados para garantir que as informações coletadas fossem precisas, completas e representativas das percepções dos colaboradores da Movitel. O principal instrumento utilizado foi o inquérito, estruturado para incluir tanto perguntas fechadas quanto abertas. As perguntas fechadas foram projetadas para permitir uma análise quantitativa eficiente e padronizada, conforme recomendado por Marconi e Lakatos (2010), que afirmam que inquéritos estruturados são particularmente eficazes quando o objetivo é coletar dados de forma uniforme e em larga escala.

A coleta de dados foi realizada de forma mista, utilizando tanto o auto-preenchimento quanto entrevistas assistidas. Os inquéritos de auto-preenchimento foram disponibilizados para colaboradores com níveis de escolaridade mais elevados, que podiam responder de maneira independente e eficiente. No entanto, para garantir a inclusão de todos os funcionários, o pesquisador adotou a estratégia de realizar entrevistas assistidas com aqueles colaboradores que apresentavam dificuldades de leitura ou compreensão das perguntas. De acordo com Babbie (2010), adaptar o método de coleta de dados às necessidades específicas dos respondentes é essencial para assegurar que as respostas sejam precisas e completas. Essa adaptação minimiza o risco de respostas imprecisas ou incompletas que poderiam comprometer a qualidade dos dados coletados.

O processo de coleta de dados estendeu-se por três semanas, com visitas realizadas a várias lojas da Movitel na Cidade de Maputo. Essa duração foi necessária devido às particularidades da abordagem adotada. Em muitos casos, o pesquisador precisou explicar detalhadamente as perguntas e preencher os inquéritos em nome dos colaboradores, especialmente quando encontrava respondentes com menor nível de escolaridade ou dificuldade de interpretação. Essa metodologia demandou um investimento significativo de tempo e esforço, mas foi fundamental para garantir a participação inclusiva e obter dados representativos de diferentes segmentos da organização.

Além disso, o pesquisador assegurou que todos os colaboradores compreendessem o objetivo da pesquisa antes de responder ao inquérito, reforçando a importância de suas respostas para o entendimento da comunicação interna e seu efeito no desempenho. Essa prática é apoiada por Richardson et al. (2013), que destacam a importância de um processo de coleta de dados bem

explicado e transparente, para aumentar a confiança dos participantes e a qualidade dos dados obtidos. No geral, a abordagem mista de coleta de dados permitiu que o estudo capturasse uma ampla gama de informações, desde respostas padronizadas até percepções mais detalhadas e qualitativas, oferecendo uma base sólida para a análise subsequente.

3.4. Técnicas de Análise e Interpretação de Dados

Para a análise dos dados, utilizou-se uma abordagem baseada em estatísticas descritivas, com o suporte do software Microsoft Excel. As estatísticas descritivas permitiram uma visão abrangente dos dados coletados, facilitando a identificação de padrões e tendências que descrevem o impacto da comunicação interna no desempenho dos colaboradores da Movitel. Conforme Hair et al. (2005), o uso de ferramentas estatísticas é crucial quando se trata de analisar grandes volumes de dados, garantindo que os resultados sejam precisos e facilitando a visualização de informações complexas de maneira organizada e compreensível.

O Microsoft Excel foi escolhido devido à sua acessibilidade e eficiência na execução de análises descritivas, como cálculo de frequências, médias e percentuais. Este software possibilitou a criação de gráficos e tabelas que auxiliaram na apresentação clara dos dados, tornando os resultados mais acessíveis para interpretação. De acordo com Bryman (2012), o uso de software estatístico simplifica o processamento de dados quantitativos, aumentando a confiabilidade das análises e assegurando que a interpretação dos resultados seja baseada em evidências concretas.

A interpretação dos dados seguiu um processo estruturado, conforme as diretrizes estabelecidas por Miles, Huberman e Saldaña (2014), que enfatizam a importância de uma análise detalhada para compreender como os números refletem as realidades subjacentes. Embora a pesquisa tenha se concentrado exclusivamente em dados quantitativos, a análise descritiva permitiu extrair conhecimentos novos sobre como a comunicação interna influencia os níveis de engajamento, satisfação e eficiência no ambiente de trabalho da Movitel. Foram analisados aspectos como a clareza das mensagens internas, a frequência das comunicações e o nível de envolvimento dos colaboradores com as informações compartilhadas.

A escolha por uma análise exclusivamente quantitativa foi deliberada e se alinha ao objetivo da pesquisa, que era mensurar de forma objetiva as percepções e experiências dos colaboradores em relação à comunicação interna. Como aponta Creswell (2014), estudos quantitativos são adequados quando se busca estabelecer relações claras entre variáveis e generalizar os resultados para o contexto mais amplo da organização. Portanto, a análise focou-se em

apresentar números que traduzem as opiniões e comportamentos dos colaboradores, revelando a influência da comunicação no desempenho geral sem recorrer a interpretações subjetivas ou qualitativas.

3.5. Considerações Éticas

A pesquisa foi conduzida com uma forte ênfase na ética, respeitando todas as diretrizes para a proteção dos direitos e da privacidade dos participantes. Cada colaborador envolvido no estudo foi informado de maneira clara e transparente sobre os objetivos, os procedimentos e o propósito da pesquisa. Antes de participarem, os colaboradores assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que detalhava os direitos dos participantes, incluindo o direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer consequência negativa. Resnik (2011) ressalta que o consentimento informado é um pilar essencial na pesquisa ética, garantindo que os participantes estejam plenamente cientes de como suas informações serão utilizadas.

Além disso, medidas rigorosas foram adotadas para garantir o anonimato dos participantes. Nenhum dado pessoal identificável foi registrado ou compartilhado, assegurando que as respostas não pudessem ser associadas a indivíduos específicos. Para maximizar a confidencialidade, todas as informações foram tratadas de forma anônima e armazenadas em um ambiente seguro, acessível apenas ao pesquisador. Como aponta Israel (2015), proteger a identidade dos participantes é crucial, especialmente em estudos que envolvem informações sensíveis ou potencialmente impactantes para o ambiente de trabalho.

A confidencialidade foi ainda mais reforçada com o compromisso de que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Isso significa que as informações coletadas não foram e não serão divulgadas a terceiros, respeitando integralmente a privacidade dos colaboradores da Movitel. Além disso, qualquer publicação resultante desta pesquisa preservará o anonimato dos participantes, mencionando apenas dados agregados e estatísticos, sem referência a nomes ou detalhes que possam revelar a identidade de algum colaborador.

O pesquisador também tomou o cuidado de abordar os participantes de forma respeitosa, reconhecendo o tempo e a disposição deles em contribuir para o estudo. Segundo Diener e Crandall (1978), o respeito e a dignidade dos participantes são princípios fundamentais em qualquer pesquisa ética. Durante todo o processo, foram seguidas as melhores práticas para assegurar que os colaboradores se sentissem seguros e confortáveis ao responder às perguntas.

Além disso, houve uma preocupação constante em minimizar qualquer desconforto ou pressão, criando um ambiente em que os participantes se sentissem livres para expressar suas opiniões e percepções com honestidade.

4.0. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. Descrição da organização

A Movitel é uma operadora de telecomunicações móveis com sede na cidade de Maputo, Moçambique. A empresa desempenha um papel crucial no setor de telecomunicações do país, oferecendo uma ampla gama de serviços, desde chamadas de voz até internet móvel e soluções empresariais. Com uma forte presença nacional, a Movitel possui 12 agências estrategicamente distribuídas pelas 11 províncias, além de 127 centros distritais que garantem a acessibilidade e disponibilidade dos seus serviços mesmo em áreas remotas.

A estrutura da Movitel conta com mais de 1.500 colaboradores, que atuam em diversas áreas para assegurar um serviço eficiente e de qualidade aos seus clientes. Este quadro de pessoal diversificado é essencial para atender às demandas de um mercado em constante evolução tecnológica e com uma crescente necessidade de conectividade.

O empreendimento é fruto de uma parceria estratégica entre a multinacional vietnamita Viettel, conhecida pela sua expertise em tecnologias de telecomunicações, e a empresa moçambicana SPI, que contribui com conhecimento local e uma sólida rede de relacionamentos no mercado nacional. Essa parceria tem como objetivo não apenas impulsionar a infraestrutura de telecomunicações de Moçambique, mas também promover a inclusão digital, levando serviços de telecomunicações a regiões anteriormente sem acesso adequado.

A Movitel tem investido significativamente na expansão da sua rede de fibra óptica e na instalação de estações base, com o objetivo de fornecer uma cobertura de alta qualidade em todo o país. O compromisso da empresa com a inovação e acessibilidade é evidente nos esforços contínuos para tornar os seus serviços mais acessíveis tanto para clientes urbanos quanto para comunidades rurais, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico de Moçambique.

4.2. Descrição da amostra

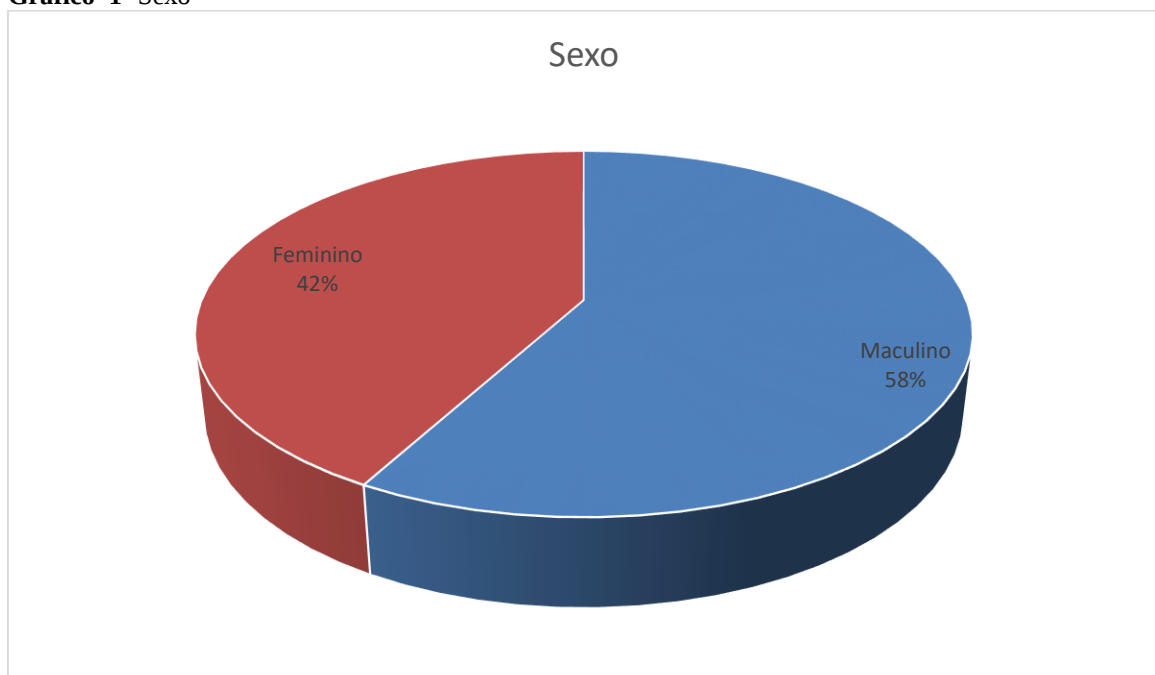
4.2.1. Género

Durante a análise dos dados coletados com os 153 colaboradores da Movitel na cidade de Maputo, observamos a distribuição de género, onde **58%** dos respondentes são do sexo masculino e 42% são do sexo feminino. Essa representação equilibrada, embora com uma ligeira predominância masculina, reflete a diversidade da força de trabalho da Movitel e

possibilita uma compreensão mais ampla das percepções sobre a comunicação interna, conforme o gráfico 1.

A análise desse dado é importante para entender como a comunicação interna pode impactar diferentes grupos dentro da organização. Segundo Grunig (2002), a diversidade no ambiente de trabalho é um fator que influencia a maneira como a comunicação é recebida e interpretada pelos colaboradores. Isso sugere que qualquer estratégia de comunicação implementada deve ser sensível às necessidades de ambos os sexos, garantindo que as mensagens sejam acessíveis e compreensíveis a todos.

Gráfico 1- Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.2.2. Faixa etária

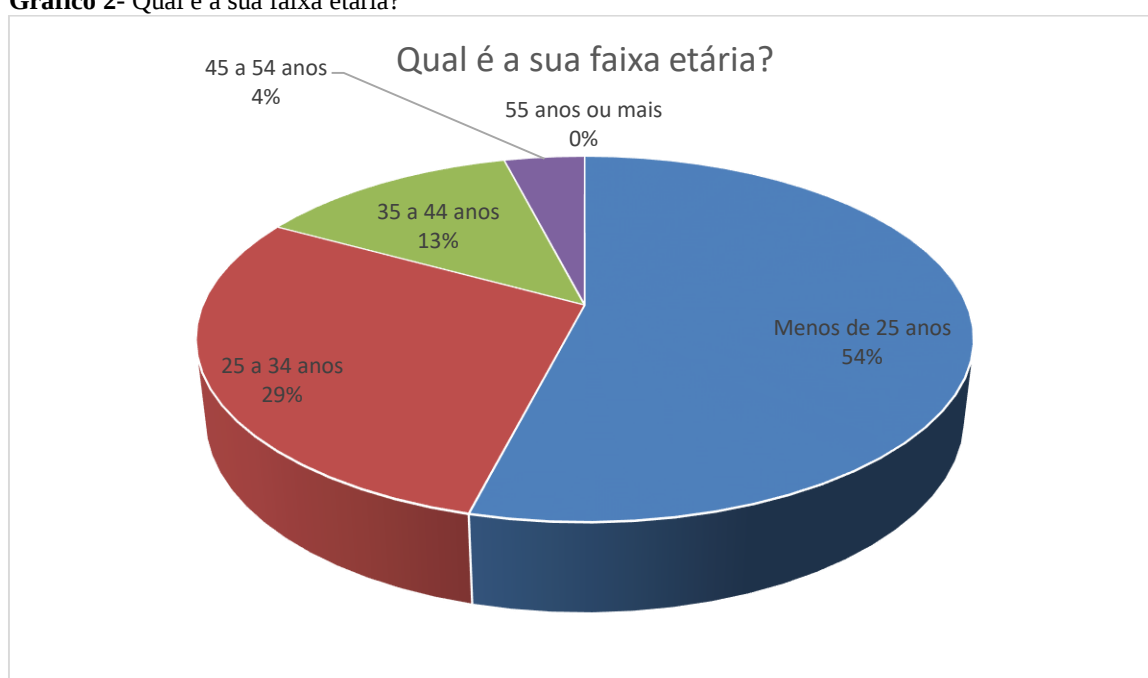
A análise dos dados revelou que a maioria dos inquiridos, correspondendo a 54%, tem menos de 25 anos. Este dado destaca a predominância de uma força de trabalho jovem na empresa, o que pode ter implicações importantes para a forma como a comunicação interna é estruturada e implementada.

A faixa etária de 25 a 34 anos constitui 29% dos inquiridos, um segmento que, conforme afirmações de Daft e Lengel (1986), é geralmente mais receptivo a novas tecnologias de comunicação, mas ainda valoriza a clareza e a precisão das informações. Este grupo pode servir como uma ponte entre os mais jovens e os colaboradores mais velhos, desempenhando um papel

importante na facilitação do entendimento e na adaptação das mensagens internas. Com 13% dos colaboradores na faixa de 35 a 44 anos e 4% entre 45 e 54 anos, percebe-se uma minoria mais experiente que, segundo Men (2014), pode preferir comunicações mais estruturadas e formais, demonstrando uma necessidade de diversificação nos canais utilizados.

O fato de que nenhum dos inquiridos se encontra na faixa etária de 55 anos ou mais pode indicar que a Movitel tem uma força de trabalho altamente voltada para a juventude e o dinamismo. Isso reforça a importância de estratégias de comunicação que sejam não apenas tecnológicas, mas também motivadoras para uma geração acostumada com a rapidez e a interatividade.

Gráfico 2- Qual é a sua faixa etária?

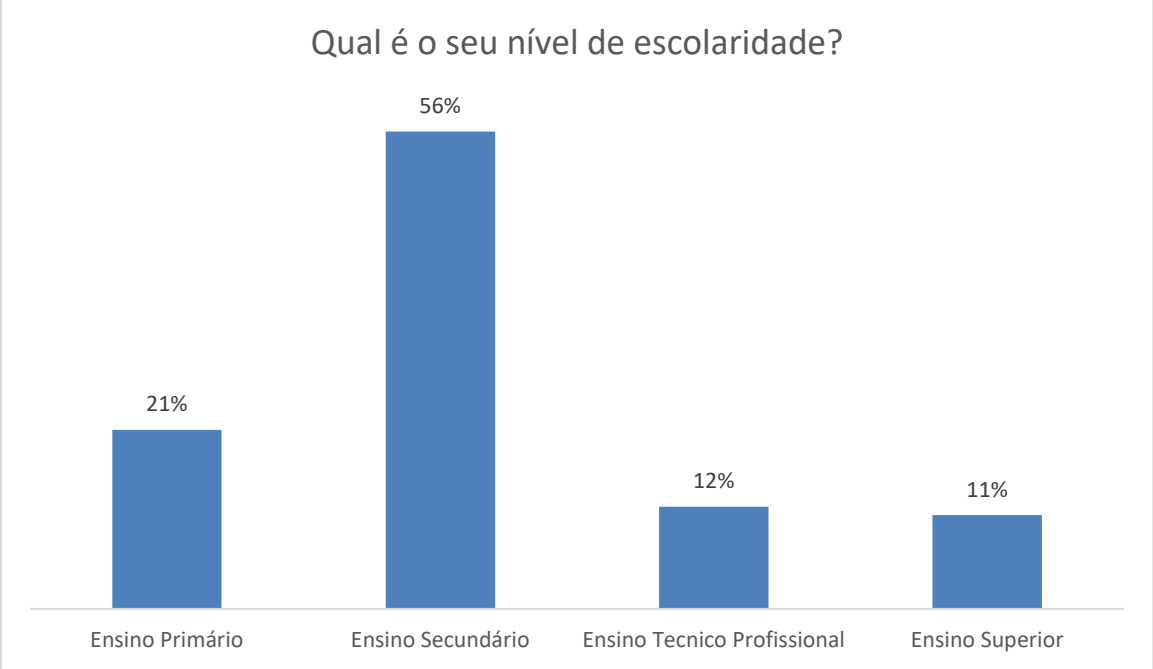


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.2.3. Grau de instrução

Em relação ao nível de escolaridade dos participantes. Os dados do gráfico 3 mostram que 21% dos inquiridos possuem o Ensino Primário como nível máximo de escolaridade, enquanto 56% completaram o Ensino Secundário, um indicativo de que a maioria dos colaboradores tem uma base educacional intermediária. Além disso, 12% concluíram o Ensino Técnico Profissional, o que reflete a presença de trabalhadores com habilidades específicas e formação técnica para as exigências do setor de telecomunicações. Por fim, apenas 11% dos entrevistados possuem Ensino Superior, o que sugere uma menor representação de profissionais com graduação acadêmica dentro da amostra.

Gráfico 3- Grau de instrução



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

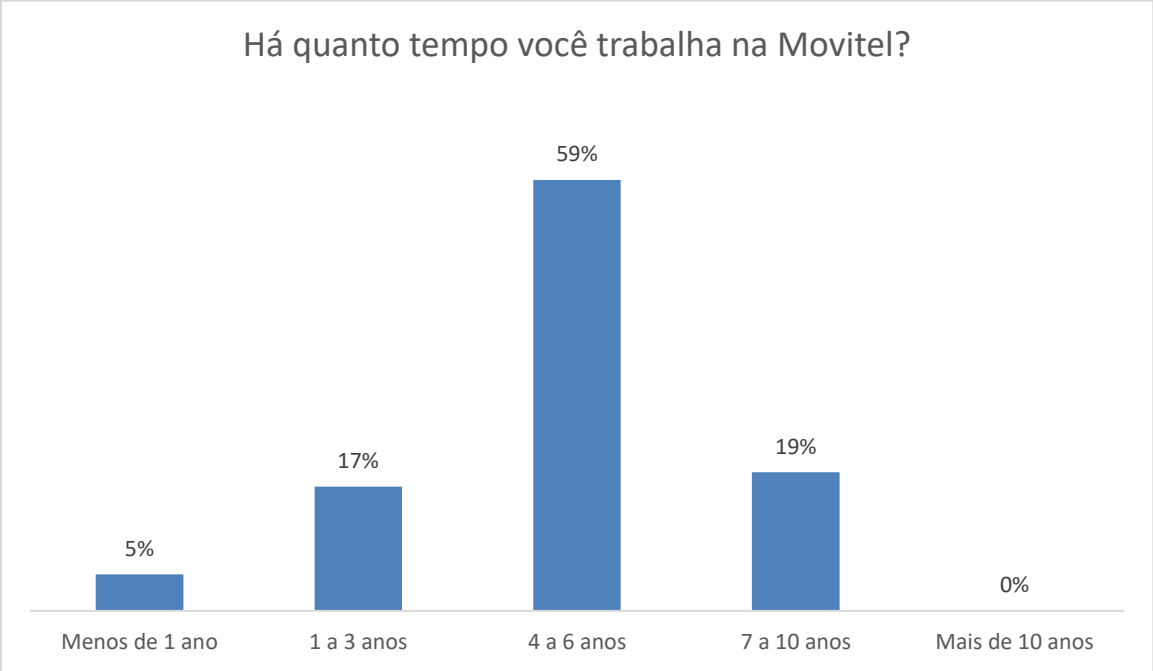
4.2.4. Há quanto tempo você trabalha na Movitel?

A análise dos dados sobre o tempo de serviço revela no gráfico 4 que a maior parte dos participantes, correspondente a 59%, tem entre 4 a 6 anos de experiência na empresa. Este dado é significativo porque indica um quadro de funcionários que já possui um nível considerável de familiaridade com a cultura organizacional e os processos internos da Movitel. Além disso, 19% dos colaboradores relataram ter entre 7 a 10 anos de serviço, o que reforça a importância da continuidade da comunicação eficaz para assegurar que esse grupo mais experiente se sinta envolvido e valorizado.

Por outro lado, 17% dos entrevistados têm entre 1 a 3 anos de serviço, o que representa uma fase crítica de integração e adaptação à empresa. Para esse grupo, a comunicação interna desempenha um papel essencial em ajudar a construir o entendimento da missão, dos valores e das expectativas da organização.

Apenas 5% dos inquiridos estão na empresa há menos de 1 ano, o que aponta para um número relativamente baixo de novos ingressos. Esse dado pode indicar que a empresa não enfrenta um alto índice de rotatividade, o que pode ser visto como um reflexo da eficácia das práticas organizacionais, incluindo a comunicação interna.

Gráfico 4- Tempo de serviço na Movitel



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.3. Comunicação Interna e Desempenho

Os dados colectados sobre os canais de comunicação interna da Movitel mostram no gráfico 5 que todos os entrevistados afirmaram que as reuniões presenciais e os comunicados por SMS são os principais canais utilizados, representando a preferência universal (100%) para a transmissão de informações importantes. Essa predominância sugere que, apesar do advento das tecnologias digitais, a Movitel ainda se apoia fortemente em métodos de comunicação mais tradicionais para alcançar seus colaboradores de forma eficaz. Segundo Robbins (2009), a eficácia da comunicação não está apenas na escolha do canal, mas na sua capacidade de alcançar e engajar o público-alvo, o que parece ser uma prioridade na empresa.

As chamadas telefônicas são outro canal amplamente utilizado, com 98% dos colaboradores relatando que as utilizam para receber informações. Esse dado reforça a importância de canais que proporcionem um contato mais direto e imediato, especialmente em situações que exigem clareza e rapidez. Segundo Daft e Lengel (1986), a escolha de canais ricos em informações, como chamadas telefônicas, é essencial para reduzir a ambiguidade e garantir que a mensagem seja compreendida de forma precisa, especialmente em um ambiente corporativo dinâmico como o da Movitel.

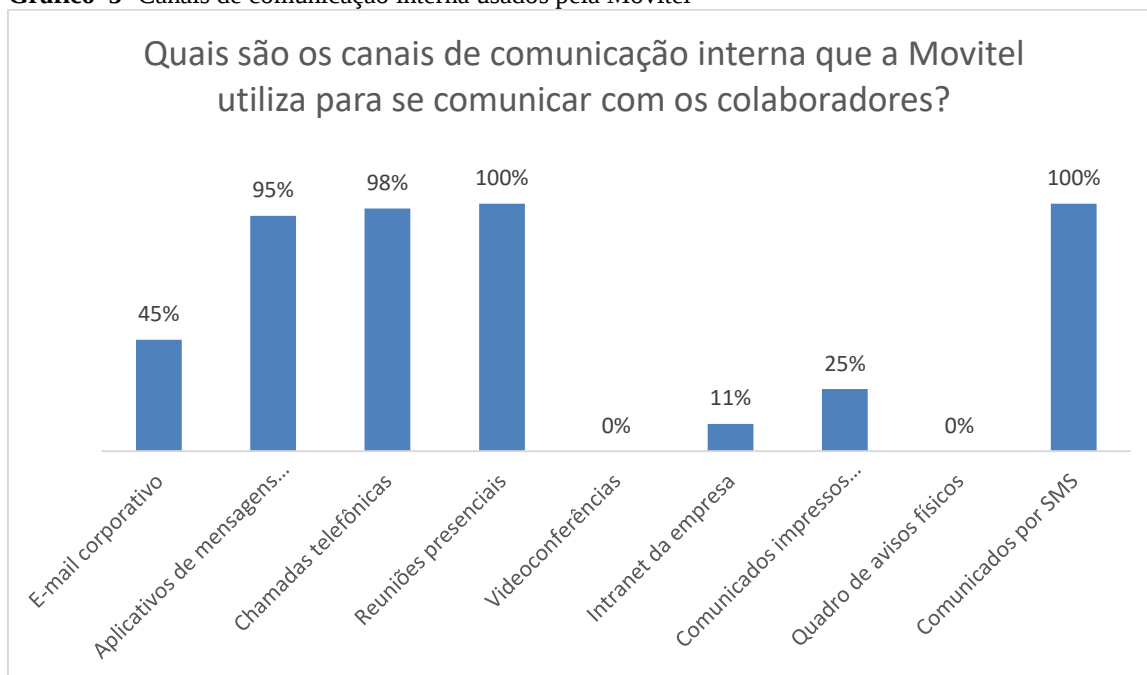
Os aplicativos de mensagens instantâneas, como WhatsApp ou Teams, foram citados por 95% dos colaboradores, o que demonstra a crescente dependência de tecnologias digitais rápidas e

acessíveis. A utilização desses aplicativos aponta para a necessidade de uma comunicação mais flexível e colaborativa, características que são valorizadas em ambientes que demandam respostas rápidas e interações frequentes. Men (2014) destaca que o uso de tecnologias digitais na comunicação interna é vital para aumentar o engajamento e facilitar a troca de informações em tempo real, o que é especialmente relevante para uma empresa como a Movitel, que opera em um setor altamente competitivo.

Por outro lado, a intranet da empresa foi mencionada por apenas 11% dos inquiridos, indicando que este canal não é amplamente utilizado ou talvez não seja tão eficaz em atender às necessidades informacionais dos colaboradores. Esse dado sugere uma possível lacuna na infraestrutura de comunicação digital da Movitel, algo que pode estar limitando a eficiência na transmissão de informações importantes. De acordo com Chiavenato (2010), a intranet pode ser uma ferramenta poderosa de comunicação interna quando bem estruturada, mas sua baixa utilização pode sinalizar problemas na usabilidade ou na relevância do conteúdo oferecido.

Os comunicados impressos, como memos e boletins, ainda têm um espaço relevante, sendo mencionados por 25% dos colaboradores, o que aponta para uma prática híbrida de comunicação que mistura o digital com o físico. No entanto, a ausência total de uso de quadros de avisos físicos e videoconferências sugere que a empresa não investe ou não prioriza essas opções, o que pode ser uma limitação, especialmente considerando o contexto atual em que a comunicação remota se torna cada vez mais comum. Segundo Babbie (2010), é importante que uma organização diversifique seus canais de comunicação para atingir todos os colaboradores de maneira eficiente, especialmente em situações em que o trabalho remoto pode ser necessário.

O facto de os comunicados por SMS ainda serem utilizados de forma tão abrangente ressalta uma abordagem focada na simplicidade e na acessibilidade, o que pode ser crucial em um ambiente corporativo onde a rapidez e a garantia de que todos recebam a informação são fundamentais. Esses dados, analisados em conjunto, revelam um panorama onde a comunicação interna da Movitel ainda depende fortemente de canais tradicionais, com um uso misto de novas tecnologias que ainda podem ser melhor exploradas para maximizar o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

Gráfico 5- Canais de comunicação interna usados pela Movitel

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os dados coletados revelam percepções preocupantes sobre a clareza das informações transmitidas através dos canais internos da empresa. O gráfico 6 mostra que apenas uma minoria, correspondente a 16% dos entrevistados, avaliou as informações como sempre claras e fáceis de entender. Esse resultado destaca que uma pequena fração dos colaboradores está plenamente satisfeita com a forma como as mensagens são comunicadas. Segundo Robbins (2009), a clareza na comunicação é essencial para o bom desempenho organizacional, pois mensagens pouco claras podem gerar mal-entendidos e afetar diretamente a produtividade.

Outros 13% dos colaboradores afirmaram que algumas informações são claras, mas outras precisam ser melhor explicadas, indicando que, mesmo entre aqueles que percebem aspectos positivos na comunicação, há uma necessidade evidente de aprimoramento. Isso sugere que a comunicação interna da Movitel carece de uniformidade e consistência, fatores essenciais para evitar interpretações ambíguas. De acordo com Men (2014), a consistência na comunicação é crucial para garantir que todos os membros de uma organização tenham um entendimento compartilhado, o que facilita a colaboração e a execução eficiente das tarefas.

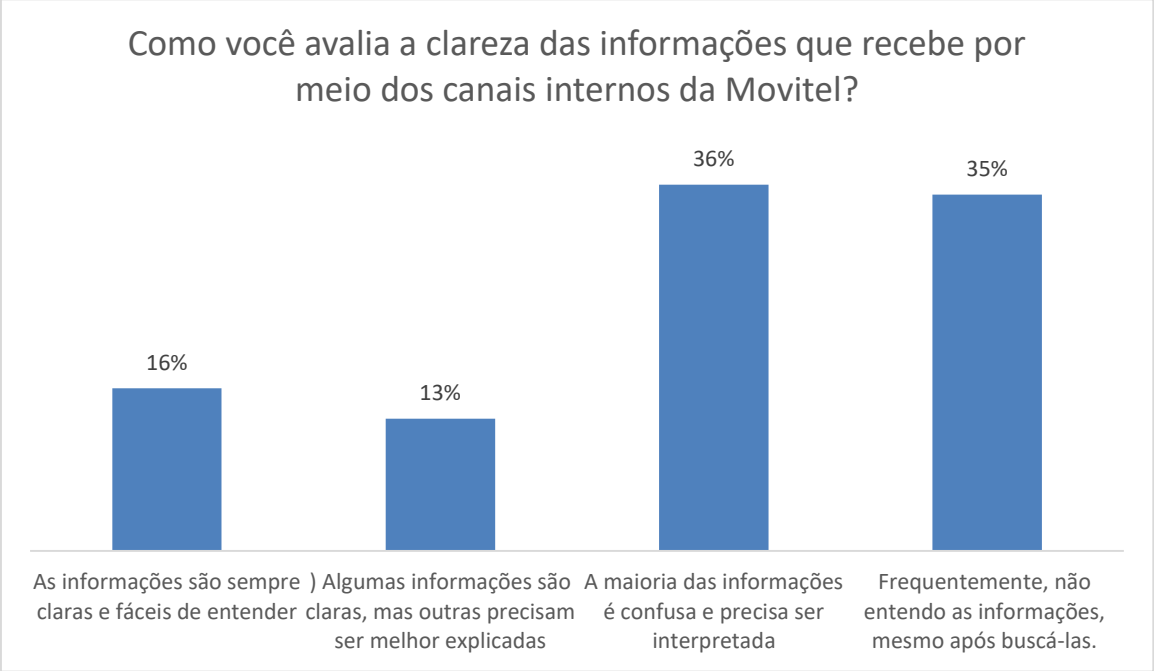
O dado mais preocupante é que 36% dos entrevistados afirmaram que a maioria das informações é confusa e precisa ser interpretada, e outros 35% disseram que frequentemente não entendem as informações, mesmo após buscarem esclarecimentos. Isso significa que mais de dois terços dos colaboradores percebem a comunicação como ineficaz, o que pode ter sérias

implicações para o desempenho no trabalho. Como apontam Daft e Lengel (1986), a ambiguidade na comunicação aumenta a probabilidade de erros, retrabalho e falhas na execução de tarefas, prejudicando o funcionamento da organização.

Esses resultados são particularmente significativos para o objeto de estudo desta pesquisa, que busca compreender o efeito da comunicação interna no desempenho dos colaboradores. Se as informações não são transmitidas de forma clara e compreensível, é provável que os colaboradores enfrentem dificuldades em executar suas tarefas de maneira eficiente, o que impacta negativamente o desempenho geral. Além disso, Chiavenato (2010) enfatiza que uma comunicação interna deficiente pode gerar um ambiente de trabalho marcado pela frustração e desmotivação, o que, por sua vez, afeta o engajamento dos funcionários e a produtividade da empresa.

Portanto, os dados indicam uma necessidade urgente de melhorar os canais de comunicação e as estratégias de transmissão de informações dentro da Movitel. A predominância de respostas negativas reflete um ambiente em que a comunicação não está cumprindo seu papel de apoiar os colaboradores de forma eficaz. Esse cenário destaca a importância de revisar e reformular as práticas de comunicação interna para promover um ambiente mais produtivo e alinhado, conforme sugerido por autores especializados em gestão organizacional.

Gráfico 6- clareza das informações que recebe por meio dos canais internos da Movitel



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao serem questionados que ao precisarem de informações de outro departamento, qual é a forma mais eficaz de conseguir, o gráfico 7 mostra que 15% dos entrevistados afirmaram que enviar um e-mail resulta em uma resposta em tempo hábil, o que evidencia que este canal, apesar de ser amplamente usado nas organizações para facilitar a troca de informações, não atende adequadamente às necessidades de comunicação ágil. Robbins (2009) sugere que, em ambientes corporativos dinâmicos, respostas rápidas e precisas são fundamentais para manter a produtividade, o que não parece estar acontecendo de maneira eficaz na Movitel.

Um percentual menor, 13%, opta por entrar em contato diretamente por telefone ou mensagem, considerando essa uma abordagem mais rápida. Isso indica que, mesmo com a disponibilidade de alternativas tecnológicas, há uma tendência de recorrer a métodos diretos e mais informais quando a urgência é um fator. De acordo com Men (2014), a eficiência da comunicação é frequentemente aumentada quando os colaboradores têm a liberdade de escolher métodos mais diretos para resolver questões críticas, mas a dependência de abordagens informais pode ser um sinal de que os canais oficiais não são confiáveis.

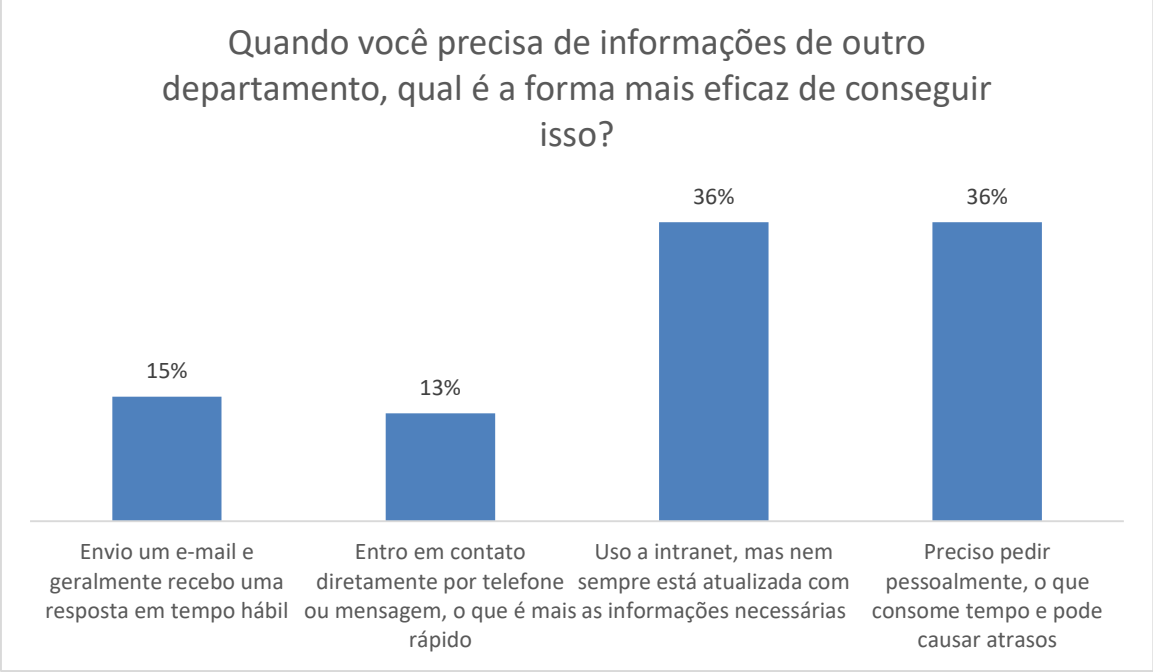
Mais preocupante é o fato de que 36% dos participantes relatam que a intranet da empresa não é uma fonte confiável, pois nem sempre está actualizada com as informações necessárias. Isso representa uma grande falha na infraestrutura de comunicação interna, uma vez que as intranets são projectadas para centralizar e distribuir informações importantes. Como Chiavenato (2010) aponta, sistemas mal geridos ou desactualizados podem criar barreiras significativas, levando os funcionários a perder tempo precioso procurando informações.

Outro dado igualmente significativo é que outros 36% precisam buscar informações pessoalmente, o que resulta em perda de tempo e, potencialmente, em atrasos. Essa situação reflete uma ineficiência nos processos internos que pode levar à frustração dos colaboradores e a uma diminuição na produtividade geral. Daft e Lengel (1986) argumentam que a falta de sistemas de comunicação eficazes não só atrasa as operações, mas também pode afetar a moral da equipe, uma vez que os colaboradores percebem o processo como uma barreira ao seu trabalho.

Esses resultados reforçam o impacto directo da comunicação interna na Movitel sobre o desempenho dos colaboradores, que é o objecto central desta monografia. A dependência de métodos pessoais e informais para obter informações críticas sugere que os canais formais não estão sendo suficientemente eficientes, o que compromete a execução de tarefas e o

cumprimento de prazos. O ambiente corporativo moderno exige estratégias de comunicação internas que sejam não apenas eficazes, mas também confiáveis e acessíveis, de forma a facilitar o fluxo de trabalho e melhorar o desempenho geral da organização.

Gráfico 7- Formas de conseguir informações de outros departamentos



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

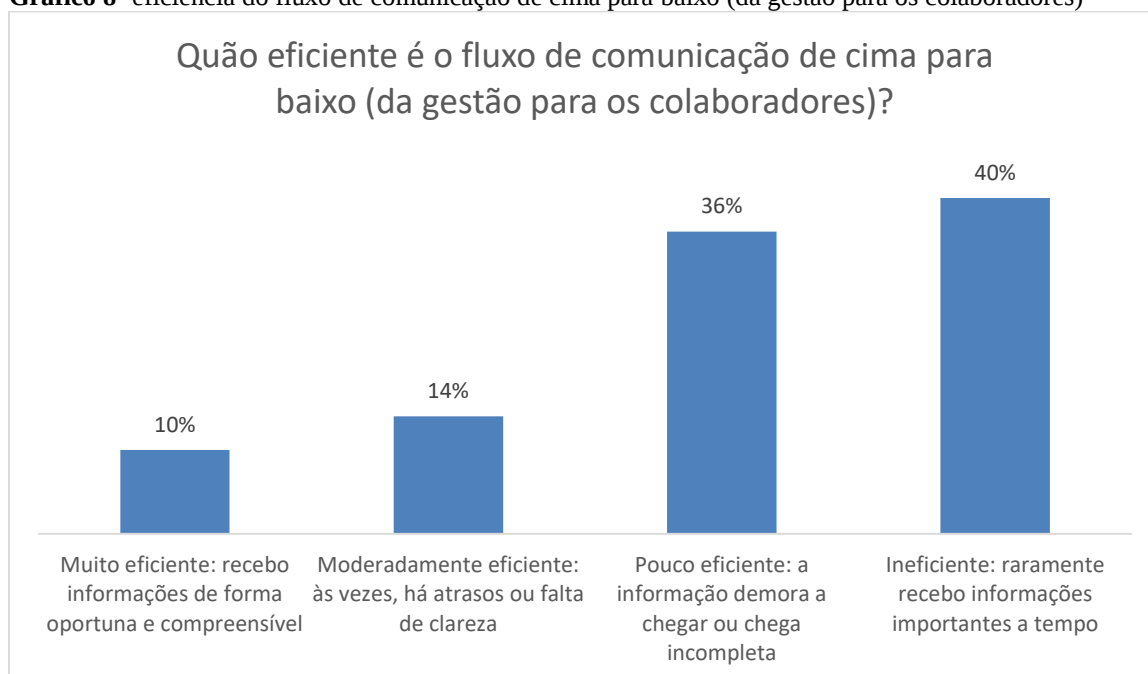
Em relação a eficiência da comunicação interna, especialmente no que se refere ao fluxo de comunicação de cima para baixo, ou seja, da gestão para os colaboradores, é possível ver no gráfico 8 que apenas 10% dos participantes classificaram esse fluxo como "muito eficiente", indicando que recebem informações de forma oportuna e compreensível. Esse número reduzido sugere que a maioria dos colaboradores não está satisfeita com a clareza e a rapidez das informações transmitidas pela gestão.

Por outro lado, 14% consideram o fluxo de comunicação como "moderadamente eficiente", reconhecendo que, em algumas ocasiões, as informações chegam com atrasos ou carecem de clareza. Essa percepção de ineficiência na comunicação é corroborada pelo fato de que 36% dos colaboradores classificam a comunicação como "pouco eficiente", afirmando que a informação demora a chegar ou chega incompleta. Essa ineficiência na comunicação é um ponto crítico, pois pode gerar confusão e desconfiança entre os colaboradores, comprometendo a sua capacidade de desempenho. Como afirma Roberts (2005), a clareza na comunicação interna é fundamental para assegurar que todos na organização tenham acesso às informações necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz.

O dado mais preocupante é que 40% dos colaboradores consideram o fluxo de comunicação como "ineficiente", relatando que raramente recebem informações importantes a tempo. Essa situação é alarmante, pois a falta de informações críticas em momentos oportunos pode resultar em decisões inadequadas, atrasos em projetos e, consequentemente, no comprometimento do desempenho individual e coletivo. Segundo Chiavenato (2004), a comunicação ineficiente em uma organização pode levar a um ambiente de trabalho desmotivador, onde os colaboradores se sentem desinformados e desconectados das diretrizes e objetivos da empresa.

Esses resultados indicam que há uma necessidade urgente de aprimorar os canais e processos de comunicação interna na Movitel. A ineficiência percebida na comunicação da gestão para os colaboradores pode gerar um ciclo vicioso que prejudica não apenas o desempenho, mas também a moral da equipe. O fortalecimento da comunicação interna é essencial para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados e informados sobre as diretrizes e expectativas da empresa, o que, conforme argumenta Mintzberg (1979), é um dos pilares para uma organização saudável e produtiva. Portanto, a Movitel deve considerar a implementação de estratégias que melhorem a transparência e a eficácia da comunicação, assegurando que informações relevantes sejam compartilhadas de maneira clara e oportuna.

Gráfico 8- eficiência do fluxo de comunicação de cima para baixo (da gestão para os colaboradores)



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise das respostas dos 153 colaboradores da Movitel sobre como são informados acerca de mudanças importantes na política da empresa revela dados preocupantes e significativos para

a compreensão da eficácia da comunicação interna como ilustra o gráfico 9. Apenas 12% dos colaboradores afirmaram que recebem e-mails formais explicando detalhadamente as mudanças, o que sugere que esse canal não é amplamente utilizado ou que as comunicações enviadas não têm a profundidade necessária para garantir a compreensão completa dos colaboradores sobre as alterações na política da empresa. A comunicação formal, conforme destacam autores como Neves e Sousa (2014), é fundamental em ambientes corporativos, pois estabelece um registro claro e acessível das diretrizes e decisões da gestão.

Apenas 14% dos participantes relataram que as mudanças são discutidas em reuniões de equipe, o que indica uma falta de oportunidades para o diálogo e a troca de opiniões sobre essas questões relevantes. Esse dado reflete a necessidade de um maior envolvimento dos colaboradores nas discussões sobre mudanças organizacionais, o que, segundo Kotter (1996), pode aumentar a aceitação e o entendimento das diretrizes da empresa, além de engajar os colaboradores no processo.

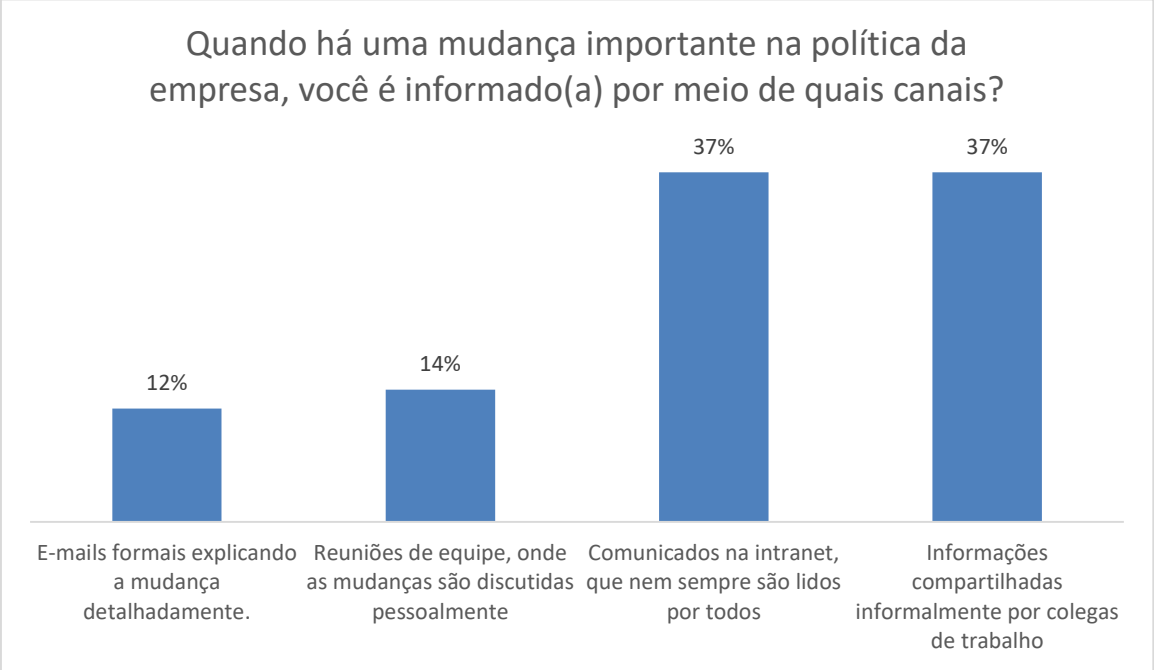
Um aspecto alarmante é que 37% dos colaboradores mencionaram que as informações sobre mudanças são frequentemente compartilhadas informalmente entre colegas de trabalho. Embora esse tipo de comunicação possa ajudar a preencher lacunas, ele também pode levar à disseminação de informações imprecisas ou incompletas, gerando confusão e desconfiança. Como afirmam Pinho e Lima (2016), a informalidade na comunicação pode ser útil, mas não deve ser o principal canal para a transmissão de informações críticas.

Além disso, 37% dos colaboradores indicaram que utilizam comunicados na intranet, mas destacam que essa plataforma nem sempre é lida por todos. Isso revela um potencial subaproveitado de um canal que, se melhor utilizado, poderia facilitar a disseminação de informações importantes.

Esses dados refletem uma comunicação interna que carece de formalidade e clareza na transmissão de informações importantes. A predominância de comunicação informal e a baixa utilização de canais formais como e-mails e reuniões sugerem uma cultura organizacional que pode beneficiar de um foco maior na comunicação estruturada. Investir em um sistema de comunicação mais eficaz não só melhoraria a disseminação de informações cruciais, mas também poderia impactar positivamente o desempenho e a moral dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo. Assim, a Movitel deve considerar a implementação de práticas de comunicação que garantam a clareza e a eficiência

na disseminação de informações essenciais, promovendo uma maior transparência e engajamento entre seus colaboradores.

Gráfico 9- Quando há uma mudança importante na política da empresa, você é informado(a) por meio de quais canais?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre como preferem buscar esclarecimentos, apenas 16% dos colaboradores optaram por consultar diretamente um supervisor ou gerente por mensagem ou telefone. Esse número relativamente baixo sugere que muitos colaboradores podem sentir-se relutantes ou inseguros em abordar diretamente a liderança, o que pode indicar uma barreira na comunicação hierárquica, conforme o gráfico 10.

Por outro lado, 14% dos inquiridos preferem enviar um e-mail formal e esperar pela resposta, o que demonstra uma abordagem mais passiva na busca por soluções. Essa opção pode refletir uma cultura organizacional em que a formalidade é valorizada, mas também pode levar a atrasos na resolução de problemas, conforme aponta Allen (2017), que discute como a agilidade na comunicação é fundamental para manter a eficiência operacional.

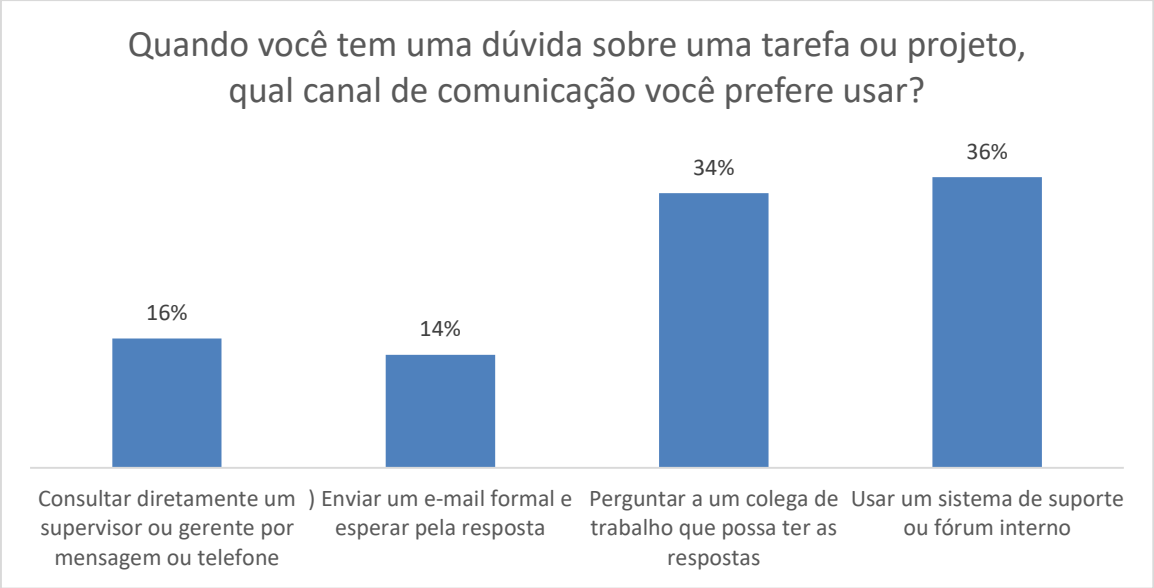
O dado mais significativo aparece quando observamos que 34% dos colaboradores optam por perguntar a um colega de trabalho que possa ter as respostas. Essa preferência por buscar apoio em pares indica um ambiente de colaboração e a construção de redes informais dentro da organização, o que pode ser positivo para o espírito de equipe, conforme afirma Wuchty et al.

(2007), que enfatizam a importância da colaboração entre colegas para a troca de conhecimento e solução de problemas.

Ainda mais revelador é o facto de que 36% dos colaboradores utilizam um sistema de suporte ou fórum interno, se disponível. Essa alta taxa de adesão a ferramentas digitais para resolução de dúvidas mostra que a Movitel possui recursos que os colaboradores reconhecem como úteis. No entanto, isso também pode sugerir que os colaboradores não têm confiança total nas respostas de seus supervisores ou colegas, preferindo buscar informações de forma mais autônoma.

Esses dados são relevantes para o nosso objeto de estudo, pois indicam uma necessidade de repensar a forma como a comunicação interna é estruturada na Movitel. Para que a comunicação seja realmente eficaz e contribua para o desempenho dos colaboradores, é essencial que a empresa promova uma cultura de abertura e acessibilidade entre as diferentes camadas hierárquicas. Isso pode incluir treinamentos para gerentes sobre a importância da comunicação clara e a criação de espaços de diálogo onde os colaboradores se sintam confortáveis para expressar suas dúvidas diretamente. As evidências sugerem que, ao melhorar a comunicação interna, a Movitel pode não apenas facilitar o desempenho das equipes, mas também fortalecer o comprometimento e a satisfação dos colaboradores, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Gráfico 10- Quando você tem uma dúvida sobre uma tarefa ou projeto, qual canal de comunicação você prefere usar?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

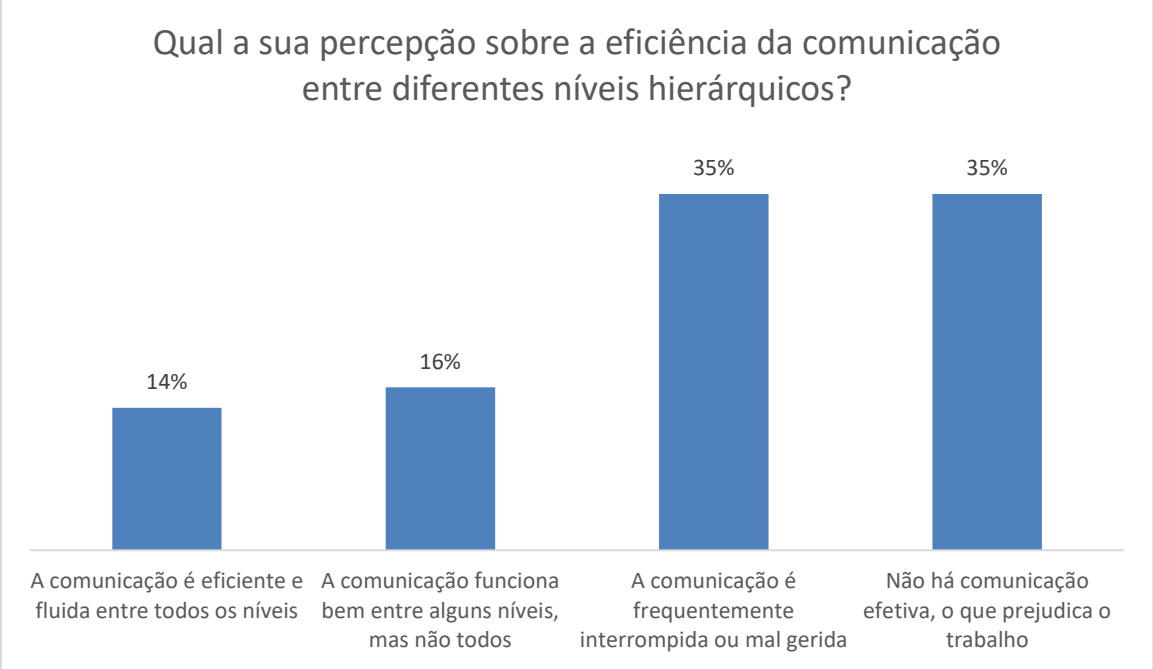
A análise da percepção dos colaboradores sobre a eficiência da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos revela um quadro preocupante que impacta diretamente o desempenho organizacional. O gráfico 11 ilustra que apenas 14% dos inquiridos acreditam que a comunicação é eficiente e fluida entre todos os níveis, um resultado que sugere que a maioria dos colaboradores não se sente adequadamente informada ou integrada nas comunicações que circulam na empresa. Essa percepção de ineficiência é corroborada pelo facto de que 16% dos colaboradores afirmam que a comunicação funciona bem entre alguns níveis, mas não em todos. Isso aponta para uma fragmentação nas interações entre as hierarquias, onde a informação pode fluir mais facilmente em certos setores, mas não em outros, criando um ambiente de trabalho onde a falta de coesão pode afetar a colaboração e a eficácia operacional.

Por outro lado, 35% dos colaboradores relatam que a comunicação é frequentemente interrompida ou mal gerida. Essa alta taxa indica que existem falhas significativas na transmissão de informações, que podem levar a mal-entendidos e a uma cultura de incerteza. Adicionalmente, um número igual de colaboradores (35%) aponta que não há comunicação efetiva, o que prejudica o trabalho. Essa percepção negativa é especialmente alarmante, pois sugere que a falta de comunicação não só afeta o fluxo de informações, mas também compromete a produtividade e a moral da equipe. Segundo Drucker (2007), "a comunicação é o sangue da organização" e a sua falta pode causar sérios danos ao desempenho geral.

Esses dados são particularmente relevantes para o nosso objeto de estudo, que busca compreender como a comunicação interna da Movitel impacta o desempenho dos colaboradores. A comunicação ineficaz entre diferentes níveis hierárquicos pode levar a uma série de consequências negativas, incluindo a redução da motivação e o aumento da rotatividade de funcionários, conforme discutido por Dwyer et al. (2016), que ressaltam que uma comunicação clara e consistente é fundamental para o engajamento dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, a análise dos dados revela a necessidade urgente de a Movitel implementar estratégias que promovam uma comunicação mais eficiente e integrada em todos os níveis. Isso pode incluir a criação de canais de feedback que permitam a todos os colaboradores expressarem suas preocupações e sugestões, além de treinamentos direcionados para líderes sobre como gerenciar a comunicação de forma mais eficaz.

Gráfico 11- Qual a sua percepção sobre a eficiência da comunicação entre diferentes níveis hierárquicos?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise da forma como os colaboradores da Movitel se comunicam em situações de urgência revela uma situação crítica sobre a eficácia da comunicação interna e seu impacto no desempenho organizacional. O gráfico 12 ilustra que entre os 153 entrevistados, apenas 12% afirmam utilizar mensagens instantâneas ou ligações diretas para comunicar algo urgente, indicando que esses canais ainda não são vistos como a norma para situações que demandam respostas rápidas. Este resultado sugere uma subutilização de ferramentas que poderiam facilitar a comunicação eficiente em tempo hábil, refletindo uma possível resistência à adoção de novas tecnologias ou uma falta de clareza sobre os procedimentos de comunicação.

Por outro lado, 13% dos colaboradores optam por enviar e-mails, mas reconhecem que a resposta nem sempre é rápida o suficiente. Isso aponta para uma ineficiência no canal de e-mail, que, embora seja uma ferramenta comum, pode não ser a mais adequada para comunicações que requerem agilidade. De acordo com Porter e Heppelmann (2014), a velocidade na comunicação é crucial em ambientes corporativos dinâmicos, onde decisões rápidas são frequentemente necessárias.

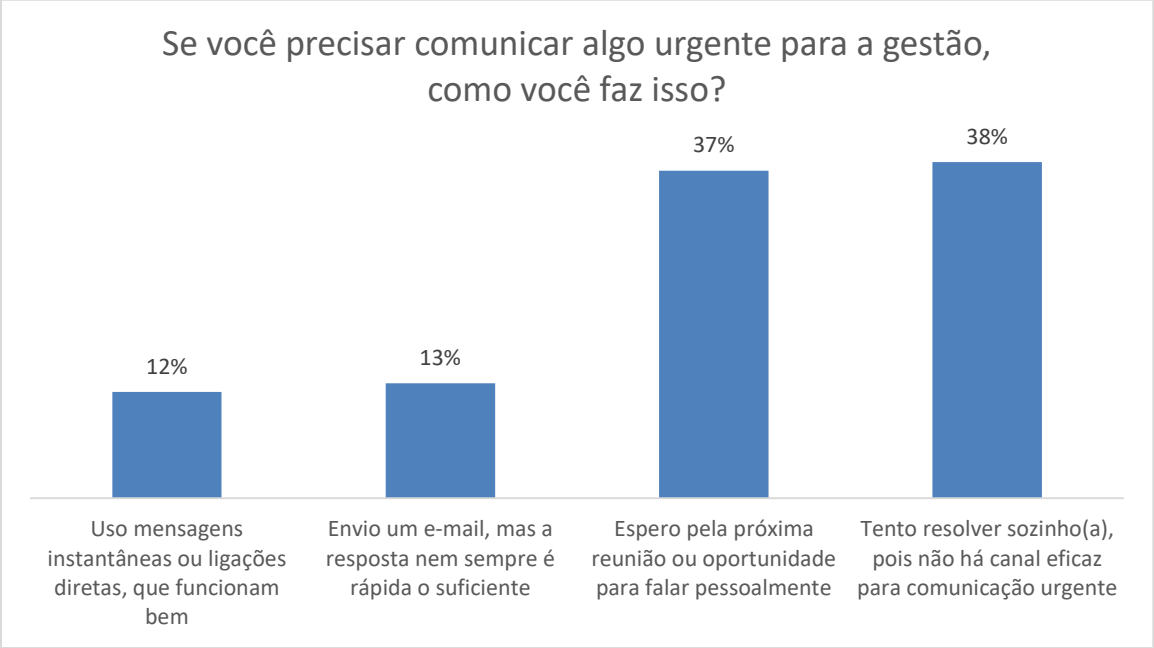
Uma proporção significativa, 37%, prefere esperar pela próxima reunião ou oportunidade para falar pessoalmente. Essa escolha pode estar ligada à percepção de que a comunicação face a face é mais eficaz, mas também pode indicar uma cultura que desvaloriza a urgência na comunicação, resultando em atrasos na transmissão de informações críticas. A dependência de

reuniões pode criar gargalos na comunicação, especialmente em momentos de alta demanda, como mudanças operacionais ou crises.

O dado mais alarmante, no entanto, é que 38% dos colaboradores tentam resolver as questões urgentes sozinhos, citando a falta de um canal eficaz para comunicação imediata. Essa situação não apenas evidencia a ausência de um sistema que facilite a comunicação em tempo real, mas também sugere uma cultura de autossuficiência que pode resultar em frustração e isolamento. Segundo Kotter (2012), a ausência de uma comunicação clara e acessível pode levar a um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem desamparados e incapazes de contribuir para a resolução de problemas críticos.

Esses dados mostram que a Movitel precisa urgentemente reavaliar e otimizar seus canais de comunicação interna, especialmente para situações que requerem respostas rápidas. A implementação de ferramentas de comunicação em tempo real, bem como a promoção de uma cultura que valorize a agilidade na troca de informações, são passos essenciais para melhorar a eficácia organizacional. De acordo com Roberts et al. (2015), a promoção de uma comunicação aberta e rápida é vital para aumentar a colaboração e o engajamento dos colaboradores, o que, por sua vez, pode levar a um desempenho mais eficaz e a uma maior satisfação no trabalho. Portanto, a análise sugere que a Movitel deve considerar essas questões como prioritárias para criar um ambiente mais colaborativo e responsivo, capaz de atender às demandas urgentes do mercado em que atua.

Gráfico 12- Se você precisar comunicar algo urgente para a gestão, como você faz isso?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

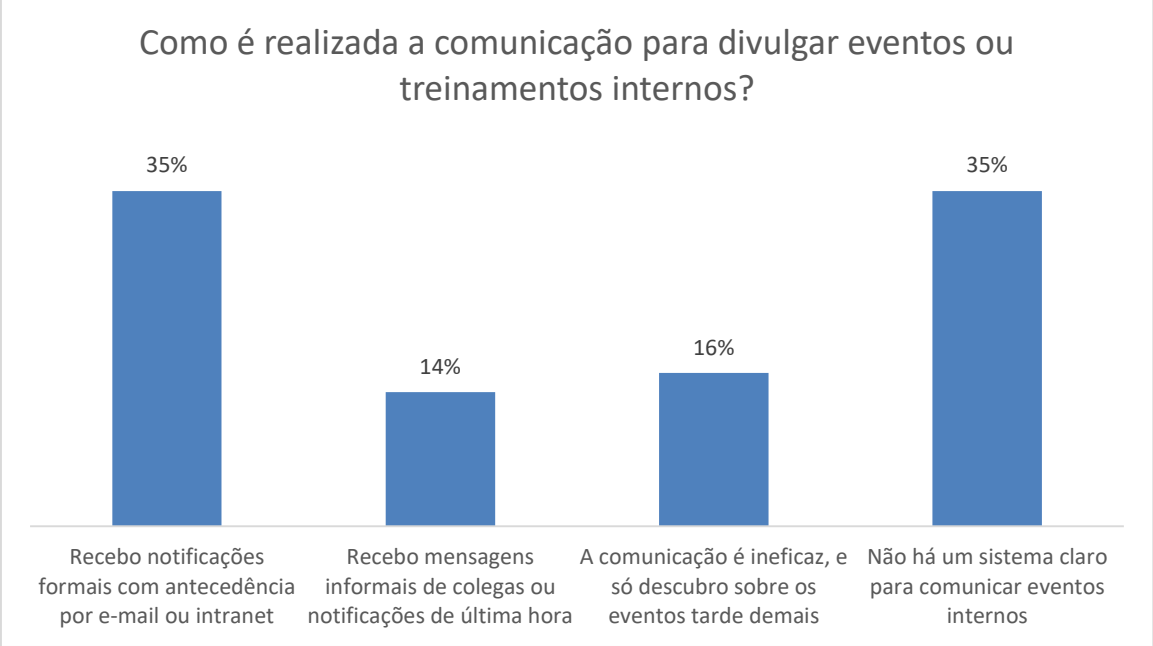
A análise dos dados sobre como a comunicação para divulgar eventos ou treinamentos internos é realizada na Movitel revela uma situação crítica que pode impactar diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores, conforme o gráfico 13, dos 153 entrevistados, 35% afirmam receber notificações formais com antecedência por e-mail ou intranet, o que indica uma prática positiva em termos de comunicação estruturada e planejamento. Essa abordagem, conforme sugerido por Daft e Lengel (2000), é essencial para garantir que os colaboradores estejam cientes de eventos importantes e possam se preparar adequadamente.

No entanto, uma parte significativa dos colaboradores, 35%, também relata que não há um sistema claro para comunicar eventos internos, o que sugere a ausência de uma estratégia de comunicação definida dentro da organização. A falta de um sistema eficaz pode levar à desinformação e à confusão, dificultando a participação dos colaboradores em treinamentos e eventos. Além disso, 14% dos respondentes indicam que recebem mensagens informais de colegas ou notificações de última hora, o que pode gerar estresse e uma sensação de urgência desnecessária. De acordo com O'Reilly (1989), a comunicação informal pode ser uma ferramenta útil, mas não deve substituir os canais formais, especialmente em um ambiente corporativo onde a clareza é fundamental.

Adicionalmente, 16% dos entrevistados relatam que a comunicação é ineficaz e que só descobrem sobre os eventos tarde demais. Essa situação não apenas compromete a adesão dos colaboradores às iniciativas da empresa, mas também pode levar a uma falta de comprometimento e desmotivação. Segundo Kahn (1990), a percepção de uma comunicação ineficaz pode resultar em sentimentos de exclusão e desinteresse por parte dos colaboradores, afetando seu desempenho e engajamento.

Esses dados enfatizam a necessidade de uma revisão urgente dos canais de comunicação utilizados para a divulgação de eventos e treinamentos na Movitel. A implementação de um sistema claro e consistente que garanta que todos os colaboradores recebam informações relevantes em tempo hábil pode não apenas aumentar a participação, mas também fortalecer a cultura organizacional. Conforme ressaltam Allen e Hecht (2004), a eficácia da comunicação interna está diretamente relacionada ao engajamento dos colaboradores e ao sucesso das iniciativas da empresa. Portanto, é imperativo que a Movitel desenvolva estratégias que assegurem uma comunicação clara, transparente e acessível, promovendo um ambiente mais colaborativo e participativo, onde todos se sintam informados e valorizados.

Gráfico 13- Como é realizada a comunicação para divulgar eventos ou treinamentos internos?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao tentar compreender impacto das falhas na comunicação sobre o trabalho dos colaboradores, colocando a seguinte questão: Quando há uma falha na comunicação, como isso geralmente impacta seu trabalho? O gráfico 14 mostra que 36% dos colaboradores inquiridos, indicam que falhas na comunicação causam atrasos significativos e reduzem sua produtividade. Este resultado demonstra a fragilidade dos canais de comunicação existentes na organização, pois, conforme apontado por Hackman e Morris (1975), a eficácia da comunicação é crucial para o funcionamento harmonioso de uma equipe e para a realização de suas atividades.

Além disso, outro 36% dos colaboradores relatam que as falhas na comunicação criam confusão que afeta todo o departamento ou equipe. Essa situação é particularmente alarmante, pois a confusão generalizada pode levar a uma degradação do ambiente de trabalho e a um aumento do estresse entre os colaboradores, conforme evidenciado nas teorias sobre gestão de conflitos e comunicação organizacional. Segundo Weick (1995), a comunicação confusa pode resultar em um ciclo vicioso de desinformação, que compromete a capacidade de resposta da equipe a situações críticas.

Por outro lado, apenas 13% afirmam que as falhas na comunicação levam a pequenos problemas, mas que conseguem resolver rapidamente. Essa minoria sugere que alguns colaboradores possuem habilidades de adaptação que lhes permitem contornar problemas de comunicação de maneira eficaz, o que, segundo Bandura (1997), pode ser um indicativo de autoconfiança e resiliência. Contudo, essa capacidade não deve ser vista como uma solução

para o problema da comunicação interna, mas sim como um alerta para a necessidade de se implementar melhores práticas e estruturas de comunicação e 15% dos entrevistados acreditam que a falta de comunicação não tem muito impacto em seu trabalho, pois conseguem lidar com a situação sozinhos. Embora essa percepção indique uma certa autonomia e capacidade de resolução de problemas, também pode refletir uma falta de integração com a equipe e a organização como um todo, o que é preocupante, considerando que a colaboração é essencial para o sucesso coletivo em um ambiente corporativo.

Diante desses dados, é evidente que a Movitel precisa abordar urgentemente as lacunas em sua comunicação interna. A literatura indica que a melhoria dos canais de comunicação e a promoção de uma cultura de transparência podem aumentar a eficácia do trabalho em equipe e reduzir os conflitos e confusões (Schein, 2010). Implementar estratégias que favoreçam uma comunicação clara e eficaz não só aumentaria a produtividade, mas também poderia fortalecer o engajamento e a satisfação dos colaboradores, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Gráfico 14- Quando há uma falha na comunicação, como isso geralmente impacta seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A forma como os colaboradores da Movitel lidam com informações que não foram claramente comunicadas reflete uma diversidade de estratégias, que podem impactar diretamente o desempenho e a eficiência no ambiente de trabalho. Das 153 entrevistas realizadas, observa-se que 27% dos colaboradores optam por deixar a tarefa de lado até que as informações se tornem

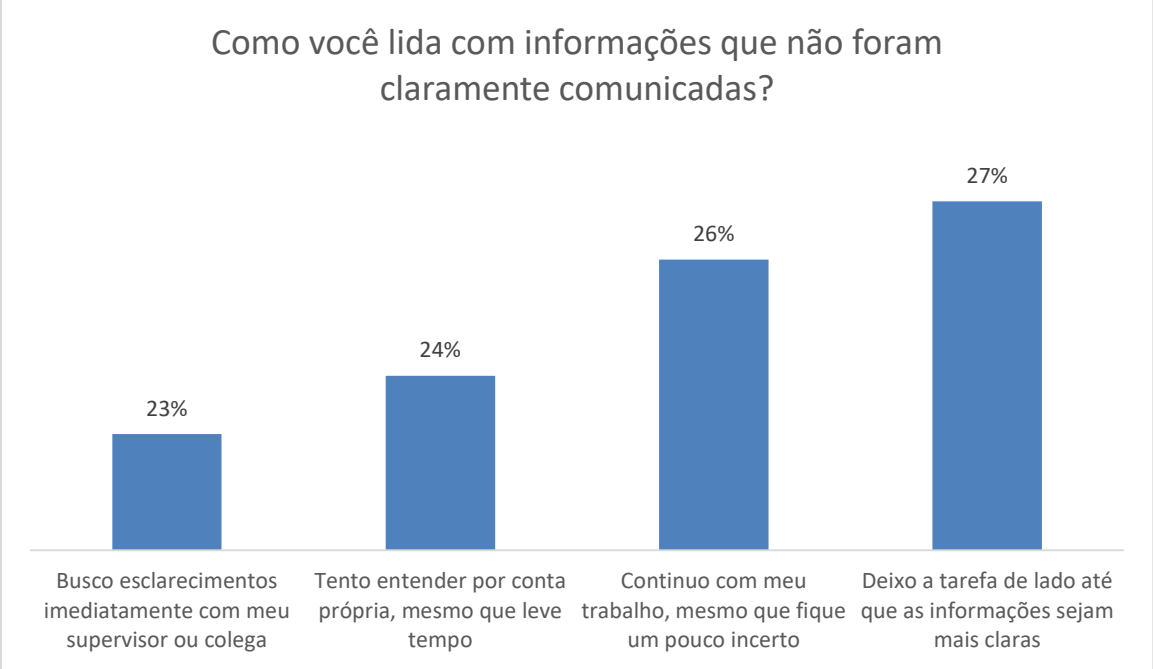
mais claras, como ilustra o gráfico 15. Esta abordagem pode indicar uma falta de proatividade e um medo de cometer erros, o que é corroborado por estudos que destacam que a insegurança em ambientes de trabalho pode resultar em inatividade e desmotivação (Kahn, 1990).

Em contrapartida, 26% dos entrevistados afirmam que continuam com seu trabalho, mesmo que fiquem um pouco incertos. Este comportamento sugere uma resiliência e uma disposição para avançar, mesmo diante da falta de clareza. No entanto, isso pode levar a resultados indesejados, pois, segundo Argyris e Schön (1978), a ausência de informações precisas pode resultar em tomadas de decisão inadequadas, afetando a qualidade do trabalho final.

Ainda, 24% dos colaboradores optam por tentar entender a situação por conta própria, mesmo que isso leve tempo. Esse tipo de estratégia pode ser visto como um indicativo de autonomia e iniciativa, mas também revela uma ineficiência que pode ser crítica em um ambiente corporativo onde o tempo é um recurso valioso. A literatura sugere que a incerteza pode levar a um aumento do estresse e a uma diminuição da eficácia organizacional (Miller & Lessard, 2000). Portanto, essa abordagem pode ser contraproducente em situações que demandam uma ação rápida e eficaz e 23% dos colaboradores buscam esclarecimentos imediatamente com seus supervisores ou colegas, demonstrando uma disposição para a comunicação e a busca ativa por informações. Este comportamento é encorajado em ambientes de trabalho saudáveis, pois a comunicação aberta pode não apenas resolver problemas imediatamente, mas também fomentar um clima de confiança e colaboração (Schein, 2010).

Esses dados indicam que a Movitel enfrenta desafios significativos em sua comunicação interna, que podem afetar a eficiência e o desempenho dos colaboradores. A literatura sugere que a implementação de sistemas que favoreçam a clareza e a eficácia na comunicação pode melhorar não apenas a compreensão das informações, mas também a motivação e a produtividade dos colaboradores. Promover uma cultura organizacional que valorize o diálogo aberto e a troca de informações claras pode ser fundamental para o sucesso a longo prazo da empresa.

Gráfico 15- Como você lida com informações que não foram claramente comunicadas?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise da maneira como os colaboradores da Movitel compartilham informações com suas equipes mostrou que do total dos inquiridos, 35% optam por realizar reuniões rápidas para discutir os pontos mais importantes, indicando uma preferência por interações diretas e dinâmicas que permitem a troca imediata de ideias e esclarecimentos, como ilustra o gráfico 15. Esse método é frequentemente elogiado na literatura, pois promove a colaboração e permite que as equipes abordem questões de forma colaborativa, alinhando entendimentos e promovendo um ambiente de trabalho mais coeso (Katzenbach & Smith, 1993).

Outra parcela significativa, também de 35%, informa apenas os membros mais próximos e deixa que a informação se espalhe, o que pode indicar uma estratégia informal de comunicação. Essa prática, embora possa fomentar relações mais próximas e um ambiente de trabalho amigável, pode gerar ineficiências e desinformação, já que nem todos os membros da equipe recebem a informação de forma sistemática. Segundo Schein (2010), essa forma de comunicação pode criar lacunas no conhecimento que afetam o desempenho da equipe, especialmente se os colaboradores dependem de informações críticas que não são compartilhadas uniformemente.

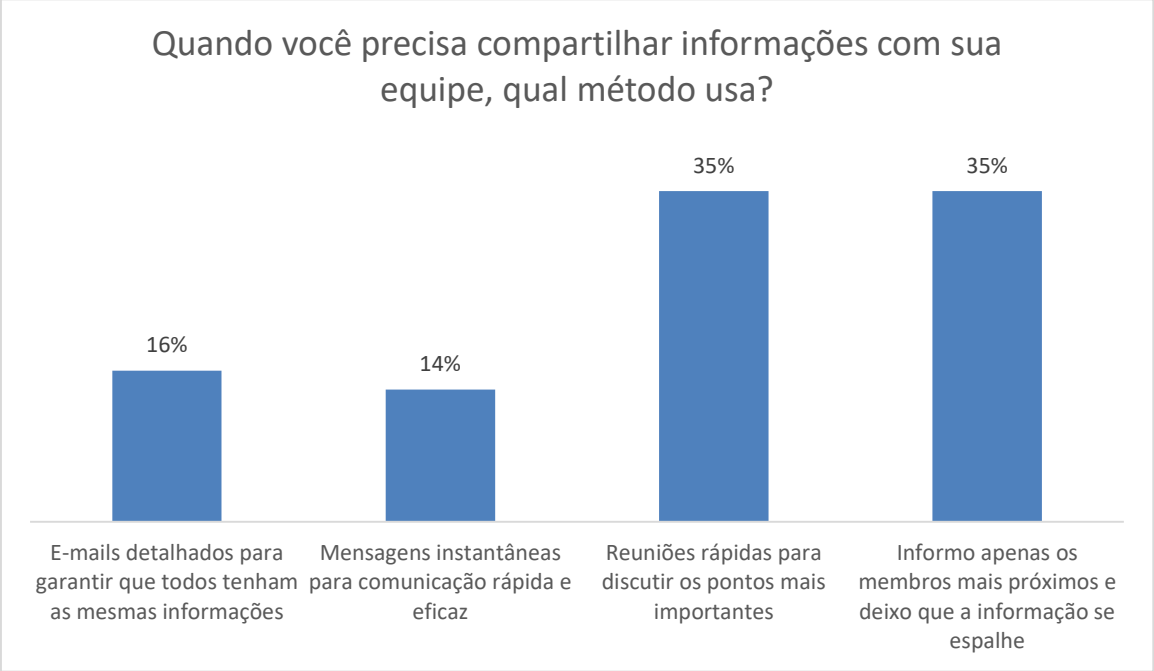
Em contraste, 16% dos colaboradores optam por enviar e-mails detalhados, buscando garantir que todos tenham as mesmas informações. Essa abordagem é essencial para evitar mal-entendidos e assegurar que todos os membros da equipe estejam na mesma página. No entanto,

o uso de e-mails pode ser desafiador em um ambiente onde a agilidade é importante, pois pode ser difícil garantir que todos leiam e compreendam as comunicações enviadas (Daft & Lengel, 1986).

Por último, 14% dos entrevistados preferem utilizar mensagens instantâneas para comunicação rápida e eficaz. Este método pode ser visto como uma solução prática para a troca de informações em tempo real, permitindo que questões urgentes sejam tratadas sem a necessidade de formalidades excessivas. Contudo, se não for gerenciado adequadamente, o uso de mensagens instantâneas pode levar a uma sobrecarga de informações e à perda de detalhes importantes que são frequentemente abordados em discussões mais formais.

Esses dados ressaltam a necessidade de uma estratégia de comunicação interna mais estruturada na Movitel, que possa integrar diferentes métodos de compartilhamento de informações e promover uma cultura de transparência e colaboração. Autores como Argyris e Schön (1978) enfatizam que a comunicação clara e efetiva é crucial para a melhoria do desempenho organizacional e para a minimização de conflitos, o que é fundamental para o sucesso a longo prazo da empresa. Portanto, uma revisão e potencial reestruturação dos métodos de comunicação utilizados pode não apenas melhorar a disseminação de informações, mas também fortalecer o desempenho e a eficácia das equipes na Movitel.

Gráfico 16- Quando você precisa compartilhar informações com sua equipe, qual método usa?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O gráfico 17 ilustra que a análise da forma como os colaboradores da Movitel lidam com erros na comunicação que impactam o trabalho mostrou que apenas 13% do total dos inquiridos afirmaram que a gestão intervém rapidamente para corrigir os problemas de comunicação, um número que indica uma possível falta de proatividade e resposta ágil por parte da liderança. A literatura sugere que a intervenção da gestão em situações de erro é crucial para a manutenção da moral da equipe e a eficiência do trabalho (Kirkpatrick & Locke, 1996). Se os colaboradores sentem que suas preocupações não são tratadas rapidamente, isso pode levar a uma diminuição do engajamento e a um aumento da frustração, o que é contraproducente para o desempenho organizacional.

Além disso, apenas 15% dos colaboradores mencionaram que os membros da equipe se reúnem para discutir e resolver a questão, o que indica que há uma certa disposição para a colaboração, mas que é insuficiente para enfrentar os desafios de forma eficaz. Essa abordagem, embora positiva, ainda carece de um suporte mais estruturado por parte da gestão, pois reuniões e discussões informais podem não resultar em soluções permanentes se não forem acompanhadas de ações concretas (Bourne & Walker, 2005).

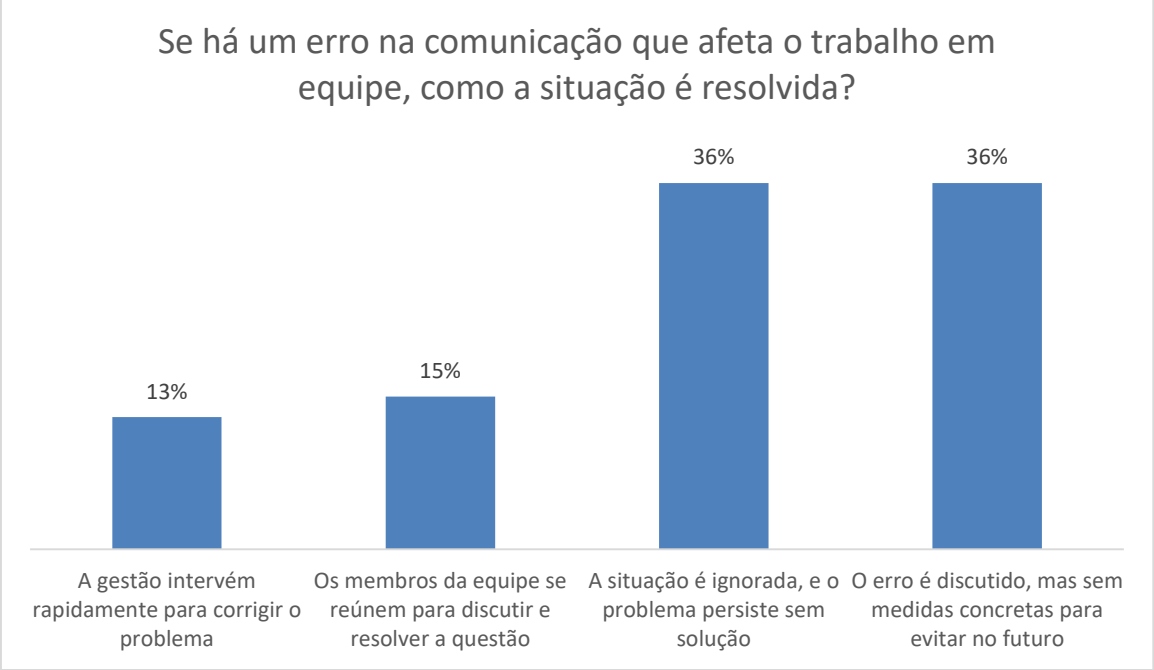
Preocupantemente, um significativo 36% dos entrevistados relataram que a situação é ignorada e o problema persiste sem solução. Isso sugere uma cultura organizacional onde os erros de comunicação não são abordados de maneira efetiva, criando um ambiente propenso à repetição de falhas e à deterioração das relações de trabalho. Essa inércia pode ser prejudicial, uma vez que a ausência de feedback e a falta de correção de erros podem levar a um ciclo vicioso de desconfiança e desmotivação entre os colaboradores (Argyris, 1991).

Outro 36% dos entrevistados indicaram que o erro é discutido, mas sem medidas concretas para evitar recorrências no futuro. Essa situação revela uma falha crítica no aprendizado organizacional, onde as lições não são extraídas das experiências passadas. Segundo Senge (1990), as organizações que não aprendem com seus erros estão condenadas a repeti-los, comprometendo sua eficiência e capacidade de inovação.

Esses dados demonstram que a Movitel precisa desenvolver uma abordagem mais proativa para a comunicação interna, incentivando uma cultura de feedback e aprendizagem contínua. A implementação de estratégias que promovam a comunicação aberta e a rápida resolução de problemas é essencial para melhorar o desempenho da equipe e a eficácia organizacional. Portanto, a falta de ações concretas e a inércia diante de erros de comunicação devem ser

abordadas para garantir que os colaboradores se sintam ouvidos e que suas contribuições levem a melhorias tangíveis no ambiente de trabalho.

Gráfico 17- Se há um erro na comunicação que afeta o trabalho em equipe, como a situação é resolvida?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao analisar os desafios enfrentados pelos colaboradores da Movitel no uso dos canais digitais, o gráfico 18 mostra que a maior parte (44%) mencionou não conseguir acompanhar a quantidade de comunicações diárias, o que aponta para um problema crítico de sobrecarga informativa. Essa sobrecarga pode levar a uma diminuição da eficiência, pois os colaboradores podem se sentir sobrecarregados e incapazes de processar adequadamente as informações que recebem, resultando em uma comunicação menos eficaz (Eppler & Mengis, 2004).

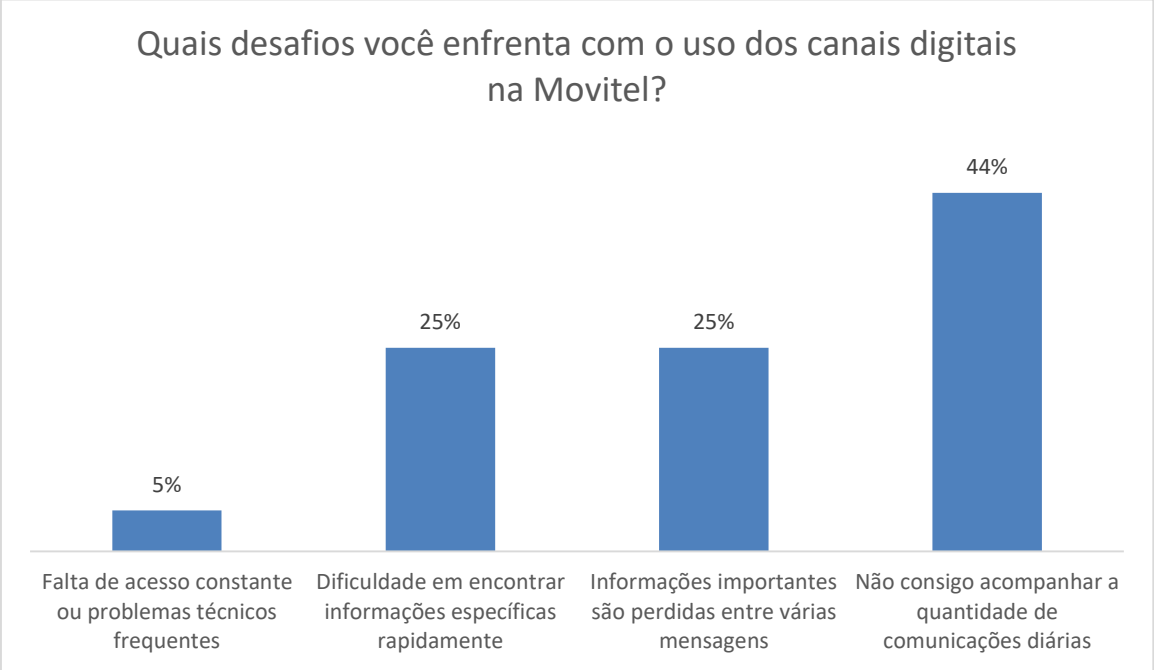
Além disso, 25% dos entrevistados relataram que informações importantes são frequentemente perdidas entre várias mensagens. Essa situação sugere uma falta de organização e estrutura nas comunicações digitais, que pode dificultar a localização de informações essenciais para o trabalho. A literatura aponta que a clareza e a acessibilidade da informação são fundamentais para garantir que os colaboradores possam realizar suas tarefas de maneira eficaz (Schmidt & Kleiner, 2003).

A dificuldade em encontrar informações específicas rapidamente, mencionada por 26% dos colaboradores, é um indicativo de que os canais digitais utilizados na Movitel podem não ser suficientemente intuitivos ou eficazes. Um sistema de comunicação que não permite acesso rápido e fácil a informações relevantes pode resultar em frustração e atrasos no desempenho

das atividades diárias (Friedman, 2009). Assim, é essencial que a Movitel avalie e potencialmente reestruture seus canais digitais para facilitar o acesso à informação e a comunicação fluida entre os colaboradores e apenas 5% dos colaboradores relataram a falta de acesso constante ou problemas técnicos frequentes como um desafio. Embora esse número seja relativamente baixo, é um aspecto que não deve ser negligenciado, uma vez que problemas técnicos podem interromper a comunicação e criar barreiras ao fluxo de informações. A confiança nos sistemas utilizados é crucial para garantir que os colaboradores se sintam apoiados e conectados (Lee et al., 2016).

Esses dados sugerem que, para a Movitel, é fundamental adotar uma abordagem mais estruturada e eficiente na gestão da comunicação digital. Ao enfrentar os desafios identificados, a empresa poderá não apenas melhorar a experiência dos colaboradores, mas também otimizar a comunicação interna, resultando em um impacto positivo no desempenho geral da equipe.

Gráfico 18- Quais desafios você enfrenta com o uso dos canais digitais na Movitel?



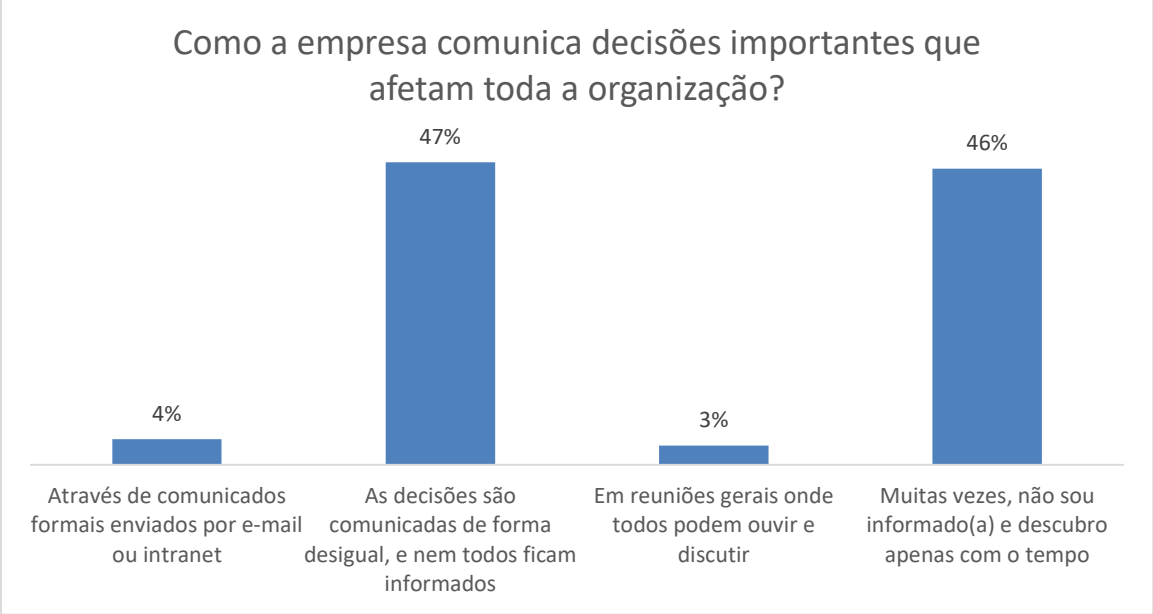
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise sobre a comunicação de decisões importantes na Movitel revela no gráfico 19 que uma parte considerável, equivalente a 47%, indicou que as decisões são comunicadas de forma desigual, resultando em situações onde nem todos ficam informados. Essa lacuna na comunicação é um indicativo de que a empresa não está utilizando estratégias eficazes para garantir que as informações cruciais alcancem todos os colaboradores, o que pode levar à desmotivação e à sensação de exclusão (Kotter, 1996).

Além disso, 46% dos colaboradores relataram que muitas vezes não são informados sobre decisões importantes, descobrindo-as apenas com o tempo. Essa situação é alarmante, pois a falta de transparência e de comunicação proativa pode gerar um ambiente de desconfiança e insegurança entre os colaboradores. A literatura enfatiza a importância de uma comunicação clara e aberta para cultivar um clima organizacional saudável, que é essencial para o engajamento e o desempenho dos colaboradores (Men, 2014). A falta de informação pode levar a erros na execução de tarefas e na implementação de mudanças, impactando diretamente a produtividade e a eficácia do trabalho em equipe.

Por outro lado, apenas 4% dos colaboradores afirmaram que a comunicação sobre decisões importantes ocorre por meio de comunicados formais enviados por e-mail ou intranet. Isso sugere que a empresa não tem um canal estruturado e confiável para disseminar informações críticas, o que é uma prática recomendada na gestão da comunicação interna (Cameron & McCollum, 2014). Além disso, apenas 3% mencionaram que essas decisões são discutidas em reuniões gerais, o que poderia proporcionar um espaço para diálogo e esclarecimento de dúvidas. A escassez de oportunidades para discussão em grupo pode limitar a participação dos colaboradores e a construção de um entendimento comum sobre as diretrizes da empresa.

Gráfico 19- Como a empresa comunica decisões importantes que afetam toda a organização?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

5.0. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos ao longo desta pesquisa, foi possível atingir os objetivos específicos propostos, permitindo uma compreensão aprofundada da comunicação interna da Movitel e de seus impactos sobre os colaboradores. Primeiramente, quanto ao objetivo de avaliar a eficácia dos canais de comunicação interna utilizados pela Movitel, os resultados revelam um cenário preocupante. Os dados coletados mostram que apenas 35% dos colaboradores recebem notificações formais e antecipadas por e-mail ou intranet sobre eventos e treinamentos, enquanto 35% relatam a inexistência de um sistema claro de comunicação, e outros 14% indicam que recebem informações de última hora ou por canais informais. Esse panorama demonstra que os canais disponíveis são inconsistentes, mal estruturados e, em muitos casos, ineficazes.

No que se refere ao segundo objetivo, de identificar os principais fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna, os dados reforçam a ideia de que a falta de clareza, sobrecarga informativa e comunicação desigual são os principais entraves. Especificamente, 44% dos colaboradores relatam não conseguir acompanhar a quantidade de comunicações diárias, enquanto 25% afirmam que informações importantes se perdem em meio a várias mensagens. Além disso, 47% indicam que as decisões importantes são comunicadas de forma desigual, e 46% só descobrem essas decisões com o tempo. Esses dados confirmam que a falta de transparência, agilidade e padronização na comunicação interna afeta diretamente a satisfação dos colaboradores.

Em relação ao terceiro objetivo, de investigar a relação entre a comunicação interna e o desempenho dos colaboradores, os dados também são reveladores. O gráfico 14 mostra que 36% dos colaboradores afirmam que falhas na comunicação causam atrasos significativos e redução de produtividade, e outros 36% apontam que isso gera confusão generalizada na equipe. Ainda, 27% dos colaboradores deixam tarefas de lado quando as informações não são claras, o que pode indicar impacto direto na eficiência operacional. Apenas 13% afirmam conseguir contornar os problemas rapidamente, e 15% dizem que a falta de comunicação não impacta significativamente seu trabalho, o que demonstra uma realidade onde a maioria sente os efeitos negativos das falhas comunicacionais.

Diante desses resultados, podemos agora avaliar a validade das hipóteses propostas nesta pesquisa.

A hipótese 1, que afirma que *a comunicação interna da Movitel é percebida como ineficaz pelos colaboradores, o que resulta em baixa satisfação e impacto negativo no desempenho*, foi validada. Os dados demonstram claramente que uma parcela significativa dos colaboradores considera a comunicação interna falha, pouco estruturada e prejudicial ao seu desempenho. Os percentuais elevados de insatisfação e os impactos relatados no ambiente de trabalho e na produtividade confirmam essa percepção negativa.

A hipótese 2, que propõe que *há uma correlação positiva entre a transparência nas práticas de comunicação interna e a motivação dos colaboradores*, não foi plenamente validada. Embora a literatura aponte essa correlação, os dados da pesquisa não demonstram claramente essa relação na prática da Movitel, pois os canais existentes não são suficientemente transparentes ou acessíveis para que se possa observar um aumento consistente na motivação ou no engajamento dos colaboradores. A comunicação continua fragmentada e desigual, o que impede a observação de efeitos positivos diretos sobre a motivação.

A hipótese 3, que defende que *colaboradores com acesso a canais de comunicação mais eficazes apresentam maior satisfação e melhor desempenho*, também não foi validada de forma conclusiva. Apesar de existirem alguns colaboradores que demonstram maior autonomia e proatividade diante de falhas, como os 23% que buscam esclarecimentos de forma ativa, essa atitude não representa a maioria. Os dados não apontam para uma correlação forte entre acesso a canais eficazes e desempenho elevado, visto que os canais realmente eficazes estão presentes em uma minoria das situações. Assim, não há evidência suficiente para afirmar que o acesso a canais melhores resulta diretamente em melhor desempenho ou maior satisfação.

E respondendo à questão de partida: *De que forma a comunicação interna da Movitel influencia no desempenho e na satisfação dos seus colaboradores?*, a pesquisa demonstrou que a comunicação interna da Movitel influencia negativamente esses dois aspectos. A ausência de um sistema claro e estruturado de comunicação, aliada à sobrecarga informativa, à falta de transparência na divulgação de decisões importantes e à prevalência de práticas informais e ineficazes, compromete tanto a produtividade quanto o bem-estar dos colaboradores. Isso gera confusão, retrabalho, desmotivação e uma sensação de exclusão que prejudica o ambiente de trabalho e o desempenho coletivo.

Portanto, conclui-se que a comunicação interna da Movitel, em seu estado atual, não atende às necessidades da organização nem dos colaboradores, e demanda intervenções urgentes que priorizem a clareza, a acessibilidade e a participação ativa de todos os envolvidos.

5.1. Referências Bibliográficas

ALLEN, T. *Communication Networks in Organizations: The Role of Information Exchange in the Management Process*. Oxford: Oxford University Press, 2017.

ALMEIDA, Paulo de. *Gestão da comunicação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, J. *Gestão de Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Presença, 2011.

ARGYRIS, Chris. *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

ARGYRIS, Chris. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review, 1991.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

AUTRAN, J. L. *Comunicação Empresarial: Estratégias de Sucesso*. São Paulo: Saraiva, 2014.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. 2. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 2010.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SORROUGA, J. Employee Engagement and Performance: A Review. *Journal of Organizational Behavior*, 2014.

BANDURA, Albert. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman, 1997.

BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

BERLO, D. K. *O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e à Prática*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BOURNE, Lynda; WALKER, Derek H. T. *Visualising and Mapping Stakeholder Influence*. *Management Decision*, 2005.

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. 4th ed. New York: Oxford University Press, 2012.

CAMERON, Glen T.; MCCOLLUM, Trevor. *Organizational Communication: A Managerial Perspective*. New York: Sage Publications, 2014.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CAMPBELL, J. P. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.

CANDEIAS, José Maria. *Comunicação interna: Estratégias e práticas organizacionais*. Lisboa: Presença, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2004.

CLAMPITT, P. G. *Communicating for Managerial Effectiveness*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

CLAMPITT, Phillip G.; DOWNS, Cal W. *Communication and organizational knowledge: communication to manage uncertainty*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

CRESWELL, John W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

CUNHA, M. P. *Comunicação interna e cultura organizacional: um estudo em empresas brasileiras*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CURVELLO, Júlio César. *A comunicação interna como ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986.

DAFT, Richard L.; LENGEL, Robert H. *Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design*. Homewood, IL: Irwin, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990.

DESSLER, G. *Human Resource Management*. 14. ed. Boston: Pearson, 2014.

DIENER, Ed; CRANDALL, Rick. *Ethics in social and behavioral research*. Chicago: University of Chicago Press, 1978.

DRUCKER, P. F. *The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker*. New York: HarperCollins, 2007.

DWYER, P. A.; FLETCHER, J.; KIRKMAN, B. *Effective Communication in Teams: Strategies for Success*. New York: Wiley, 2016.

EPPLER, Martin J.; MENGIS, Jeanne. "The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines." *The Information Society*, v. 20, n. 5, p. 325-344, 2004.

FARH, Jiing-Lih; LIU, Wei; TSE, Herman H. M. *The effects of positive and negative affectivity and emotional labor strategies on service outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 2010.

FERREIRA, A. R. *Ambientes de trabalho e suas influências na satisfação do colaborador*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

FERREIRA, Luiz Carlos. *Práticas de feedback na comunicação organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura e mudança organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências: um enfoque em arranjos produtivos locais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FONTANELLA, Bruno J. B.; RICAS, Janete; TURATO, Egberto R. *A saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas*. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 13, n. 2, p. 213-221, abr./jun. 2008.

FRANDSEN, F.; JOHANSEN, W. *Corporate Communication: A Strategic Approach*. London: Sage Publications, 2011.

FRIEDMAN, Thomas L. *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2009.

GALLO, C. *Comunicação Eficaz: A Arte de Influenciar Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, Adam M.; PARKER, Sharon K. *Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives*. Academy of Management Annals, 2009.

GRUNIG, James E. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability*. Field Methods, 2006.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. *Motivação no trabalho: teoria e pesquisa aplicada*. Nova York: Academic Press, 1976.

HACKMAN, J. Richard; MORRIS, Charles G. "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration." In: BORGATTA, Edgar F.; BORGATTA, Marie L. (Eds.). *Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1975.

HAIR, Joseph F. et al. *Fundamentals of business research methods*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.

HATTIE, John; TIMPERLEY, Helen. *The power of feedback*. Review of Educational Research, v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007.

HERZBERG, F. *The Motivation to Work*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HERZBERG, F. *Trabalho e a natureza do homem*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

IASBECK, L. C. *Comunicação organizacional: teoria e prática contemporâneas*. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

ISRAEL, Mark. *Research ethics and integrity for social scientists: Beyond regulatory compliance*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

JAMES, Lawrence R.; JONES, Allan P. *Organizational climate: a review of theory and research*. *Psychological Bulletin*, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974.

KAHN, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KALLA, H. Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 10, n. 4, p. 302-314, 2005.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *A Psicologia Social das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Business, 1993.

KIRKPATRICK, Shelley A.; LOCKE, Edwin A. "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes." *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 1, p. 36-51, 1996

KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press, 1992.

KREPS, G. L. *Organizational Communication: Theory and Practice*. 2. ed. New York: Longman, 1990.

KUNSCH, M. M. K. *Comunicação integrada nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Comunicação organizacional: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Paulus, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEE, Cheong-Hee; KIM, Jaekyung; KANG, Soo-Young. *A Study on the Effect of Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior*. International Journal of Business and Social Science, 2016.

LEWIN, K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper, 1948.

LITTAU, Paul; DANIEL, Richard. *The role of communication in shaping organizational culture and identity*. Journal of Organizational Culture, 2015.

LUHMANN, N. *Teoria dos sistemas sociais*. São Paulo: Editora Edusp, 1995.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. *The Meaning of Employee Engagement*. Industrial and Organizational Psychology, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCHIORI, M. *Comunicação e organização: análise teórica e práticas de gestão*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARQUES, Fernando. *Comunicação organizacional e gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá, 2010.

MASLOW, A. H. *Motivação e personalidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1943.

McCOY, Michael; THELEN, Albert. *Informal communication in the workplace: patterns and implications*. Journal of Communication Studies, 2000.

MEN, L. R. Strategic Internal Communication. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

MENDES, R. S. *A comunicação interna como ferramenta de motivação e engajamento*. Curitiba: Editora Positivo, 2015.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

MILLER, Roger; LESSARD, Donald. *The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks, and Governance*. Cambridge: MIT Press, 2000.

MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NEVES, P.; MARTINS, N. Internal Communication and Job Satisfaction. *Journal of Communication Management*, v. 19, n. 1, p. 65-77, 2015.

NEVES, P.; SOUSA, C. *Comunicação Organizacional: Teorias e Práticas*. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

O'REILLY, Charles A. "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations." *California Management Review*, v. 31, n. 4, p. 9-25, 1989.

OLIVEIRA, L. S. *A comunicação organizacional e seu impacto na produtividade*. Salvador: Editora UFBA, 2012.

PEULE, Clara. Fundamentos da comunicação interna. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

PINHO, J. B.; LIMA, C. R. *Redes de Comunicação Interna: Desafios e Oportunidades*. Porto: Edições ASA, 2016.

PORTER, Michael E.; HEPPELMANN, James E. "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition." *Harvard Business Review*, 2014.

RAUPP, Fabiana Maury; BEUREN, Ilse Maria (Orgs.). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RESNIK, David B. *What is ethics in research & why is it important?*. National Institute of Environmental Health Sciences, 2011. Disponível em: <https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/index.cfm>. Acesso em: 23 de Maio de 2024.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

ROBERTS, K. *The Importance of Clarity in Internal Communication*. Journal of Management Communication, 2005.

ROBERTS, Karlene H.; RITCHEY, Susan; EVANS, Marilyn. "Employee Communication Strategies." *Journal of Business Communication*, 2015.

ROBINSON, S.; JUDGE, T. *Organizational Behavior*. 15. ed. New Jersey: Pearson, 2013.

RUÃO, T. *A comunicação e a construção da imagem organizacional*. Lisboa: Livros Horizonte, 1999.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 2004.

SCHAUNFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 2002.

- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SCHMIDT, Stephan; KLEINER, Brian H. *Effective Communication in the Workplace*. Management Research News, 2003.
- SCHMITZ, C. *Comunicação nas Organizações: Teoria e Prática*. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- SCHRAMM, W. *How communication works*. Illinois: University of Illinois Press, 1954.
- SEBASTIÃO, Livia. *Estratégias de comunicação interna: práticas e desafios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990
- SKROFERNEKER, G. *Estratégias de comunicação empresarial*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.
- SMITHER, James W.; LONDON, Manuel; REILLY, Richard R. *Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical research*. Personnel Psychology, 2005.
- SOUSA, A. *História da comunicação: da tradição oral ao jornalismo digital*. Lisboa: Editora Lusomundo, 2006.
- SOUSA, M. C. *Gestão de Conflitos no Ambiente Organizacional*. Lisboa: Texto Editores, 2014.
- SOUSA, Mariana. *Fluxos de comunicação em ambientes corporativos*. São Paulo: Senac, 2006.
- STONE, Douglas; HEEN, Sheila. *Thanks for the feedback: the science and art of receiving feedback well*. New York: Viking, 2014.
- TAYLOR, F. W. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911.
- TEIXEIRA, J. *A comunicação e suas interfaces no ambiente organizacional*. Brasília: Editora Universa, 2013.
- TOURISH, D.; HARGIE, O. *Key Issues in Organizational Communication*. London: Routledge, 2004.

TOURISH, D.; ROBSON, P. *Critical Approaches to Internal Communication*. London: Routledge, 2006.

TUCKEY, Michelle R.; NEALL, Annemarie. *Workgroup emotional climate, emotion regulation, and outcomes: a multi-level study*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2014.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

WELLS, Robin; SCROFERNEKER, Laura. *Comunicação instrumental e o contexto emocional dos trabalhadores*. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

WUCHTY, S.; JONES, B. F.; UZZI, B. *The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge*. *Science*, v. 316, n. 5827, p. 1036-1039, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndices



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

"O Que Acontece em Casa, Fica em Casa": A Comunicação interna da Movitel e seu efeito no desempenho dos colaboradores na Cidade de Maputo

Prezado(a) Colaborador(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica cujo objetivo é analisar a comunicação interna da Movitel e seu impacto no desempenho e satisfação dos colaboradores. A sua participação é fundamental para compreendermos melhor as dinâmicas de interação dentro da empresa.

As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e anônima, sendo utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa. Nenhuma informação que permita a identificação individual dos participantes será divulgada, garantindo assim a sua privacidade.

Agradecemos imensamente pela sua colaboração e contribuição para este estudo.

PARTE 1: QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

1. **Qual é o seu sexo?**
Masculino
Feminin
2. **Qual é a sua faixa etária?**
Menos de 25 anos
25 a 34 anos
35 a 44 anos
45 a 54 anos
55 anos ou mais
3. **Qual é o seu nível de escolaridade?**
Ensino Primário
Ensino Secundário
Ensino Técnico Profissional
Ensino Superior
4. **Há quanto tempo você trabalha na Movitel?**
Menos de 1 ano
1 a 3 anos
4 a 6 anos
7 a 10 anos
Mais de 10 anos

PARTE 2: COMUNICAÇÃO INTERNA E DESEMPENHO

5. **Quais são os canais de comunicação interna que a Movitel utiliza para se comunicar com os colaboradores? (Selecione todos os que se aplicam)**
E-mail corporativo
Aplicativos de mensagens instantâneas (como WhatsApp ou Teams)
Chamadas telefônicas
Reuniões presenciais
Videoconferências
Intranet da empresa
Comunicados impressos (memos, boletins)

- Quadro de avisos físicos
Comunicados por SMS
6. **Como você avalia a clareza das informações que recebe por meio dos canais internos da Movitel**
As informações são sempre claras e fáceis de entender.
Algumas informações são claras, mas outras precisam ser melhor explicadas.
A maioria das informações é confusa e precisa ser interpretada.
Frequentemente, não entendo as informações, mesmo após buscá-las
 7. **Quando você precisa de informações de outro departamento, qual é a forma mais eficaz de conseguir isso?**
Envio um e-mail e geralmente recebo uma resposta em tempo hábil.
Entro em contato diretamente por telefone ou mensagem, o que é mais rápido
Uso a intranet, mas nem sempre está atualizada com as informações necessárias
Preciso pedir pessoalmente, o que consome tempo e pode causar atrasos.
 8. **Quão eficiente é o fluxo de comunicação de cima para baixo (da gestão para os colaboradores)?**
Muito eficiente: recebo informações de forma oportuna e compreensível.
Moderadamente eficiente: às vezes, há atrasos ou falta de clareza.
Pouco eficiente: a informação demora a chegar ou chega incompleta.
Ineficiente: raramente recebo informações importantes a tempo.
 9. **Quando há uma mudança importante na política da empresa, você é informado(a) por meio de quais canais?**
E-mails formais explicando a mudança detalhadamente.
Reuniões de equipe, onde as mudanças são discutidas pessoalmente.
Comunicados na intranet, que nem sempre são lidos por todos.
Informações compartilhadas informalmente por colegas de trabalho.
 10. **Quando você tem uma dúvida sobre uma tarefa ou projeto, qual canal de comunicação você prefere usar?**
Consultar diretamente um supervisor ou gerente por mensagem ou telefone.
Enviar um e-mail formal e esperar pela resposta.
Perguntar a um colega de trabalho que possa ter as respostas.
Usar um sistema de suporte ou fórum interno, se disponível.
 11. **Qual a sua percepção sobre a eficiência da comunicação entre diferentes níveis hierárquicos?**
A comunicação é eficiente e fluida entre todos os níveis.
A comunicação funciona bem entre alguns níveis, mas não todos.
A comunicação é frequentemente interrompida ou mal gerida.
Não há comunicação efetiva, o que prejudica o trabalho.
 12. **Se você precisar comunicar algo urgente para a gestão, como você faz isso?**
Uso mensagens instantâneas ou ligações diretas, que funcionam bem.
Envio um e-mail, mas a resposta nem sempre é rápida o suficiente.
Espero pela próxima reunião ou oportunidade para falar pessoalmente.
Tento resolver sozinho(a), pois não há canal eficaz para comunicação urgente.
 13. **Como é realizada a comunicação para divulgar eventos ou treinamentos internos?**
Recebo notificações formais com antecedência por e-mail ou intranet.
Recebo mensagens informais de colegas ou notificações de última hora.
A comunicação é ineficaz, e só descobro sobre os eventos tarde demais.
Não há um sistema claro para comunicar eventos internos
 14. **Quando há uma falha na comunicação, como isso geralmente impacta seu trabalho?**
Causa atrasos significativos e reduz minha produtividade.
Leva a pequenos problemas, mas consigo resolver rapidamente.
Cria confusão que afeta todo o departamento ou equipe.
Não tem muito impacto, pois consigo lidar com a situação sozinho(a).
 15. **Como você lida com informações que não foram claramente comunicadas?**
Busco esclarecimentos imediatamente com meu supervisor ou colega.
Tento entender por conta própria, mesmo que leve tempo.
Continuo com meu trabalho, mesmo que fique um pouco incerto.
Deixo a tarefa de lado até que as informações sejam mais claras

16. **Quando você precisa compartilhar informações com sua equipe, qual método usa?**
 - E-mails detalhados para garantir que todos tenham as mesmas informações.
 - Mensagens instantâneas para comunicação rápida e eficaz.
 - Reuniões rápidas para discutir os pontos mais importantes.
 - Informo apenas os membros mais próximos e deixo que a informação se espalhe.
17. **Se há um erro na comunicação que afeta o trabalho em equipe, como a situação é resolvida?**
 - A gestão intervém rapidamente para corrigir o problema.
 - Os membros da equipe se reúnem para discutir e resolver a questão.
 - A situação é ignorada, e o problema persiste sem solução.
 - O erro é discutido, mas sem medidas concretas para evitar no futuro.
18. **Quais desafios você enfrenta com o uso dos canais digitais na Movitel?**
 - Falta de acesso constante ou problemas técnicos frequentes.
 - Dificuldade em encontrar informações específicas rapidamente.
 - Informações importantes são perdidas entre várias mensagens.
 - Não consigo acompanhar a quantidade de comunicações diárias.