



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO FUNCIONAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO: O CASO DA ÁREA  
ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA

Dissertação

Sandra de Fátima Dias Isidoro

Dissertação a ser apresentada à Faculdade de Educação para efeitos de obtenção do grau académico de Mestrado em Administração e Gestão da Educação.

Maputo, Junho de 2018

Supervisor

Prof. Doutor Manuel Bazo

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Declaro que esta Dissertação é da minha autoria e resulta da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na lista das referências.

Declaro, ainda, que este trabalho não foi submetido a nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

---

Sandra de Fátima Dias Isidoro

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha filha Aynara  
Teixeira Dias Miranda, à minha mãe Lúcia Carlos  
António Teixeira Dias e ao meu companheiro  
Hélio Moiane.

## **AGRADECIMENTOS**

A elaboração do presente trabalho foi possível graças à colaboração de várias pessoas, entre elas familiares a colegas de faculdade e de trabalho.

Em primeiro lugar agradecer á Deus por me ter permitido, não só, concluir a dissertação, mas também guardar-me e abençoar-me em todos os meus afazeres.

À minha mãe Lúcia Dias e ao meu companheiro Hélio Moiane pelo incentivo e apoio incondicional para que pudesse terminar o curso.

Ao meu amigo e colega de profissão e de faculdade Gildo Manuel pelas contribuições na pesquisa e ao Raimundo pelo incentivo e exigência para que concluísse a dissertação.

À Universidade Eduardo Mondlane pela oportunidade de poder frequentar o curso e aos meus professores pelos ensinamentos que culminaram na presente dissertação.

Ao meu supervisor, Prof. Doutor Manuel Bazo, pela paciência, pelas orientações e pelo empenho durante a realização deste estudo.

A todos os que directa ou indirectamente, contribuíram para a materialização do presente estudo, o meu mais profundo agradecimento.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<b>UP</b>	Universidade Pedagógica
<b>ISP</b>	Instituto Superior Pedagógico
<b>SNE</b>	Sistema Nacional de Educação
<b>CUP</b>	Conselho Universitário
<b>CA</b>	Conselho Académico
<b>CDA</b>	Conselho Directivo Alargado
<b>CDR</b>	Conselho Directivo da Reitoria
<b>CDF</b>	Conselho das Faculdades e Escolas Superiores
<b>FCLCA</b>	Faculdade de Ciências da Linguagem, Comunicação e Artes
<b>FCNM</b>	Faculdade de Ciências Naturais e Matemática
<b>FACEP</b>	Faculdade de Ciências de Educação e Psicologia
<b>FCSF</b>	Faculdade de Ciências Sociais e Filosóficas
<b>FACSA</b>	Faculdade de Ciências da Saúde
<b>FCTA</b>	Faculdade de Ciências da Terra e Ambiente
<b>FEFD</b>	Faculdade de Educação Física e Desportos
<b>ESCOG</b>	Escola Superior de Contabilidade e Gestão
<b>ESTEC</b>	Escola Superior Técnica
<b>CEPE</b>	Centro de Estudos de Políticas Educativas
<b>CEMEC</b>	Centro de Estudos Moçambicanos e de Etnociência
<b>CTE</b>	Centro de Tecnologias Educativas
<b>CEDECA</b>	Centro de Estudos de Desenvolvimento Comunitário e Ambiente
<b>CIDAF</b>	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Desporto e Actividade Física
<b>GR</b>	Gabinete do Reitor
<b>GRI</b>	Gabinete de Relações Internacionais
<b>GJ</b>	Gabinete Jurídico

<b>GCI</b>	Gabinete de Comunicação e Imagem
<b>GPE</b>	Gabinete de Planificação e Estudos
<b>GAI</b>	Gabinete de Auditoria Interna
<b>DRA</b>	Direcção do Registo Académico
<b>DF</b>	Direcção das Finanças
<b>DP</b>	Direcção Pedagógica
<b>DPat</b>	Direcção do Património
<b>DRH</b>	Direcção dos Recursos Humanos
<b>DC</b>	Direcção Científica
<b>DSDI</b>	Direcção dos Serviços de Documentação e Informação
<b>DSS</b>	Direcção dos Serviços Sociais
<b>UTL</b>	Unidade Técnica de Licitação
<b>CIUP</b>	Centro de Informática da UP
<b>CEAD</b>	Centro de Educação Aberta e à Distância
<b>CEPOG</b>	Centro de Pós-Graduação
<b>CTA</b>	Corpo Técnico Administrativo
<b>EGFAE</b>	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
<b>EaD</b>	Ensino a Distância

## **LISTA DE TABELAS**

1. Tabela 1.1: Delegações da UP por ano de criação	5
2. Tabela 1.2: Faculdades e Escolas	6
3. Tabela 1.3: Centros de Pesquisa de Nível 1 da UP	7
4. Tabela 1.4: Gabinetes da UP	7
5. Tabela 1.5: Direcções e Serviços Centrais da UP	8
6. Tabela 1.6: Localização dos Centros de Recursos	9
7. Tabela 2.1: Factores Higiénicos e Motivadores	31
8. Tabela 3.1: Matriz de Alinhamento	41
9. Tabela 4.1. Forma de comunicação com os subordinados	45
10. Tabela 4.2. Forma de comunicação com os superiores hierárquicos	46

## **LISTA DE FIGURAS**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Figura 1.1: Organograma geral da UP                                    | 4  |
| 2. Figura 1.2: Distribuição das delegações da UP pelas províncias do país | 6  |
| 3. Figura 2.1: Ciclo motivacional   | 28 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Gráfico 1.1: Evolução de Novos Ingressos, Matriculados e Graduados: 2007-2016    | 9  |
| 2. Gráfico 1.2: Evolução do Corpo Docente e CTA: (UP-Global), 2007-2016             | 10 |
| 3. Gráfico 4.1. Avaliação do processo de comunicação com os superiores hierárquicos | 44 |
| 4. Gráfico 4.2. Forma de comunicação com os subordinados                            | 46 |
| 5. Gráfico 4.3. Espaço para colocar ideias (CTA)                                    | 48 |

# ÍNDICE

RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I .....	1
INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contexto local da pesquisa .....	1
1.1.1 Historial da Universidade Pedagógica .....	1
1.1.2 Organização Geral da Universidade Pedagógica .....	3
1.1.3 Delegações, Faculdades, Escolas e Centros de Pesquisa de Nível 1 .....	4
1.1.4 Gabinetes, Direcções e Serviços Centrais .....	7
1.1.5 Evolução do Corpo Docente, CTA e Estudantes .....	9
1.2 Problema .....	10
1.3 Pergunta de partida .....	11
1.4 Objectivos do estudo.....	12
1.5 Perguntas de pesquisa.....	12
1.6 Justificação .....	13
1.7 Estrutura da dissertação.....	14
CAPÍTULO II .....	15
REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 Comunicação.....	15
2.1.1 Obstáculos a comunicação.....	17
2.1.2 Métodos de comunicação .....	19
2.2. Comunicação organizacional.....	20
2.2.1 Modelos ou perspectivas de comunicação organizacional .....	22
2.2.2 Teorias da comunicação organizacional .....	24
2.3 Motivação.....	27
2.3.1 Teorias sobre a Motivação.....	27
2.3.2 Teorias das necessidades .....	28
2.3.3 Motivação e Recompensa .....	33
2.3.4 Implicações da gestão por recompensa .....	33
2.3.5 Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado .....	34
CAPÍTULO III.....	36

METODOLOGIA DA PESQUISA.....	36
3.1 População e amostra .....	37
3.1.1 População .....	37
3.1.2 Amostra .....	37
3.3 Análise dos dados .....	38
3.4 Limitações do estudo .....	39
4.1 Caracterização dos participantes.....	43
4.2 Apresentação e análise dos dados quantitativos.....	43
4.3 Apresentação e análise dos dados qualitativos.....	49
CAPÍTULO V .....	56
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	56
5.1 Conclusões .....	56
5.2 Recomendações .....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60

## RESUMO

Num mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam de reforçar as suas relações com os seus colaboradores, por forma a pautar por uma gestão mais participativa, com vista a responder as exigências de um mercado de incertezas e em constantes mudanças. A comunicação organizacional é tida como um dos factores indispensáveis para o sucesso dos processos de gestão nas organizações, proporcionando maior motivação, colaboração e identidade dos colaboradores com os objectivos da organização. O presente estudo tem como objectivo analisar o papel da comunicação no funcionamento e desenvolvimento de uma organização de ensino, recorrendo à Universidade Pedagógica como caso de estudo. A metodologia de pesquisa utilizada foi de natureza predominantemente quantitativa com suporte qualitativo, utilizando-se um questionário como instrumento principal de recolha de dados. Esta pesquisa também recorreu a entrevista e a observação para completar a informação dos questionários. Foram inquiridos funcionários do corpo técnico administrativo e funcionários que ocupam cargos de direcção e de chefia. Como resultado principal deste estudo constata-se que a comunicação exerce, de facto, um papel preponderante na prossecução dos objectivos organizacionais, e que a forma como os gestores lidam com os seus colaboradores influencia na prestação dos mesmos nas tarefas a serem realizadas. Foram apontados vários factores que contribuem para a motivação, sendo os principais o diálogo aberto, o ambiente de trabalho, os incentivos e o envolvimento de todos os intervenientes no processo de tomada de decisões.

Palavras-chave: Comunicação, organização, motivação.

## **ABSTRACT**

In an increasingly competitive market, organizations need to strength their relationships with their employees, in order to be guided by a more participative management approach, to respond to the demands in a market of uncertainties and constant changes. Organizational communication is considered one of the indispensable factors for the success of management processes in organizations. It provides greater motivation, collaboration and identification of employees with the objectives of the organization.

The present study aims to analyze the role of communication in the operation and development of an educational organization. This Study is carried out at Universidade Pedagógica. The research methodology used was of a predominantly quantitative nature with qualitative support, using a questionnaire as the main instrument of data collection. Other instruments used are interview and observation to complete the information collected from questionnaires. Officials of the administrative staff and employees who hold management and leadership positions were enquired. The main results of this study reveal that communication plays a key role in the pursuit of organizational objectives and that the way managers deal with their employees influences their performance on the tasks to be performed. Several factors that contribute to motivation were pointed out, these facts include open dialogue, work environment, incentives and the involvement of all stakeholders in the decision-making process.

Keywords: Communication, organization, motivation.

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

O presente estudo versa sobre a influência da comunicação no funcionamento e desenvolvimento de uma organização de ensino, tendo como foco a área administrativa da Universidade Pedagógica (UP), no período 2011-2016. A pesquisa tem como objecto a problemática da comunicação organizacional, tendo em conta que a instituição em análise pertence ao sector público, conotado como sendo demasiado burocrático.

As exigências do mercado e a procura pelo ingresso e frequência no ensino superior levaram a Universidade Pedagógica (UP) a estabelecer-se a nível nacional, reduzindo os fluxos migratórios de estudantes para as províncias onde existiam instituições de ensino superior e permitindo-lhes estudar nas suas zonas de origem. Esta expansão para todo o território nacional fez com que a UP se tornasse na maior instituição pública de ensino superior no país, tanto em termos de infra-estruturas, como em extensão geográfica e número de estudantes matriculados e graduados anualmente.

#### 1.1 Contexto local da pesquisa

##### 1.1.1 Historial da Universidade Pedagógica

A presente pesquisa tem como foco de estudo a área administrativa da Universidade Pedagógica, uma Instituição de Ensino Superior sediada em Maputo e com delegações a nível de todas as províncias.

A Universidade Pedagógica (UP) foi fundada em 1985 como Instituto Superior Pedagógico (ISP), por diploma ministerial no 73/85, de 4 de Dezembro, como uma instituição vocacionada à formação de professores para todos os níveis do Sistema Nacional de Educação (SNE) e, também, de quadros da educação em diferentes áreas de especialidade. Em 1995, dez anos após a sua instalação da instituição, o ISP passa a Universidade Pedagógica com a aprovação de novos Estatutos, ao abrigo do Decreto 13/95, de 25 de Abril. A transformação do Instituto em Universidade Pedagógica, correspondeu a uma segunda fase de redefinição de estratégias, e de definição da missão de formação de técnicos para a educação e áreas afins.

Esta transformação permitiu a inclusão de formação, na UP, das mais diversas áreas do conhecimento, dando origem ao alargamento do leque de cursos oferecidos, embora ainda com maior incidência na formação de professores.

Actualmente, a UP encontra-se estruturada em sete Faculdades: Ciências da Educação e Psicologia; Ciências da Linguagem, Comunicação e Artes; Ciências Naturais e Matemática; Ciências Sociais e Filosóficas, Ciências da Terra e Ambiente, Ciências da Saúde e Educação Física e Desportos. Para além das Faculdades existem, também, duas Escolas Superiores: Técnica e de Contabilidade e Gestão. Estas unidades orgânicas oferecem não só cursos de formação de professores, que alimentam as necessidades do sistema educativo, mas também, cursos noutras áreas, como por exemplo, agro processamento e gestão de empresas, para a formação de outros profissionais. Os cursos são ministrados em diferentes modalidades (presencial, semi - presencial e à distância) e em dois regimes (regular e pós-laboral).

Para além das Faculdades, existem as Delegações da UP, em todas as províncias moçambicanas, o que permite que os estudantes se mantenham, nas suas zonas de residência, fazendo diminuir, significativamente, o fluxo migratório de pessoas em busca de uma oportunidade para frequentar o ensino superior.

## **Missão**

A UP é uma instituição de ensino vocacional cuja missão estatutária é a formação superior de professores para todos os níveis de ensino e de outros profissionais para a área da educação e afins, a investigação e a extensão. Neste contexto, a UP pugna pela universalização e regionalização, para além da sua função instrumental na produção e disseminação de conhecimento para a transformação da sociedade moçambicana rumo ao desenvolvimento social, cultural, e tecnológico.

## **Visão**

Tornar a UP numa instituição de ensino superior de referência em Moçambique, com processos de formação, pesquisa e extensão de qualidade, enquadrados em currículos estruturados em padrões regionais e internacionais, com uma infra-estrutura física e

laboratorial suficiente e moderna, a funcionar com padrões de gestão colegiais, transparentes e modernizados.

## **Valores**

Incluem-se entre os valores da UP os seguintes: Autonomia, Liberdade e Democracia, Excelência, Confiança, Glocalidade, Responsabilidade Social, Justiça e Equidade e, devem ser considerados de forma inter-relacionada.

### **1.1.2 Organização Geral da Universidade Pedagógica**

A Organização da UP comporta níveis de gestão nacional da instituição, nomeadamente, o Reitor, Vice-Reitor e Assessores, os órgãos colegiais nacionais constituídos pelo Conselho Universitário (CUP), pelo Conselho Académico (CA), e pelo Conselho Directivo Alargado (CDA), os quais se reúnem, ordinariamente, 3 vezes por ano e são constituídos por representantes de todas as unidades orgânicas, nomeadamente, Faculdades e Escolas Superiores, Delegações, Centros de Pesquisa de nível central e Serviços Centrais.

Na generalidade, os órgãos colegiais planificam e avaliam as actividades desenvolvidas, propõem e avaliam normas e regulamentos para a Universidade no seu todo, assim como aconselham e tomam decisões.

Para além dos órgãos colegiais de nível nacional, existe o Conselho Directivo da Reitoria (CDR) e o Conselho das Faculdades e Escolas Superiores (CDF).

Os órgãos colegiais são dirigidos pelo Reitor, órgão superior de gestão da UP. O Reitor é coadjuvado por um Vice-Reitor, sendo ambos de nomeação presidencial.

As actividades da UP referentes ao ensino, pesquisa e extensão são realizadas pelas unidades orgânicas, nomeadamente: Faculdades e Escolas Superiores e Centros de Pesquisa de diferentes níveis. Os Serviços Centrais providenciam o apoio e gestão essenciais para o funcionamento das unidades orgânicas e desdobram-se igualmente pelas diferentes unidades. A figura 1.1, que se segue, apresenta o organigrama da UP.

### Organograma Geral da Universidade Pedagógica

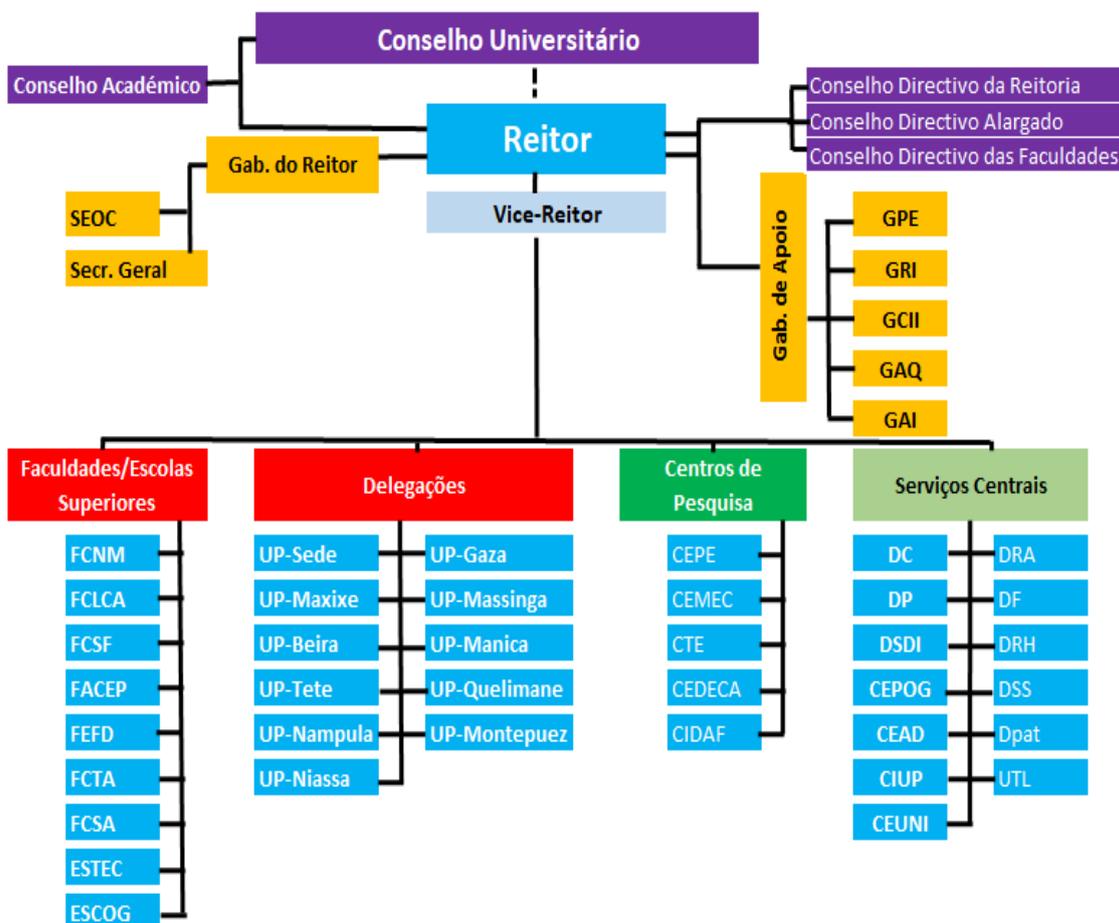


Figura 1.1: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística. Organograma geral da Universidade Pedagógica

#### 1.1.3 Delegações, Faculdades, Escolas e Centros de Pesquisa de Nível 1

As tabelas abaixo mostram como a Universidade Pedagógica está distribuída em todo o país em termos de Delegações, Faculdades e Escolas Superiores, Centros de Pesquisa de nível 1, Gabinetes, bem como Direcções e outros Serviços Centrais.

A UP possui 10 (dez) Delegações que estão espalhadas em todas as províncias de Moçambique para além da UP-Sede, localizada na cidade de Maputo, conforme mostra a tabela 1.1 que inclui também o ano de criação de cada Delegação.

Tabela 1.1: Delegações da UP por ano de criação

<b>Delegação</b>	<b>Província</b>	<b>Ano de Criação</b>
UP-Sede	Maputo - Cidade	1985
UP-Gaza	Gaza	2005
UP-Maxixe	Inhambane	2010
UP-Massinga	Inhambane	2007
UP-Beira	Sofala	1989
UP-Manica	Manica	2008
UP-Tete	Tete	2009
UP-Quelimane	Zambézia	2001
UP-Nampula	Nampula	1995
UP-Montepuez	Cabo-Delgado	2008
UP-Niassa	Niassa	2005

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística

As Delegações constituem os pólos regionais da UP, localizando-se, nalguns casos, nos distritos ou localidades, e nelas funcionam cursos definidos pelas diferentes Faculdades e Escolas Superiores, de graduação e pós-graduação, em função das suas capacidades académicas e das necessidades locais. A figura 1.2 representa a distribuição das delegações da UP pelas províncias do país.

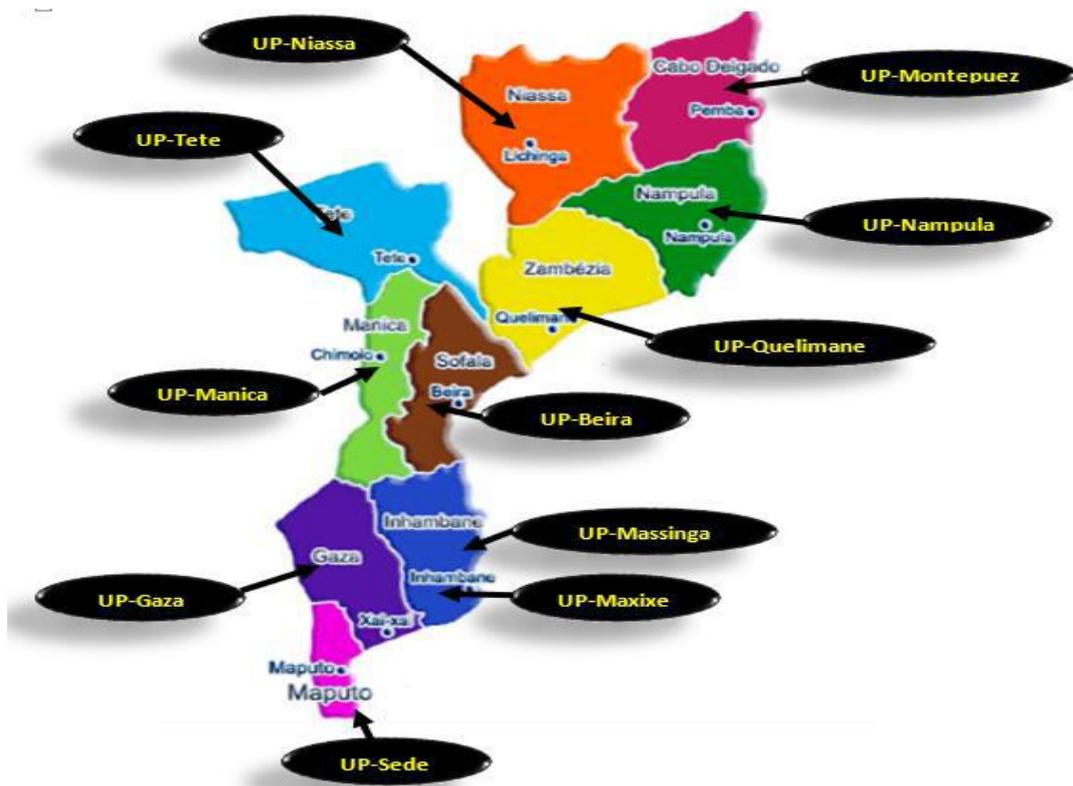


Figura 1.2: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística. Distribuição das Delegações da UP pelas províncias do país

Em termos de Faculdades e Escolas a UP possui sete (7) Faculdades e duas (2) Escolas Superiores, conforme pode-se observar na tabela 1.2.

Tabela 1.2: Faculdades e Escolas

Faculdades/Escolas Superiores	Sigla
Faculdade de Ciências da Linguagem, Comunicação e Artes	FCLCA
Faculdade de Ciências Naturais e Matemática	FCNM
Faculdade de Ciências de Educação e Psicologia	FACEP
Faculdade de Ciências Sociais e Filosóficas	FCSF
Faculdade de Ciências da Saúde	FACSA
Faculdade de Ciências da Terra e Ambiente	FCTA
Faculdade de Educação Física e Desportos	FEFD
Escola Superior de Contabilidade e Gestão	ESCOG
Escola Superior Técnica	ESTEC

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística.

A UP possui para o efeito 5 (cinco) centros de nível 1 que constam da tabela 1.3.

Tabela 1.3: Centros de Pesquisa de Nível 1 da UP

<b>Centros de Pesquisa de Nível 1</b>	<b>Sigla</b>
Centro de Estudos de Políticas Educativas	CEPE
Centro de Estudos Moçambicanos e de Etnociência	CEMEC
Centro de Tecnologias Educativas	CTE
Centro de Estudos de Desenvolvimento Comunitário e Ambiente	CEDECA
Centro de Investigação e Desenvolvimento do Desporto e Actividade Física	CIDAF

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística.

#### **1.1.4 Gabinetes, Direcções e Serviços Centrais**

A tabela 1.4 mostra as designações dos diferentes Gabinetes Centrais de que a UP dispõe e cujas funções são de apoio directo ao Reitor.

Tabela 1.4: Gabinetes da UP

<b>Gabinetes</b>	<b>Sigla</b>
Gabinete do Reitor	GR
Gabinete de Relações Internacionais	GRI
Gabinete Jurídico	GJ
Gabinete de Comunicação e Imagem	GCI
Gabinete de Planificação e Estudos	GPE
Gabinete de Auditoria Interna	GAI

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística.

Quanto às Direcções e Serviços Centrais, a UP possui oito (8) Direcções Centrais, e três (3) centros, nomeadamente, de Informática, de Educação Aberta e à Distância e de Pós-Graduação e possui também uma Unidade Técnica de Licitação, como ilustra a tabela 1.5.

Tabela 1.5: Direcções e Serviços Centrais da UP

<b>Direcções e Serviços Centrais</b>	<b>Sigla</b>
Direcção do Registo Académico	DRA
Direcção das Finanças	DF
Direcção Pedagógica	DP
Direcção do Património	DPat
Direcção dos Recursos Humanos	DRH
Direcção Científica	DC
Direcção dos Serviços de Documentação e Informação	DSDI
Direcção dos Serviços Sociais	DSS
Unidade Técnica de Licitação	UTL
Centro de Informática da UP	CIUP
Centro de Educação Aberta e à Distância	CEAD
Centro de Pós-Graduação	CEPOG

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística.

A prioridade reservada ao EaD levou a uma maior atenção na criação de condições para se garantir a qualidade do ensino oferecido, inicialmente adstrito às sedes das Delegações, com 6 modestos centros de recursos para atender os estudantes. Presentemente o EaD conta com 40 centros de recursos em todo o país, muitas vezes localizados a grandes distâncias da sede da delegação. Os centros de recursos foram especialmente projectados em termos arquitectónicos para a sua função de Centro de Ensino à Distância, estão dotados de recursos humanos, equipados com manuais básicos de ensino (módulos), e com facilidades em salas de computadores com acesso à internet. O EaD funciona com suporte da plataforma *moodle*, e disponibiliza aos seus estudantes *tablets* para maior independência na acessibilidade via internet aos conteúdos de ensino.

Tabela 1.6: Localização dos Centros de Recursos

UP-Sede	UP-Gaza	UP- Maxixe e UP- Massinga	UP-Beira	UP-Manica
1. Maputo-Cidade (CPED) 2. Manhiça (Chibututuine) 3. Boane 4. Namaacha	1. Chibuto 2. Bilene - Macia 3. Xai-Xai 4. Chicualacuala 5. Chókwe	1. Massinga 2. Inhassoro 3. Vilanculo 4. Maxixe 5. Quissico (Zavala) 6. Inharime 7. Govuro	1. Beira 2. Dondo 3. Caia 4. Búzi	1. Catandica 2. Mossurize (Espungabera) 3. Chimoio
UP-Tete	UP-Quelimane	UP-Nampula	UP – Montepuez	UP-Niassa
1. Tete 2. Ulónguè (Angónia) 3. Chitima 4. Marávia	1. Quelimane 2. Mocuba	1. Nampula 2. Nacala -Porto 3. Ribáuè 4. Angoche	1. Pemba 2. Mocímboa da Praia 3. Montepuez 4. Mueda	1. Marrupa 2. Cuamba 3. Lichinga

Total Centros de Recursos: 40

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística.

### 1.1.5 Evolução do Corpo Docente, CTA e Estudantes

O gráfico 1.1 mostra a evolução de novos ingressos, estudantes matriculados e graduados nos últimos dez anos.

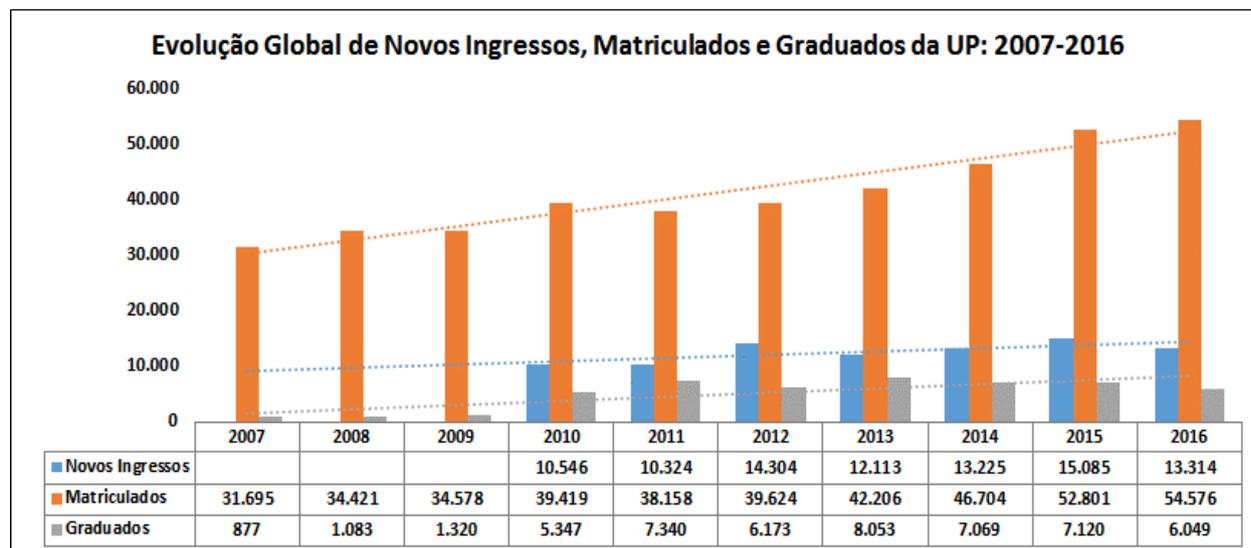


Gráfico 1.1: Evolução de Novos Ingressos, Matriculados e Graduados: (UP-Global), 2007-2016

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística

No gráfico 1.1 pode-se observar um crescimento nos números de pessoas matriculadas, tendo passado de 31.695 em 2007 para 54.576 em 2016 e graduados, de 877 em 2007 para 6.049 em 2016. Os novos ingressos apresentaram, neste período, um comportamento oscilatório.

No que diz respeito ao Corpo Docente e Corpo Técnico e Administrativo (CTA), a UP registou também um crescimento ao longo dos dez últimos anos, de acordo com o gráfico 1.2.

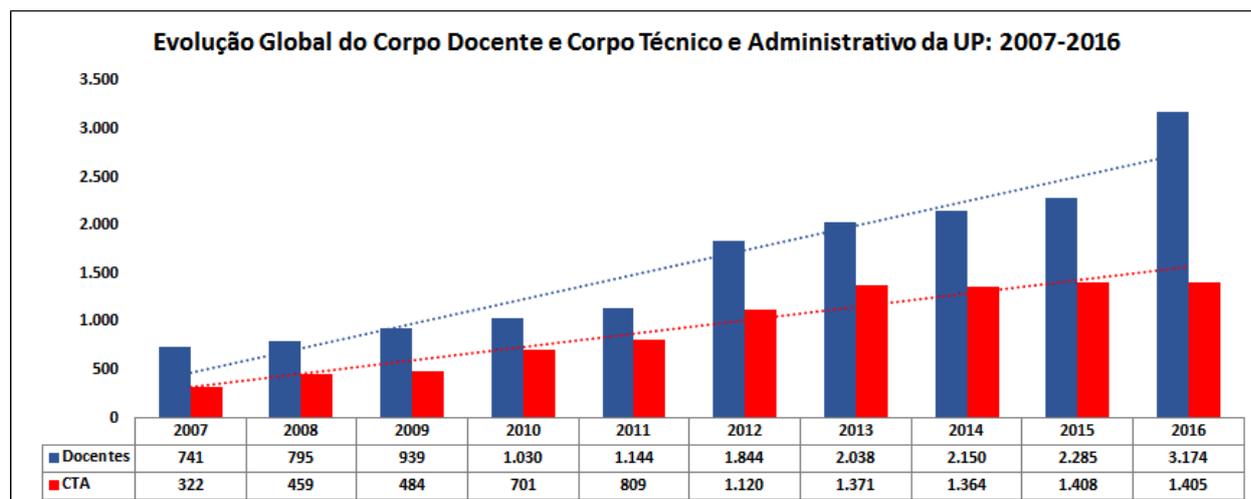


Gráfico 1.2: Evolução do Corpo Docente e CTA: (UP-Global), 2007-2016

Fonte: Universidade Pedagógica (2016). Brochura Estatística.

Os dados do gráfico 1.2 mostram o crescimento do corpo docente e CTA, passando de 741, em 2007, a 3.174 em 2016 e 322 em 2007 para 1.405 em 2016, respectivamente.

Apesar de as Delegações da UP possuírem seu próprio orçamento, as actividades são controladas centralmente, isto é, grande parte dos processos são geridos em coordenação com a Sede, razão pela qual deve-se pautar pela comunicação extensiva, de modo a garantir a realização eficaz das actividades.

Como se pode deprender, o processo de comunicação na Instituição em análise deve funcionar de forma eficaz de modo a reduzir, ao mínimo possível, os ruídos decorrentes do seu funcionamento e garantir que a instituição atinja os objectivos para os quais foi criada, podendo concorrer, de igual modo, com instituições com a mesma vocação.

## 1.2 Problema

As organizações são uma inevitabilidade na vida das pessoas, desde que nascem (maternidade, hospital, conservatória do registo civil) até à sua morte (funerária, Igreja, cemitério). Nos dias que correm, cada um de nós necessita das organizações para viver. Somos, quer queiramos quer não, seres que vivem e trabalham nas organizações, inseridos em unidades

organizacionais, intencionalmente construídas e reconstruídas, em permanente evolução e mudança (Trigo & Costa, 2008).

Segundo Trigo e Costa (2008), as variáveis organizacionais da educação só ganharam relevo entre os estudiosos das ciências da educação nas duas últimas décadas, sendo, fundamentalmente, dois os factores que, a partir dos meados dos anos setenta, contribuíram nesse sentido: o “movimento das escolas eficazes”, iniciado nos Estados Unidos como reacção ao Relatório Coleman (Coleman *et al.*, 1966) e o surgimento, de forma consistente e autónoma, das “teorias de organização e administração escolar”, que vários autores atribuem a Greenfield (1974), que aborda uma nova perspectiva destas teorias e suas implicações para as escolas ou organizações de ensino.

Mais de duas décadas passadas e após intensa reflexão produzida sobre a matéria, parece pacífico considerar a escola como uma organização com aspectos comuns e aspectos distintos em relação a outras organizações, nomeadamente, as de pendor marcadamente económico e empresarial. Nesta linha, Trigo e Costa (2008) afirmam que será “difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à escola”.

Uma vez que não existem organizações sem processos comunicacionais, a informação e os processos de comunicação estão sempre presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações.

Assim, a comunicação assume um papel crítico de sucesso nos processos de gestão do conhecimento, transformando dados e informações em fontes fundamentais para as tomadas de decisões estratégicas nas organizações. Igualmente ao que sucede com as organizações de pendor marcadamente económico, a Universidade adopta estratégias de comunicação e gestão que lhe permitam atrair para si o seu público-alvo e alcançar os objectivos previstos no seu plano estratégico. Contudo, não se sabe em que medida a comunicação influencia o funcionamento e desenvolvimento da área administrativa da UP.

### **1.3 Pergunta de partida**

Considerando o tema proposto, coloca-se a seguinte pergunta de partida: em que medida a comunicação influencia o funcionamento e desenvolvimento da área administrativa da UP?

## **1.4 Objectivos do estudo**

### **Objectivo geral**

O presente trabalho tem por objectivo analisar a influência da comunicação no funcionamento e desenvolvimento da área administrativa da UP, no período que vai de 2011 a 2016.

### **Objectivos específicos**

O objectivo geral é consubstanciado pelos seguintes objectivos específicos:

1. Discutir a influência da comunicação no funcionamento e desenvolvimento da área administrativa da UP;
2. Identificar os modelos e estratégias usados na comunicação na área administrativa da UP;
3. Identificar os factores que contribuem para o desenvolvimento ou inibição dos processos de comunicação na área administrativa da UP;
4. Descrever os estímulos e motivação da comunicação na organização em estudo;
5. Discutir o grau de envolvimento dos actores da área administrativa da UP na tomada de decisões.

## **1.5 Perguntas de pesquisa**

1. Em que medida a comunicação influencia o funcionamento e desenvolvimento da área administrativa da UP?
2. Que modelos e estratégias são usados na comunicação na área administrativa da UP?
3. Que factores contribuem para o desenvolvimento ou inibição dos processos de comunicação na área administrativa da UP?
4. Como são aplicados os estímulos e motivação na comunicação na organização em estudo?
5. Em que medida os actores da área administrativa da UP são envolvidos na tomada de decisões?

## **1.6 Justificação**

A escolha do tema deve-se ao facto de a proponente ser funcionária da instituição e assumir um cargo de direcção e chefia. No exercício das suas funções constatou que, de alguma forma, provavelmente por se tratar de uma instituição com um certo grau de burocracia e devido à sua extensão no território nacional, os processos comunicacionais nem sempre fluírem de maneira a dinamizar as actividades programadas e definidas no seu plano.

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias organizacionais e na própria evolução das organizações, por isso, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações, neste caso na área administrativa da UP. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade (Cardoso, 2006).

A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como um elemento que atravessa todas as acções de uma organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Segundo Carvalho (2006), quando uma organização se compromete com uma perspectiva comunicacional estratégica, esta reconhece não só novas maneiras de ver o trabalho, mas também as relações internas e os diversos processos de interacção com os seus variados públicos externos. Entender a organização como um ambiente comunicacional implica reconhecê-la nas múltiplas formas com que tem de se apresentar aos seus diferentes públicos; implica, portanto, reconhecê-la como construtora de sentidos e de formas de ser que configuram a sociedade.

Os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base da sua permanente transformação e facilitando a sua interacção social de modo responsável para conjugar os seus interesses com as condições culturais, económicas e políticas em que estão inseridas.

Assim, poderemos afirmar que a comunicação é um facto nas organizações, sendo que, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Para Carvalho (2006), a prática comunicativa é

essencial para a operação da entidade e está intimamente vinculada às formas de significar, valorizar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e da sua identidade, configurando imagens reconhecidas pelos seus diversos públicos internos e externos.

O presente estudo torna-se pertinente uma vez que poderá contribuir para a compreensão dos processos comunicacionais na Instituição em análise de modo a estimular a libertação do potencial dos seus colaboradores.

### **1.7 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação apresenta a seguinte estrutura: o primeiro capítulo apresenta a introdução que inclui o contexto local da pesquisa, o problema, os objectivos e as questões da pesquisa, a justificação, bem como a estrutura da dissertação. O segundo capítulo, relativo à revisão da literatura, são reunidos e abordados os conceitos de comunicação, comunicação organizacional, organização, informação e motivação e, faz-se uma breve menção ao Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. O terceiro capítulo, referente à metodologia, apresenta a abordagem da pesquisa, a população da Instituição em estudo, discorre sobre a amostra seleccionada e sobre os instrumentos utilizados na recolha e análise de dados. No quarto capítulo faz-se a apresentação e discussão dos resultados com suporte teórico. O quinto capítulo apresenta as principais conclusões deste estudo, bem como as sugestões de melhorias e recomendações para estudos posteriores.

## CAPÍTULO II

### REVISÃO DA LITERATURA

Neste estudo, os conceitos de comunicação, comunicação organizacional, organização e motivação são definidos por forma a permitir a compreensão das temáticas em análise. Quanto às teorias de base para a sustentação do estudo, foram consideradas as de Goodall e Eisnberg (1997) citados por Andrade (2015), para a compreensão da comunicação organizacional e, as de Cushway e Lodge (1993) para abordar as questões ligadas à motivação.

#### 2.1 Comunicação

O termo comunicação deriva do latino “communicare” que significa “partilhar, tornar comum, participar algo”.

De entre as definições mais correntes nos dicionários, Santos (1992, p. 68) citado por Branco (2013) refere as seguintes:

- Facto de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas;
- Transmissão de signos através de um código (natural ou convencional);
- Capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma directa ou através de meios técnicos.

Segundo Silvestrin, C. B., Godoi, E. & Ribeiro, A. (2006) o sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo. É o fenómeno perceptivo no qual duas consciências partilham na fronteira. O entendimento comum não quer dizer concordância total com os enunciados envolvidos na troca. O entendimento pode ser a conclusão das consciências que discordam dos enunciados uma da outra. A linguagem desponta, então, como objecto cultural de percepção do outro. A linguagem torna-se o plano no qual a zona de encontro pode ser desenhada mediante o diálogo.

Comunicar é tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um meio efectivo. Como tal exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um receptor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma

situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade (Thayer, 1976 citado em Ruão, 1999).

- O **emissor** é o iniciador do processo comunicativo. A este cabe preparar a mensagem, convertendo-a num código capaz de ser percebido pelo receptor, a que se designa de *codificação* de forma a que este último lhe atribua um significado;
- O **receptor**, que se encontra no outro extremo do processo, é o destinatário da mensagem. É responsável pela operação de *descodificação*, que consiste na reconversão dos sinais recebidos através do canal e sua interpretação;
- O **canal** é o meio usado para fazer passar a mensagem da fonte para o receptor e ainda para transmitir o *feedback*, que não é mais do que a resposta do destinatário à comunicação recebida.
- A **mensagem** é o conteúdo da comunicação, que sempre acontece numa *situação ou circunstância* que relaciona, intencional ou acidentalmente, o emissor e o receptor. A comunicação acontece sempre que por parte dos intervenientes haja uma *intenção, propósito ou necessidade*.

Para Cushway e Lodge (1993), a comunicação pode ser considerada eficaz quando as ideias e as intenções de uma pessoa são plenamente transmitidas a outra. O problema é que, os nossos pensamentos e ideias têm de ser expressos através de um código, ou seja, da linguagem que utilizamos ou dos nossos movimentos e gestos.

O processo de comunicação é, por vezes, descrito em termos de transmissores e receptores, havendo um certo grau de inferência entre ambas as partes. Esta “inferência” são as barreiras à comunicação eficaz (ex.: ruído, falta de atenção, linguagem incorrecta, preconceito, hostilidades, estado emocional, etc.). A comunicação tem um certo número de finalidades, entre as quais:

- Partilhar informação;
- Considerar ideias;
- Transmitir e trocar opiniões;
- Transmitir sentimentos.

### 2.1.1 Obstáculos a comunicação

A eficácia da comunicação implica fundamentalmente que os destinatários interpretem correctamente as mensagens que se pretendem transmitir. De contrário, os objectivos da organização não são perfeitamente entendidos pelos membros que a constituem, e as decisões de gestão correm naturalmente o risco de insucesso (Teixeira, 2013).

Segundo Cushway e Lodge (1993), as barreiras à comunicação podem ter diversas origens. O problema pode residir no expedidor da mensagem, que pode ser incapaz, ou não ter a intenção de comunicar essa mensagem de forma suficientemente clara; ou do receptor que, por diferentes razões, pode não ser capaz ou não desejar compreender a mensagem que lhe é enviada; ou podem existir factores ambientais, como o ruído, que afectem as condições em que a mensagem é transmitida. Pode também ocorrer a tendência, por parte de muitas pessoas, de acharem que, uma vez enviada a mensagem, ela foi automaticamente recebida. Devem, porém, confirmar se a mensagem foi efectivamente compreendida.

De acordo com Teixeira (2013), são barreiras a comunicação todos aqueles impedimentos que podem ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação e que se traduzem num obstáculo à pretendida transmissão das ideias ou conhecimento. As barreiras a comunicação podem classificar-se em 3 grandes grupos:

1. Barreiras técnicas;
2. Barreiras de linguagem;
3. Barreiras psicológicas.

- **Barreiras técnicas**

Estão relacionadas essencialmente com o tempo (oportunidade na comunicação), a sobre informação e as diferenças culturais.

O *tempo*, a oportunidade na comunicação, é um dos aspectos mais importantes no que se refere à eficácia da comunicação. Por exemplo, se devido a atrasos no tratamento de dados contabilísticos, relativos ao mês de Janeiro, necessários para a tomada de decisões em Fevereiro são comunicados apenas em Março, a mensagem não atingiu o objectivo pretendido.

A *sobre informação*, isto é, quantidade excessiva de informação, impede a sua perfeita tomada de conhecimento e eventual tratamento e, conduz também à redução da eficácia da comunicação.

A *diferença de culturas* é responsável por alguns desfasamentos de comunicação visíveis sobretudo quando se trata de contactos ao nível internacional entre indivíduos de diversas nacionalidades.

- **Barreiras de linguagem**

Há que ter em conta o vocabulário usado e a semântica, ou seja, os significados das palavras.

O *vocabulário usado* pelos emissores das informações deve ter em conta a audiência ou os destinatários, os quais nem sempre constituem um grupo homogéneo.

- **Barreiras psicológicas**

Envolvem várias formas de distorção das informações e afectam o relacionamento entre as pessoas. Podem revestir-se de várias formas, das quais se apresentam em seguida as mais significativas:

- *Filtragem da informação*, isto é, a alteração sofrida pela informação à medida que é transmitida de pessoa para pessoa;
- *Grau de confiança e abertura de espírito* entre gestores e subordinados pela influencia que pode ter, nomeadamente no feedback necessário a uma comunicação eficaz;
- *Sentimento de inveja ou ciúme* que as vezes se manifestam em alguns quadros ou gestores de empresas em resultado do sucesso de alguns colegas, prejudicando o bom relacionamento;
- *Preocupação ou stress*, que, quando atinge níveis elevados, faz com que as pessoas não registem a informação que lhes é transmitida;
- *Tendência para ouvir o que se espera ouvir*, o que provoca distorções na percepção das mensagens transmitidas;
- *Diferenças de percepção*, o que significa que pessoas diferentes, com experiencias diferentes, por exemplo, têm tendência para atribuir interpretações diferentes às mesmas palavras ou situações concretas.

### 2.1.2 Métodos de comunicação

Segundo Cushway e Lodge (1993), existem diversas formas de comunicar numa organização. As mais importantes são:

- Reuniões e discussões frente-a-frente;
- Circulares e memorandos internos;
- Conversas telefónicas;
- Correio electrónico;
- Afixação de informações.

#### ▪ **Reuniões e discussões frente-a-frente/entrevistas**

Para Cushway e Lodge (1993), o termo “reunião” pode significar numerosos tipos de encontros, desde uma conversa informal entre duas pessoas até uma conferência muito bem estruturada com centenas de participantes. Algumas reuniões obedecem a poucas regras, enquanto outras têm ordem de trabalhos, regras formais de procedimento e o tempo controlado ao minuto. As reuniões têm lugar com diversas finalidades como: transmitir informação, obter informação, resolver problemas, consultas e negociações.

#### ▪ **Circulares e memorandos internos**

Uma das formas mais comuns de transmitir informação numa organização é o envio de uma circular ou de um memorando interno. De acordo Cushway e Lodge (1993), as vantagens deste método são que:

- Ao enviar a mensagem por escrito, e desde que esteja clara, não haverá, em princípio, interpretações incorrectas quanto ao seu conteúdo;
- Ao escrever a mensagem, o emissor não deixa nada ao acaso;
- O envio de uma circular permite que muitas pessoas sejam contactadas num curto espaço de tempo;
- O risco de que a mensagem seja distorcida é inferior da comunicação verbal.

Cushway e Lodge (1993) consideram que existe, porém, um certo número de desvantagens:

- As circulares internas e os memorandos são muitas vezes ignorados, especialmente numa organização onde sejam usados em grande número;

- Pode existir a tendência, por parte do emissor, de achar que enviar a mensagem é o mesmo que passar a acção;
- A eficácia de uma mensagem depende muito da capacidade de escrita do emissor.

- **Conversas telefónicas**

O telefone é, decerto, umas das formas mais úteis e rápidas de comunicar com os outros, especialmente tratando-se de comunicação a longa distância. Têm vantagens como a rapidez, a possibilidade de transmitir o significado pela voz e obter o feedback imediato e, desvantagens como não são adequadas para transmitir mensagens mais complexas, não existem provas de que a conversa telefónica tenha tido lugar, muitas pessoas sentem-se nervosas ou não têm jeito para utilizar o telefone.

- **Correio electrónico**

A utilização de correio electrónico está a vulgarizar-se, mas ainda não é tão praticada como devia. Mesmo onde existe, muitas vezes não é usado. Dado que este método permite comunicar, eficaz e rapidamente, mensagens importantes, a organização deve assegurar que todos são ensinados e habituados a utilizá-lo.

- **Afixação de Mensagens**

O “placard” é utilizado geralmente para informações menos importantes – desporto, actividades sociais, etc. – e não deve ser usado para comunicar informação relevante, pois, pode ser ignorado por muitas pessoas. A informação afixada só é lida, geralmente, pelos empregados que a procuram. Pode, porém, apoiar as restantes formas de comunicação.

## **2.2. Comunicação organizacional**

Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos – hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais – nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente (Teixeira, 2013).

Para Chiavenato (1993, como citado em Figueiredo, 2012), as organizações são a forma dominante de instituição na sociedade, intervêm em todos os aspectos da vida moderna e

envolvem atenção, tempo e energia de imensas pessoas. São a característica de uma sociedade especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida.

O termo organização tem origem no grego “*organon*”, que significa instrumento, utensílio (Andrade, 2015). Segundo Cardoso (2006), a organização é uma unidade colectiva de acção formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel de seus membros. Por sua vez, Teixeira (2013) define organização com um processo para estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a empresa como um todo se propõe a atingir. Para Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 259-260, como citados em Figueiredo, 2012), as definições do conceito de organização são infinitas e dividem-se em duas dimensões: umas mais nos termos materiais e técnicos da definição (como por exemplo conjunto de equipamentos e processo de transformação, de meios técnicos e financeiros, entre outros) e outras mais na componente activa e social do conceito (como por exemplo conjunto de pessoas organizadas e dotadas de objectivos). Referem ainda que “(...) qualquer que seja a dimensão da organização, a mesma pode definir-se como um conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objectivos”.

Uma vez que não existem organizações sem processos comunicacionais, são adoptadas várias formas de comunicação na interacção entre estas e seus públicos-alvo. A Comunicação organizacional é, segundo Ruão (1999), o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.

O fluxo de comunicação nas organizações é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem. Estes fluxos são quatro: descendente, ascendente, horizontal e diagonal (Branco 2013 citando Rego e Cunha 2005). Estes autores continuam afirmando:

[...] comunicação descendente, a informação flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, ou seja, dos superiores para os subordinados. As formas usuais deste tipo de comunicação são as instruções de trabalho, directrizes, repreensões e elogios,

palestras de divulgação, procedimentos, avisos, informações, manuais, publicações da empresa. (p. 402)

De acordo com Rego (2007, p.22) citado por Branco (2013):

[...] a eficácia deste tipo de comunicação é afectada pelas competências de comunicação dos gestores e subordinados, pelas filtragens verificáveis nas várias passagens da informação ao longo da cadeia hierárquica. Quando não é eficaz suscita equívocos, ansiedades, insatisfação e rumores entre os colaboradores, podendo também provocar, entre eles, dúvidas sobre o melhor modo de exercerem as suas funções.

Segundo Branco (2013), citando Rego (2007, p.24), na comunicação ascendente, a informação flui dos subordinados para os superiores hierárquicos. Este tipo de comunicação é menos frequente que a descendente. Consubstancia-se em pedidos de esclarecimento, relatórios, caixas de sugestões, queixas, propostas, solicitações ou até mesmo petições. A comunicação ascendente pode ser sujeita a maiores distorções, pois os subordinados podem inibir-se de expor informação negativa que os prejudique.

Na comunicação horizontal ou lateral, a informação flui entre membros do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação apresenta três funções principais: a coordenação do trabalho; a partilha de informações; e a resolução de problemas interdepartamentais.

Na comunicação diagonal, a informação flui entre um gestor funcional e os empregados de outros grupos de trabalho. (Rego, 2007, p. 28 citado por Branco, 2013) defende que “um director financeiro, que necessita de dados acerca dos clientes, pode solicitar telefonicamente as informações directamente a um especialista de departamento comercial, em vez de fazê-lo através do director desse departamento”. O seu objectivo principal é facilitar o fluxo de comunicação entre vários especialistas funcionais em diferentes níveis de gestão.

### **2.2.1 Modelos ou perspectivas de comunicação organizacional**

Considerando que a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas, Andrade (2015, p.260), citando Daniels, Spiker e Papa (1997) a identifica a partir de três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.

### ▪ **Modelo tradicional**

O modelo tradicional é assim chamado por ser o mais antigo dos três. A comunicação organizacional, nessa perspectiva, é tida como uma actividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional. Nessa abordagem, a organização é considerada como uma máquina (visão mecanicista), a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico (*machinelike*) que resultou na desumanização do trabalho. As necessidades dos indivíduos eram preteridas em favor do que se considerava poder melhorar a produtividade. Os trabalhadores são apenas um meio para atingir os objectivos organizacionais, pelo que só lhe devem ser comunicadas as informações necessárias a um correcto desempenho das suas tarefas. À função de pessoal cabe o controlo da disciplina, das faltas e da performance de cada trabalhador. A compensação monetária é encarada como a única forma eficaz de motivação.

### ▪ **Modelo interpretativo**

O modelo interpretativo entende as organizações como culturas. Nessa perspectiva, a organização é um fenómeno subjectivo, isto é, a acção social é somente possível quando as pessoas podem partilhar significados subjectivos.

A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como um processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A organização é vista, também, como um espaço de negociação, isto é, produto de transacções e discursos colectivos.

### ▪ **Modelo Crítico**

A perspectiva crítica aborda a organização como instrumento de opressão, virando a sua atenção para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas.

Os modelos mencionados diferem entre si na medida em que: (i) a perspectiva interpretativa concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída e a sua construção dá-se por meio da comunicação, isto é, a realidade é criada e mantida através da interacção entre os indivíduos; (ii) na perspectiva tradicional há o entendimento que o mundo da acção social, da interacção, se constitui em comportamentos

observáveis e tangíveis, tenta revelar que a cultura é o que está por de trás desses comportamentos manifestos; (iii) na perspectiva crítica a comunicação é tida como instrumento de dominação.

## **2.2.2 Teorias da comunicação organizacional**

Goodall e Eisenberg (1997), citados em Andrade (2015, p.261), apresentam cinco teorias de comunicação organizacional como:

- (i) Transferência de informação;
- (ii) Processo transaccional;
- (iii) Estratégia de controlo;
- (iv) Equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição;
- (v) Espaço de diálogo.

### **(i) Comunicação organizacional como transferência de informação**

Para caracterizar a comunicação como transferência de informação é utilizada a metáfora do “encanamento” através do qual a informação é transferida, “escoa”, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) para outra (receptor). É a comunicação assimétrica em sentido lato. É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois, entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens repassando-o aos demais.

### **(ii) Comunicação organizacional como processo transaccional**

Ao contrário do modelo anterior, onde o emissor transmite uma mensagem a um receptor, que actua como passivo, o modelo transaccional enfatiza o feedback, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não-verbal, a qual pode substituir o feedback verbal. Ou seja, interessa o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente.

O processo do modelo transaccional difere, fundamentalmente, do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, como é recebida e entendida, isto é, como o receptor irá construir e desconstruir o significado da mensagem recebida.

### **(iii) Comunicação organizacional como estratégia de controlo**

No modelo de controlo estratégico, a comunicação é uma ferramenta de controlo do ambiente organizacional. O modelo atribui aos comunicadores objectivos múltiplos em face de situações, isto é, um comunicador competente é aquele que selecciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objectivos na organização. Essa abordagem admite o que os autores identificaram como *strategic ambiguity* – ambiguidade estratégica – que descreve o modo como as pessoas podem comunicar de maneira dúbia, mas, mesmo assim, com talento, os seus objectivos.

Diferentemente dos outros modelos, o controlo estratégico ignora a ideia dos significados compartilhados como a base ou motivação, admitindo-o como um conceito empírico não verificável, pois, o principal objectivo da comunicação seria organizar a acção.

Esse modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar o seu próprio ambiente, e que os significados existem apenas na mente das pessoas. Portanto, sob essa perspectiva, a posição e o poder individuais adquirem significado através da comunicação.

### **(iv) Comunicação organizacional como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coacção/sujeição**

O presente modelo apresenta a comunicação do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e a sujeição. Esta abordagem aproxima-se das teorias sociológicas no que se refere à relação entre o indivíduo e a sociedade. Essas relações apresentam tensões entre a macro e micro perspectiva. A macro perspectiva concebe as acções individuais como condicionadas pelas imposições (regras e normas) da sociedade e instituições sociais. E a micro perspectiva vê-os como a criação da sociedade e do seu sistema social. A dicotomia estabelece-se no momento em que é necessária a manutenção do que está instituído (e socialmente aceite, como as leis, as regras, as normas, etc.) e a necessidade de promover mudanças (entendida nessa perspectiva como criatividade).

A comunicação figura como mediadora de tensões; é a manifestação material: da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Dito de outra forma, a comunicação actua como o fiel da balança entre a criatividade – o que pode ser feito – e a sujeição – o que deve ser feito.

#### (v) **Comunicação organizacional como espaço de diálogo**

Goodall e Eisnberg (1997) entendem o diálogo como a “comunicação equilibrada”, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e de ser ouvido. Para o autor, a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as acções organizacionais, viabilizando, de maneira permanente, a construção da sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de se projectar exteriormente (a construção da sua imagem). Entende a organização como unidades colectivas de acção construídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel de seus membros.

A organização pode ser percebida, então, como uma expressão particular e concreta do sistema de acção histórica e de relações de classe e como uma actividade regulada por decisões que emanam de um sistema político. Os mesmos autores chamam a atenção para o facto de a organização ser um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interacção humana – são determinantes para a sua configuração, sendo nessa configuração que a cultura vai sendo construída.

A comunicação pode ser entendida, assim, como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Considerando essa perspectiva, Restrepo (1995) citada por Andrade (2015) estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional:

- Como informação (o que dá forma), enquanto configuradora das operações próprias de cada organização. São as transacções estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas, etc.) que sustenta a prática da organização, as formas de controlo;
- Como divulgação, no sentido de “dar a conhecer”, tornar público;
- Como geradora de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Actividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nesta dimensão;
- Como participação, como acção de comunicação do “outro”. Neste ponto, completa-se o ciclo da comunicação onde, explicitamente, se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipa, os programas de sugestões, enfim, todas as práticas organizacionais que proporcionem uma efectiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização.

## 2.3 Motivação

A motivação é das áreas mais abordadas pela bibliografia, sendo que alguns autores apoiam que tudo que precisamos ao nível da motivação pode (ou deve) estar dentro de nós e outros autores assumem que existe um equilíbrio – varia de pessoa para pessoa – entre uma vertente intrínseca (motivação relacionada com a auto-realização da pessoa) e extrínseca (motivação orientada por uma recompensa) (Lança, 2013).

Lança (2013) defende que a motivação funciona em termos de forças activas e impulsionadoras, trazidas por palavras como o desejo ou receio e tem como objectivo alcançar uma meta, cujo processo gasta energia. Krech, Crutchfield e Ballachey (1962) citados por Lança (2013) relacionam a motivação com o sistema de cognição e que os actos do ser humano são orientados pela sua cognição, o que pensa, acredita ou consegue prever. Mas quando tentamos saber o motivo por que ele age de determinada forma estamos a entrar no tema motivação.

### 2.3.1 Teorias sobre a Motivação

Segundo Teixeira (2013), fundamentalmente, podem considerar-se quatro tipos de teorias sobre a motivação. Num primeiro tipo agrupam-se as teorias das necessidades, baseadas no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos. O contributo mais importante nesta linha de pensamento deve-se a Abraham Maslow, psicólogo norte-americano que desenvolveu o conceito de pirâmide das necessidades. Nas teorias das necessidades importa, também, analisar as teorias de Herzberg, de Alderfer e de McClelland. Para além das teorias das necessidades, interessa também analisar a teoria da equidade, do reforço e das expectativas.

A explicação da motivação com base na satisfação das necessidades tem a ver com a chamada *motivação intrínseca*, ou seja, a motivação relacionada com a auto-realização da pessoa, enquanto as outras explicações têm a ver com a chamada *motivação extrínseca*, isto é, a motivação orientada por uma recompensa esperada ou uma satisfação de carácter exterior (um louvor, um prémio de produção, etc.).

### 2.3.2 Teorias das necessidades

As teorias das necessidades como explicação para o processo de motivação põem um acento tónico nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades.

O chamado “ciclo motivacional” (figura 2.3) começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abranda, e o desequilíbrio mantém-se (Teixeira, 2013).

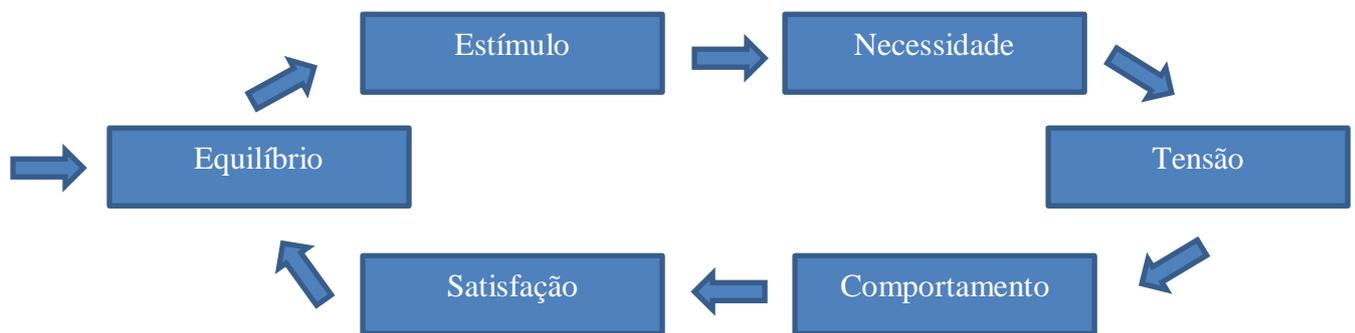


Figura 2.1. O ciclo motivacional (Teixeira, 2013, p.194).

Por sua vez, Cushway e Lodge (1993) consideram que as teorias de motivação se dividem em duas categorias: teorias de conteúdo, que se centram nas necessidades e objectivos do individuo, e teorias de processo, que se preocupam mais com a forma como as pessoas se comportam e porque se comportam de determinada forma. As mais importantes são as seguintes: teoria de F.W Taylor e a gestão científica, teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria ERG de Alderfer, teoria de motivação-higiene de Herzberg, teoria da motivação pela realização e teoria da expectativa.

#### ➤ Taylor F. W e a gestão científica

Taylor F.W. foi um dos maiores expoentes da gestão científica. Este método concentra-se em tornar o trabalho o mais eficiente possível através de métodos laborais bem definidos, divisão do trabalho e avaliações do rendimento. As funções são divididas nas suas diferentes componentes, avaliadas através de técnicas de estudo do trabalho e recompensadas segundo a produtividade. Segundo este método, a motivação decorre de incentivos financeiros

alcançáveis em função dos objectivos de output atingidos. É esta a teoria que está na base da maior parte dos esquemas de incentivos baseados na análise do trabalho.

O problema deste método é de funcionar no pressuposto de que o dinheiro é o principal motivador, quando este factor difere de pessoa para pessoa e de emprego para emprego. Embora o dinheiro possa ser um incentivo para algumas categorias de pessoas, não terá a mesma influência em indivíduos cujo trabalho não seja avaliado em outputs, isto é, de natureza mais profissional ou de gestão, pois, nestes casos o dinheiro constituirá, eventualmente, um incentivo a curto prazo (Cushway e Lodge, 1993).

### ➤ **Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow**

Segundo Teixeira (2013), a teoria das necessidades de Maslow assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos:

- As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo. É chamado o princípio da dominância;
- As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia;
- As necessidades de qualquer nível de hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência).

Maslow descreveu da seguinte forma os seus cinco níveis de necessidades:

- **Necessidades fisiológicas** – aquelas que a própria sobrevivência exige, como a alimentação, abrigo, repouso, vestuário, etc.;
- **Necessidade de segurança** – desde que as necessidades fisiológicas básicas de uma pessoa estejam satisfeitas, ela procura satisfazer as suas necessidades de segurança, obtidas através de políticas de seguros, protecção contra o perigo ou privação, doença, guerra, etc.;
- **Necessidades afectivas e sociais** – desde que uma pessoa tenha satisfeito as suas necessidades fisiológicas e de segurança, a preocupação seguinte será o relacionamento pessoal. O afecto, a inclusão nos grupos, a aceitação e aprovação pelos outros;

- **Necessidades de estima** - englobam a reputação, o reconhecimento, auto-respeito e admiração. No ambiente de trabalho, isso significa ter um emprego que a pessoa considere útil e que proporcione o sentimento de realização, assim como reconhecimento e prestígio no exterior.
- **Necessidades de auto-realização** – ocupam o topo da escala de Maslow e referem-se à realização do potencial de cada indivíduo, à utilização plena dos seus talentos. Desde que todas as outras necessidades estejam satisfeitas, a pessoa desejará utilizar todo o seu potencial. Este último estágio é atingido por, relativamente, poucas pessoas.

Segundo Cushway e Lodge (1993), embora a hierarquia de necessidades de Maslow seja muito citada e de compreensão intuitiva, tem um valor limitado no que respeita a apoiar os gestores na motivação pessoal. Isso porque:

- Os itens de hierarquia diferem, quanto à sua importância relativa, consoante os indivíduos – nem todos desejam a auto-actualização e alguns contentam-se perfeitamente com um emprego que lhes proporcione um bom nível de vida e relativa segurança, embora com poucas oportunidades de aperfeiçoamento individual.
- Alguns aspectos do emprego podem satisfazer ao mesmo tempo diferentes tipos de necessidades.
- A fim de aplicar a teoria numa organização, os gestores teriam de saber claramente qual a posição de uma pessoa na hierarquia e, mesmo assim, é improvável que existisse flexibilidade suficiente, no seio da organização, para permitir atribuir as recompensas adequadas às necessidades dessa pessoa.
- O método pressupõe que satisfazer as necessidades mencionadas resultaria em maior motivação e melhor desempenho, o que não é necessariamente o caso.

Portanto, embora esta teoria seja praticamente sempre citada quando o assunto é a motivação, não é de grande valia na definição de políticas de motivação organizacional.

#### ➤ **Teoria das necessidades de Alderfer (ERG)**

Alderfer redefiniu a hierarquia de Maslow em três grupos, descritos como existência, relacionamento e crescimento:

- **Necessidades de existência** são as que se referem aos suportes de existência humana e correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

- **Necessidades de relacionamento** que se referem às relações sociais e pessoais.
- **Necessidades de crescimento** referem-se ao aperfeiçoamento do potencial individual e se relacionam com as necessidades de reconhecimento e de auto-actualização de Maslow.

Segundo esta teoria, todas estas necessidades podem coexistir ao mesmo tempo. Se uma determinada necessidade não puder ser satisfeita, a pessoa passará a outro nível.

As implicações para os gestores são que, se um determinado emprego não proporciona, por exemplo, oportunidade de auto-aperfeiçoamento, deve ser dada atenção a outros aspectos, como melhores remunerações e regalias, ou actividades sociais (Cushway e Lodge, 1993).

➤ **Teoria de motivação-higiene de Herzberg**

Segundo Cushway e Lodge (1993, p.154), a partir de pesquisas através de entrevistas a gestores e quadros profissionais de diferentes áreas de negócios dos Estados Unidos, Herzberg elaborou uma teoria de motivação. Postula que existem alguns factores que, pela sua ausência, causam insatisfação, e que são distintos de outros factores que encorajam maior esforço e melhor desempenho. Classificou os primeiros como factores “higiénicos” e os segundos como “motivadores”.

Tabela 2.1: Factores higiénicos e motivadores de Herzberg

<b>Factores higiénicos</b>	<b>Factores motivadores</b>
Política e administração da empresa	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Salário	Natureza do trabalho
Relações interpessoais	Responsabilidade
Condições de trabalho	Progressão

Fonte: Cushway e Lodge (1993, p.155).

A teoria de Herzberg defende que os factores higiénicos não motivam o pessoal, mas se não forem considerados satisfatórios, por exemplo, porque os salários não são suficientemente elevados ou as condições de trabalho não são agradáveis, podem constituir fontes importantes de insatisfação potencial. Os factores motivadores, por outro lado, são aqueles que encorajam um melhor desempenho e trabalho de melhor qualidade. As

perspectivas de progressão, por exemplo, podem fazer uma pessoa trabalhar mais, enquanto a falta de qualquer perspectiva pode não ser suficiente para levar uma pessoa a despedir-se. Um aspecto interessante da teoria de Herzberg é que a remuneração não é considerada um motivador.

### ➤ **Teoria das necessidades de McClelland**

Segundo Teixeira (2013), McClelland pôs em destaque as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência, ao longo da sua vida, ou seja, as necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente.

McClelland defende que de entre as necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo das suas vidas, há três que assume particular importância:

- Necessidade de *realização*, que traduz o desejo de atingir objectivos que signifiquem desafios, de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes;
- Necessidade de *poder*, ou seja, o desejo de controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho de outros;
- Necessidade de *afiliação*, isto é, o desejo de manter relações pessoais estreitas e amigáveis.

Como se pode depreender pelas teorias acima apresentadas, vários são os pontos de vista sobre o que realmente motiva as pessoas e as leva a executarem bem as suas tarefas.

Das explicações avançadas pelas teorias, grande parte assenta, de forma directa ou indirecta, na satisfação de necessidades e concretização de objectivos individuais. No entanto, do ponto de vista da gestão, o que interessa fundamentalmente é a satisfação dos objectivos da organização, ou seja, a motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte, fazendo coincidir ao máximo os objectivos individuais com os colectivos (Teixeira, 2013).

### 2.3.3 Motivação e Recompensa

Segundo Cushway e Lodge (1993), a motivação refere-se às razões por que as pessoas se comportam de determinado modo para atingirem um conjunto de objectivos. No mundo do trabalho a teoria da motivação procura especialmente responder a questões como:

- O que faz os empregados trabalharem mais?
- Como pode o desempenho dos empregados melhorar?
- Como se pode aumentar a assiduidade ao trabalho?
- Que tipos de remuneração e bónus de desempenho são mais eficazes?
- Que protocolos laborais resultam em níveis de performance mais elevados?

A chave para qualquer sucesso organizacional é a performance dos seus empregados, sendo que a qualidade dessa performance depende das atitudes do empregador para com os seus funcionários.

Assumindo que a execução de qualquer actividade dentro de uma organização está assegurada por um contrato de trabalho, cada parte espera da outra o cumprimento do preestabelecido no mesmo, devendo o contratado disponibilizar todos os seus conhecimentos e recursos para o alcance dos objectivos organizacionais, e o empregador criar as condições para que este exerça a sua actividade, retribuído por remuneração e regalias.

### 2.3.4 Implicações da gestão por recompensa

Segundo Cushway e Lodge (1993, p.161), ao decidir como pagar as pessoas deve ter-se em conta os seguintes aspectos:

- **O Dinheiro como motivador**

O dinheiro pode não motivar, de facto, as pessoas. Surpreendentemente, não existem provas claras de que aumentar os ganhos conduza, necessariamente, a um melhor desempenho. Também é provavelmente verdade que, se os níveis salariais não forem considerados adequados pelas pessoas de uma organização, isso constituirá uma fonte de insatisfação. Por essa razão as organizações devem considerar as tabelas do mercado.

- **Remuneração relacionada com o desempenho**

Embora a remuneração relacionada ao desempenho pareça uma proposta atraente, é muito difícil de implementar na prática. A organização terá de estar segura de que consegue avaliar, com rigor, a performance e de introduzir um esquema que seja objectivo e considerado justo. Isso significa que terá que existir, primeiro, um sistema de gestão do desempenho que identifique, de forma rigorosa, as avaliações de desempenho e os diferentes níveis de performance.

Outro problema em relacionar a remuneração com a performance reside em estabelecer metas adequadas (ambientes que favoreçam o alcance das metas e ambientes que sofrem uma quebra na procura). Outro problema reside em como recompensar aquelas funções para as quais é difícil estabelecer objectivos de output.

Finalmente, qualquer processo de estabelecimento de metas deve incluir, tanto metas a curto, como a longo prazo – caso contrário, haverá preocupação com resultados imediatos em detrimento do futuro da organização a longo prazo. Pode, porém, ser difícil estabelecer e recompensar esses objectivos a longo prazo.

- **Recompensas de longo prazo**

Embora alguns tipos de remuneração relacionada com o desempenho constituam um meio de recompensar as pessoas, é mais adequado utilizá-los para prazos relativamente curtos. A organização deve, também, ter sistemas para recompensar empregados a longo prazo enquanto eles ganham experiência e qualificação no seio da organização. Os níveis salariais devem ser considerados justos em relação ao que os outros percebem. Se as pessoas acham que recebem menos, ou que estão a ser pagos por um nível mais baixo do que alguém que está a fazer um trabalho do mesmo nível, tendem a sentir-se desmotivadas. Por isso, é também necessário algum processo analítico para determinar o nível de funções, de modo a garantir que a pessoa é paga equitativamente.

### **2.3.5 Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado**

O trabalho desenvolvido em qualquer organização pressupõe a existência de um vínculo contratual entre a entidade patronal e o funcionário, onde este se compromete a prestar os serviços para o qual foi contratado em troca de uma retribuição monetária. Cada organização possui documentos normativos e reguladores das suas actividades contendo os direitos e deveres de ambas as partes bem como as restantes regras do seu funcionamento.

Sendo a UP uma instituição do Estado, é regulada por vários dispositivos legais, sendo de destacar, o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), que é um documento no qual estão definidas as normas jurídico-laborais e estabelece o regime geral dos funcionários e demais agentes do Estado. Constam também do EGFAE, artigos que podem influenciar, directamente, o comportamento, uma vez que este não é casual, isto é, é causado por estímulos, tanto internos, quanto externos e influenciado pelo ambiente no qual nos encontramos, prevendo também as formas de distinção pelo cumprimento exemplar de obrigações e introdução de inovações no trabalho.

## **RESUMO DO CAPÍTULO**

Sendo que o presente estudo versa sobre a análise da influência da comunicação no funcionamento e desenvolvimento da UP, são definidos e abordados os conceitos de comunicação, comunicação organizacional, organização, informação e motivação e, faz-se uma breve menção ao Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.

Esta pesquisa é sustentada pelas teorias de Goodall e Eisenberg (1997) citados em Andrade (2015), para a compreensão da comunicação organizacional e as de Cushway e Lodge (1993), para abordar as questões ligadas a motivação. Goodall e Eisenberg (1997, como citados em Andrade, 2015), nas suas 5 teorias de comunicação organizacional abordam as diversas formas que a comunicação toma nas organizações e como ela é usada para a transferência e gestão da informação, no exercício do controlo, transmissão de ideias, aumento de criatividade e na busca de equilíbrio em relação ao que se pretende transmitir e o que se percebe da informação transmitida. As teorias de motivação apresentadas por Cushway e Lodge (1993), dividem-se em duas categorias, as teorias de conteúdo, que se centram nas necessidades e objectivos do indivíduo, e as teorias de processo, que se preocupam mais com a forma como as pessoas se comportam e porque se comportam de determinada forma.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é considerada, segundo Reis (2010) uma forma de técnicas, métodos e procedimentos utilizados para a realização de uma pesquisa, sendo assim, a condição necessária para que o trabalho científico tenha rumo, direcção e que possa ser analisado de uma forma crítica por outros pesquisadores. O presente estudo é predominantemente quantitativo com suporte qualitativo (triangulação metodológica). A aplicação do método quantitativo com recurso a questionários verificou-se no uso da quantificação, tanto na colecta de dados como no seu tratamento, tendo-se recorrido a técnicas estatísticas, isto é, uso do software SPSS para a sua análise. O método qualitativo, baseado em entrevistas e observação, por ser rico em pormenores e permitir investigar os fenómenos no seu contexto natural, oferece-nos uma maior compreensão do problema em análise.

Uma investigação empírica, segundo Hill e Hill (2009), é aquela em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar e, a abordagem teórica, dedica-se a (re)construir teorias, conceitos, ideias, ideologias, polémicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos. Não implica intervenção na realidade, mas cria condições para tal intervenção

Este estudo consistiu de uma pesquisa teórico-empírica (aplicável) pois, para além da utilização de dados secundários baseados na leitura de livros, leis e documentos, foram colhidos dados primários através da observação directa, sistemática e participante e a aplicação de questionários, contendo perguntas abertas que permitiram aos utentes responde-las de forma livre. Em relação a observação, foram definidos os aspectos e os comportamentos a observar e elaborado um guião com base no qual eram anotados os dados em diversos momentos e situações. Uma vez que a colecta de dados acontecia no local de trabalho e nas situações rotineiras diárias, foi possível registar factos da realidade e observar os comportamentos de forma natural, sem simulações. Durante o período e momentos e observação foi adoptada uma postura passiva e sem interferências.

A observação focalizou-se em responder a três questões: (i) acções levadas a cabo para motivar os intervenientes da área administrativa; (ii) abertura para os intervenientes da área

administrativa colocarem as suas opiniões e (iii) os modelos e estratégias de comunicação utilizados.

O presente estudo consistiu também de uma abordagem descritiva documental uma vez que, o seu objectivo é conhecer, descrever e interpretar os factos e fenómenos relacionados à questão em análise.

### **3.1 População e amostra**

Hill e Hill (2009) consideram que qualquer investigação empírica pressupõe a recolha de dados e que os dados são informação na forma de observações, medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades designadas por casos. Estes casos podem ser pessoas singulares, famílias, empresas, etc., das quais se pretende tirar conclusões.

#### **3.1.1 População**

Reis (2010, p. 78) considera “população-alvo a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características ou partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios, isto é, o universo que o investigador está interessado em investigar”.

Para Polit e Hungler (2004), citados em Reis (2010) uma população alvo é um agregado total de casos que preenchem um conjunto de critérios específicos. Neste estudo tomou-se como base 1.405 funcionários, que foi a população total que compunha o CTA da Universidade Pedagógica no ano de 2016.

#### **3.1.2 Amostra**

Richardson (2008, p. 158) define amostra como sendo “qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”. Para Reis (2010) amostra é parte da população-alvo seleccionada que tem as mesmas características que essa população-alvo e que reproduz correctamente a mesma.

Na selecção da amostra para a presente pesquisa foi considerado o princípio da diversificação externa, uma vez que a finalidade é fornecer um retrato global da questão

colocada. Segundo Guerra (2012) a diversidade relaciona-se com a garantia de que a utilização dos métodos de recolha de dados seja feita tendo em conta a heterogeneidade dos sujeitos (ou fenómenos) que estamos a estudar. Pires (1997) citado por Guerra (2012) considera a existência de uma diversificação externa, identificando a diversidade de actores ou situações no contexto societal e de uma diversificação interna quando, optando por um determinado grupo ou situação homogénea, se explora a diversidade interna desse grupo.

No que diz respeito à amostragem, na realização do presente estudo foi utilizada a modalidade por caso múltiplo e o tipo foi a amostragem por contraste. Segundo Pires (1997) citado por Guerra (2012), na amostragem por contraste constrói-se um mosaico com um número diversificado de casos, com a presença de, pelo menos, 2 de cada grupo pertinente para o objecto da pesquisa. Indica ainda que o contraste deve ser procurado por via de duas espécies de variáveis:

- As variáveis gerais características dos estudos quantitativos (sexo, idade, grupo social, etc.);
- As variáveis específicas, associadas ao próprio sujeito da pesquisa.

Estes autores consideram que, numa amostragem por contraste, e no domínio das atitudes, depois de 30 ou 40 questionários ou entrevistas já está recolhido material suficiente para a análise e que a informação complementar não traz grande novidade, pois, não é pela saturação, mas pela comparação, que se chega à generalização.

Tendo em conta o exposto no parágrafo acima, foram aplicados um total de 75 questionários, dos quais 30 a titulares de cargos de chefia e 45 do corpo técnico administrativo (CTA).

### **3.3 Análise dos dados**

A recolha de dados efectuou-se por questionário, entrevista semi-estruturada acoplada ao questionário e observação. Ao questionário juntou-se uma pequena nota de apresentação na qual continha o tema, a finalidade e as instruções para o preenchimento. Do questionário constavam perguntas de caracterização da amostra e perguntas abertas e fechadas. Para a análise dos dados quantitativos recorreu-se ao uso do software SPSS e, na análise dos dados qualitativos (perguntas abertas) foi adoptado o Modelo de Laville e Dionne (1999).

Este modelo oferece a seguinte orientação para o tratamento, análise e interpretação dos dados:

- **Leitura** - tem a ver com a familiarização com os dados;
- **Descrição** - destina-se ao exame profundo dos dados, uma vez feita uma descrição em detalhe do assunto;
- **Classificação** - está ligada à categorização e ao agrupamento dos dados por assuntos ou temas;
- **Interpretação** - está ligada à síntese dos dados, organizada em forma de conclusões gerais.

### 3.4 Limitações do estudo

Uma das principais limitações à pesquisa foi a aplicação dos questionários em todas as delegações da UP, visto a pouca disponibilidade de tempo para as deslocações e as questões financeiras advindas de passagens aéreas e alojamento em todas as províncias.

A outra limitação foi a disponibilidade de tempo dos envolvidos na pesquisa (amostra) para responderem as questões. Os elementos do CTA mostraram-se um tanto apreensivos em responder o questionário com o receio de serem identificados e este factor poder criar-lhes situações constrangedoras.

Existe muita literatura que aborda a questão da comunicação nas organizações de pendor marcadamente económico mas muito pouca que versa sobre a questão da comunicação nas organizações escolares, factor que contribuiu para o acréscimo de dificuldade em apresentar conceitos ligados a matéria.

Para a minimização das limitações relativas as deslocações, os questionários foram enviados por *e-mail* a todas as delegações onde não foi possível a deslocação, preenchidos, scanados e devolvidos pela mesma via ou em forma de fotografias.

Como existem grupos de trabalho criados por *whatsapp* as explicações para o preenchimento dos mesmos foram feitas por esta via e complementados por *e-mail* e telefonicamente.

Foi feita a sensibilização aos envolvidos para dedicarem algum tempo para a resposta dos questionários para evitar ambiguidades e, porque o trabalho visava a apresentação de possíveis soluções para as preocupações que poderiam ser apresentadas os mesmos deveriam ser respondidos com transparência e de forma aberta.

No que se refere a bibliografia fez-se uso de toda a que foi possível consultar desde obras disponíveis à relatórios de trabalho, planos estratégicos, actividades de monitoria de instituições escolares que dizem respeito ao balanço de suas actividades e constrangimentos na realização das actividades.

Tabela 3.1: Matriz de alinhamento entre os objectivos, as perguntas, os instrumentos da pesquisa e as estratégias de análise dos dados

<b>Matriz de alinhamento</b>					
<b>Natureza da pesquisa</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Perguntas de pesquisa</b>	<b>Questionário</b>	<b>Observação</b>	<b>Instrumentos e modelos de análise de dados</b>
<b>Quantitativa</b>	Discutir a influência da comunicação no funcionamento e desenvolvimento da área administrativa da UP	Em que medida a comunicação influencia o funcionamento e desenvolvimento da área administrativa da UP?	Considera a comunicação importante dentro do seu sector de trabalho?		SPSS (estatística descritiva)
<b>Qualitativa</b>	Identificar os modelos e estratégias usados na comunicação na área administrativa da UP.	Que modelos e estratégias são usados na comunicação na área administrativa da UP	No seu sector de trabalho como tem resolvido os problemas que surgem na interacção diária?	Modelos e estratégias de comunicação utilizados	Modelo de Laville e Dionne (1999): - Numeração dos questionários (no topo das folhas, lado esquerdo); - Criação de categorias à medida que se iam lendo as respostas; - Colocação de respostas idênticas na mesma categoria e anotação do número de vezes que respostas similares eram dadas.
<b>Quantitativa</b>	Identificar os factores que contribuem para o desenvolvimento ou inibição dos processos comunicacionais na área administrativa da UP.	Que factores contribuem para o desenvolvimento ou inibição dos processos comunicacionais na organização em estudo?	1 - Como avalia o processo de comunicação com os seus superiores hierárquicos / subordinados? 2 - Acha que a forma como é feita a comunicação dentro do seu sector ajuda no alcance dos objectivos definidos?		SPSS (estatística descritiva)

**Matriz de alinhamento**

<b>Natureza da pesquisa</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Perguntas de pesquisa</b>	<b>Questionário</b>	<b>Observação</b>	<b>Instrumentos e modelos de análise de dados</b>
<b>Qualitativa</b>	Descrever os estímulos da motivação da comunicação na organização em estudo;	Como são aplicados os estímulos e motivação na comunicação na organização em estudo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que acções os superiores hierárquicos devem levar a cabo para envolver e motivar os funcionários na UP?</li> <li>- Que acções desenvolvem para envolver e motivar os seus subordinados?</li> </ul>	<p align="center">Acções levadas a cabo para motivar os intervenientes da área administrativa</p>	<p align="center">Modelo de Laville e Dionne (1999):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numeração dos questionários (numeração no topo das folhas, lado esquerdo);</li> <li>- Criação de categorias à medida que se iam lendo as respostas;</li> <li>- Colocação de respostas idênticas na mesma categoria e anotação do número de vezes que respostas similares eram dadas.</li> </ul>
<b>Quantitativa e Qualitativa</b>	Discutir o grau de envolvimento dos actores da área administrativa da UP na tomada de decisões.	Em que medida os actores da área administrativa da UP são envolvidos na tomada de decisões?	<p>1 – Acha que dentro do seu sector de actividade há espaço para colocar as suas ideias para o benefício da UP?</p> <p>- Acha que no desenvolvimento da sua missão cria e abre espaço para os seus subordinados colocarem as suas opiniões?</p> <p>2 – O que acha que deve ser melhorado no processo de comunicação no seu sector de actividade?</p>	<p align="center">Abertura para os intervenientes expressarem as suas opiniões e contribuições</p>	<p align="center">Modelo de Laville e Dionne (1999) e SPSS (estatística descritiva)</p>

## CAPÍTULO IV

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados e analisados os dados recolhidos por meio dos questionários aplicados aos gestores e CTA da Universidade Pedagógica, tendo como objectivo responder às perguntas de pesquisa e aos objectivos apresentados.

#### 4.1 Caracterização dos participantes

O presente estudo envolveu um total de 75 participantes, entre gestores (directores centrais, chefes de departamentos e de repartições centrais e das Delegações) e membros do corpo técnico administrativo (CTA), dos quais metade afectos a UP-Sede. Neste contexto, participaram na pesquisa 30 gestores, sendo 12 (40%) do sexo feminino e 18 (60%) do sexo masculino. A faixa etária encontra-se no intervalo de 29 a 60 anos de idade. Fizeram também parte do estudo 45 funcionários do CTA dos quais 19 são do sexo feminino, correspondente a 42.2% e 26 do sexo masculino, correspondente a 57.8%. A faixa etária deste grupo alvo encontra-se no intervalo de 25 a 52 anos de idade.

#### 4.2 Apresentação e análise dos dados quantitativos

Para a análise dos dados quantitativos, importa referir que para cada grupo-alvo foram seleccionadas 3 perguntas de caracterização da amostra e 4 perguntas que visam responder os objectivos traçados. Assim, os resultados são apresentados de acordo com o grupo-alvo e das perguntas dos instrumentos de recolha de dados.

#### Importância da comunicação no sector de trabalho

No tocante à importância da comunicação, tanto os gestores, quanto o CTA (100% dos dois grupos) são unânimes em afirmar que esta é de vital importância nos seus sectores de trabalho. Esta importância manifesta-se quer como processo individual de clarificação sobre as prioridades, os sinais emitidos, o impacto comunicacional que se consegue, quer como processo colectivo que permite aos vários elementos trocarem ideias, gerirem conflitos e emoções, tomarem e informarem as decisões, e os aspectos motivacionais e de responsabilidade que possam existir.

## Avaliação dos processos comunicacionais na área administrativa

O gráfico 4.1 apresenta os dados relativos a avaliação do processo de comunicação com os superiores hierárquicos.

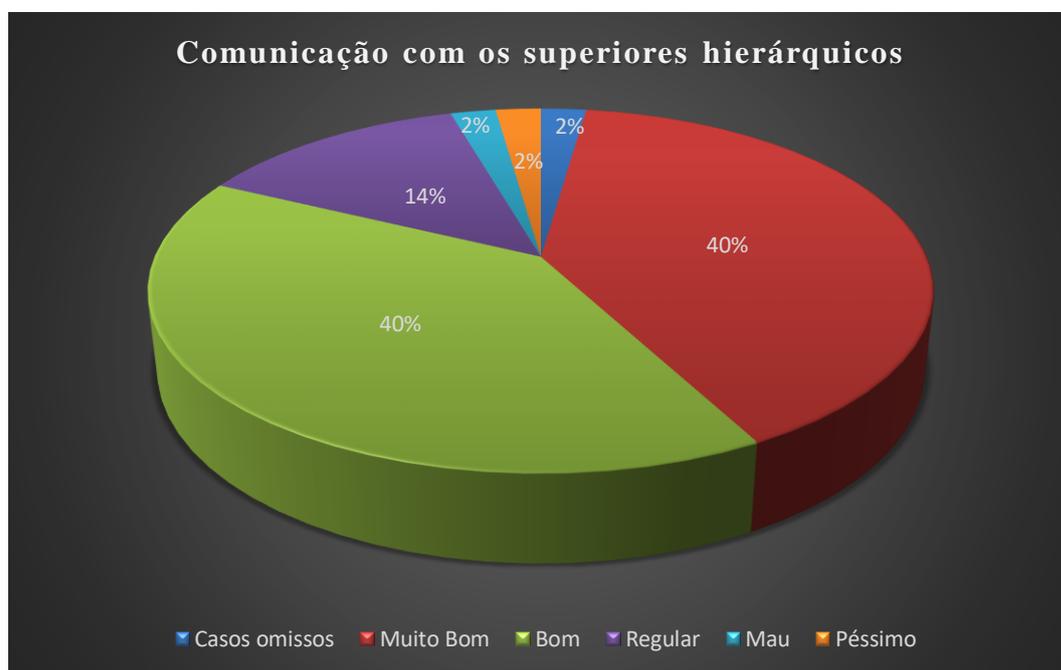


Gráfico 4.1. Avaliação do processo de comunicação com os superiores hierárquicos

No que se refere à avaliação feita sobre o processo de comunicação com os superiores hierárquicos, no universo de 45 funcionários inquiridos, 40% afirmou ser muito boa, 40% afirmou ser boa, 14% disse ser regular, 2.% disse ser má, 2.% disse ser péssima, e 2.% deixou a resposta em branco, conforme ilustra o gráfico 4.1.

Das percentagens apresentadas pode-se concluir que, na percepção do CTA, a comunicação com os seus superiores hierárquicos é satisfatória.

As comunicações ascendentes nas organizações são importantes não apenas como feedback (no tipo de gestão participativa), isto é, para que os gestores possam verificar se as comunicações descendentes foram bem entendidas, mas também para dar expressão ao efectivo envolvimento dos trabalhadores nos problemas da empresa (Teixeira, 2013).

Em relação à avaliação que os gestores fazem do processo de comunicação com os subordinados 30% disse ser muito boa, 57% disse que a comunicação é boa e 13% assume ser regular, segundo os dados apresentados na tabela 4.1.

Tabela 4.1. Avaliação do processo de comunicação com os subordinados

<b>Como avalia o processo de comunicação com os seus subordinados</b>		
	Nº de inquiridos	Percentagem
Muito Bom	9	30%
Bom	17	57%
Regular	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Contrariamente ao que sucede com o CTA, em que 2.% diz que a comunicação com os gestores é má e, 2.% diz ser péssima, nenhum gestor avalia a comunicação de forma negativa.

A opinião que parte do CTA tem em relação a comunicação com os gestores pode ser resultado de chamadas de atenção ou conflitos mal resolvidos. Figueiredo (2012), citando Reichers (1986), define o conflito como incompatibilidade entre objectivos, valores e necessidades de duas pessoas ou de uma pessoa e uma outra entidade. Ou seja, o conflito surge quando existe oposição ou hesitação entre tendências ou impulsos antagónicos dentro de um indivíduo, entre vários indivíduos, equipas ou organizações.

O conflito surge quando existe necessidade de escolha entre situações que podem ser incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagónicas e perturbam a acção ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. É um fenómeno subjectivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção.

### **Papel da comunicação no alcance dos objectivos das actividades definidas no sector**

No que diz respeito à questão sobre, se no parecer do CTA, a forma como é feita a comunicação no sector de trabalho ajuda no alcance dos objectivos 86,7% dos funcionários inquiridos afirmou que sim, 4.4% informou que não, 4.4% se mostrou na dúvida e 4.5% deixou a resposta em branco.

Tabela 4.2. Forma de comunicação com os superiores

<b>A forma como é feita a comunicação ajuda no alcance dos objectivos</b>		
	<b>Nº de inquiridos</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sim</b>	39	86,7
<b>Não</b>	2	4,4
<b>Talvez</b>	2	4,4
<b>Sem resposta</b>	2	4,4
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Em relação a mesma questão, 26 gestores (87%) afirmaram que a comunicação permite o alcance dos objectivos traçados, 3 (10%) se mostraram em duvida (talvez) e 1 (3%) se absteve de responder, segundo o gráfico 4.2.

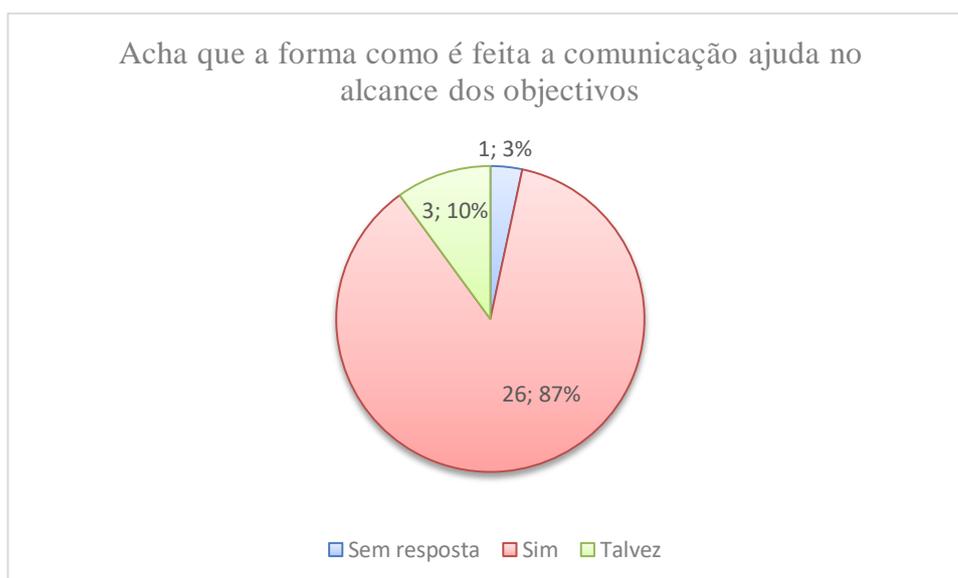


Gráfico 4.2: Forma de comunicação com os subordinados

Mais de 75% dos intervenientes dos dois grupos inqueridos afirmam que a comunicação praticada no sector de actividade permite o alcance dos objectivos traçados. Tendo em conta que parte dos intervenientes tem percepção diferente é necessário rever a forma de comunicação e o tipo de gestão praticada.

Segundo Teixeira (2013) a eficácia da gestão, quer de uma organização no seu conjunto, quer de um departamento ou unidade organizativa, só é possível se os gestores, a qualquer nível, forem dotados de uma elevada capacidade de comunicação. Quando o gestor comunica

uma coisa e os seus colaboradores entendem outra diferente, naturalmente que isso resulta em perdas de produtividade e desvios em relação aos objectivos definidos. A aprendizagem da comunicação eficaz passa pelo desenvolvimento de alguns atributos, nomeadamente: a empatia, o saber ouvir, técnicas de leitura, observação, a escolha do vocabulário, a linguagem corporal e a comunicação pela acção. A empatia é a habilidade para se identificar com os pensamentos e sentimentos de outra pessoa. Ser empático não quer dizer que se concorde com as posições assumidas pelas outras pessoas, significa que se entende as razões por que as pessoas falam e agem de determinada maneira. É necessário saber ouvir porque falar sistematicamente, sem deixar falar os outros impede o conhecimento dos problemas e a determinação das soluções. A comunicação só é eficaz se as mensagens forem bem recebidas e entendidas. As técnicas de leitura podem ser aprendidas e desenvolvidas e permitem aumentar a rapidez (para o dobro ou triplo) sem significativa redução da compreensão dos textos. O espírito e capacidade de observação podem contribuir muito significativamente para ampliar a eficácia nas comunicações.

A linguagem corporal é o método de comunicação não-verbal que se traduz nos gestos, expressões faciais e movimentos que reflectem pensamentos ou emoções. É um complemento importante da comunicação que se processa por palavras. As posições corporais adoptadas pelo interlocutor – sentado, encostado para trás, os gestos com as mãos, roendo unhas, expressões faciais, etc. podem dar indicações sobre o estado de espírito das pessoas e ajudar a perceber melhor o que elas pretendem transmitir (ou não conseguem evitar). A importância das acções como forma de comunicação traduz-se naquela expressão conhecida que se ouve muitas vezes – as acções falam mais do que as palavras – mas que também muitas vezes é esquecida.

### **Envolvimento de todos os actores na tomada de decisão**

Em relação à questão sobre a abertura por parte dos superiores hierárquicos para que os subordinados possam colocar ideias 71,% do CTA respondeu que sim, 11,% disse não haver espaço para tal, 13,% se mostrou em dúvida e 5% não apresentou nenhuma resposta, como ilustra o gráfico 4.3.

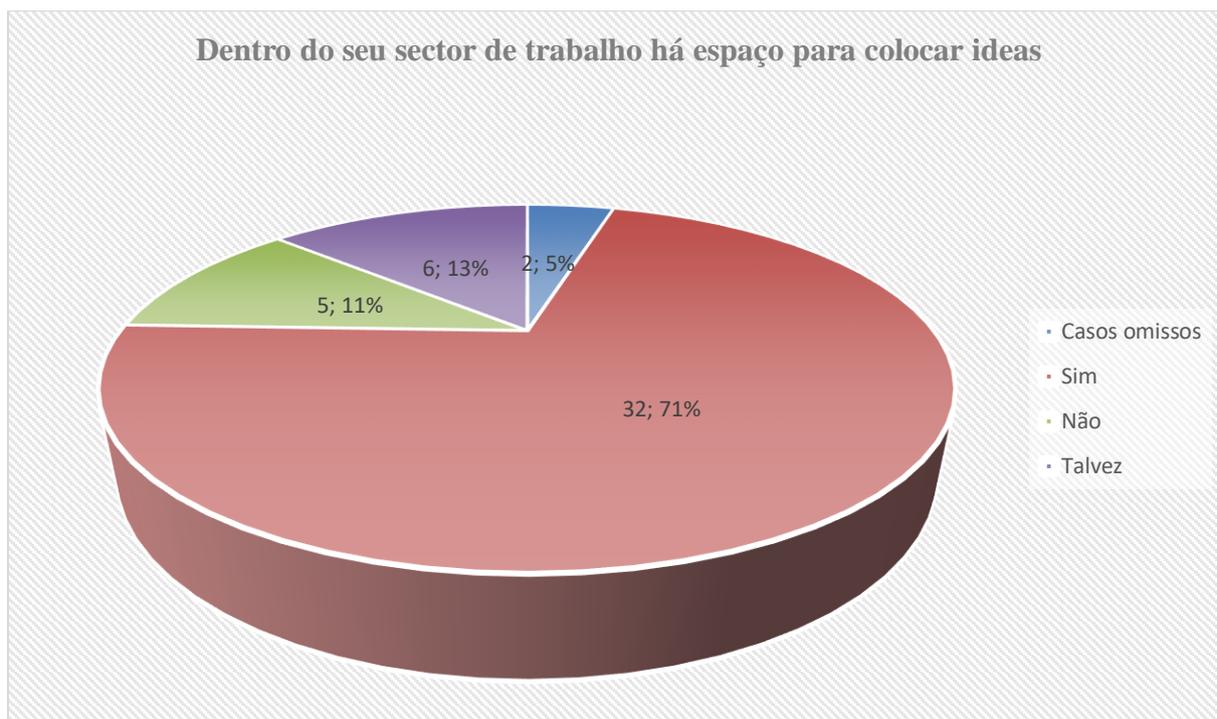


Gráfico 4.3: Espaço para colocar ideias

Em relação à mesma questão, todos os gestores (30) afirmaram que abrem espaço para que os seus subordinados coloquem as suas opiniões.

Pelos dados apresentados no gráfico 4.3 pode-se concluir que existe abertura para que os funcionários possam contribuir para um melhor desempenho e alcance dos objectivos organizacionais. Sendo que 11% disse não haver espaço para tal e 13% se mostrou em dúvida é necessário verificar se tal opinião não deriva de situações de insatisfação, em que as suas opiniões não foram levadas em conta, se a postura do gestor inibe os funcionários ou, se este não se mostra proactivo.

Os dados apurados durante a observação sugerem que existe abertura para que os intervenientes da área administrativa possam colocar as suas opiniões. No entanto, essa abertura verifica-se mais em relação aos temas mais simples, sendo que os mais complexos são discutidos a nível de gestores de topo e comunicados para implementação, sendo esta talvez a razão de alguma insatisfação. O que deve ser realçado é a apresentação dos factores que levaram a tomada de tal decisão, isto é, as pessoas têm que perceber as razões que levam as organizações a tomar decisões. As pessoas têm que estar sincronizadas e perceberem o que é prioritário para o sucesso das pessoas e da organização.

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjectivo em que a satisfação pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho (Figueiredo, 2012).

Para Lança (2013), é aconselhável que haja um fluxo aberto de comunicação e que este acrescente valor para as tomadas de decisões, até para que a decisão não corra o risco de ser tomada com pouca informação ou que a demasiada informação não cause um engarrafamento. O Gestor tem na sua equipa a maior e mais importante fonte de feedback. Tem de prestar muita atenção ao modo como os elementos reagem diante de si no dia-a-dia, preparar-se para as questões e demonstrar disponibilidade, dado que para receber feedback honesto e crítico, é fundamental reagir adequadamente ao feedback que é gerado.

Tendo em conta as respostas acima obtidas, pode-se concluir que talvez falte aos gestores alguma destreza para perceber o comportamento dos subordinados em função da abertura que ele, supostamente dá para a colocação de ideias ou, se a forma como ele procede em função das opiniões que são emitidas proporciona a satisfação colectiva.

### **4.3 Apresentação e análise dos dados qualitativos**

Os questionários aplicados consistiam de dados qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos oferecem-nos uma maior compreensão do problema em análise, uma vez que permite aos proponentes expressarem-se de forma mais profunda, descrevendo na totalidade os seus sentimentos.

Para os dois grupos inquiridos, foram analisadas três questões que visam responder ao problema colocado, apresentadas de forma resumida nas tabelas que constam dos anexos.

Na instituição em estudo predominam dois tipos de comunicação, a verbal e a não-verbal, sendo o mais frequente a comunicação verbal escrita. Regra geral, as instruções e comunicados são feitos de forma escrita, mas vezes há em que a oral ganha espaço, principalmente quando quem transmite a mensagem tem receio de dar certa instrução por escrito por ir contra os procedimentos preestabelecidos. Existe ainda o facto de, em algumas ocasiões, a comunicação não-verbal (gestos, expressões faciais e movimentos) influenciar o

agir dos subordinados de forma negativa. Segundo Teixeira (2013), o método de comunicação não-verbal que se traduz nos gestos, expressões faciais e movimentos que reflectem pensamentos ou emoções é um complemento importante da comunicação, uma vez que estes podem dar indicações sobre o estado de espírito das pessoas e ajudar a perceber melhor o que elas pretendem transmitir (ou não conseguem evitar). Portanto, devem ser usadas, não para persuadir o agir mas para perceber alguma dificuldade na comunicação e poder apoiar.

Em relação ao fluxo da comunicação, percebe-se que a que flui de forma mais flexível e facilitada é a horizontal, isto é, entre pessoas do mesmo escalão, pois, neste não existe o peso da subordinação e o diálogo flui de forma mais aberta, não havendo o cuidado exagerado na escolha da linguagem ou o receio de ser mal interpretado. Segundo Teixeira (2013) a comunicação formal descendente, ou seja, de superior para subordinados (ordens de serviço, regulamentos, definição de objectivos, etc.) são os mais frequentes nas organizações. As comunicações ascendentes, isto é, dos subordinados para os superiores (*feedback* sobre as comunicações descendentes, informação sobre a evolução do trabalho, relato de problemas correntes, etc.) consideradas importantes nas organizações onde se pratica um tipo de gestão participativa, dão expressão ao efectivo envolvimento dos trabalhadores nos problemas da empresa.

### **Formas de resolução dos problemas que surgem na interacção diária no sector de actividade**

Dos gestores participantes, a maioria afirmou que pauta pelo diálogo para a resolução dos conflitos laborais, um número bastante reduzido toma medidas mais drásticas como encaminhar o processo a instâncias superiores visando a instauração de processos disciplinares e outros declararam não haver problemas na interacção com os seus subordinados.

Em resposta a mesma questão, maior parte do CTA, respondeu que pauta pelo diálogo e exposição do problema na resolução dos conflitos que surgem na interacção diária, tendo sido apresentadas outras soluções como a correcção, sensibilização, humildade e respeito. Estes dados sugerem que, tanto os gestores, como o CTA olham para os conflitos como algo presente nas organizações e que surgem do processo de interacção, pautando pelo diálogo para a sua resolução.

Esta forma de resolução dos conflitos que surgem na interacção diária na instituição em estudo enquadra-se, de forma predominante, no “Estilo de Gestão de Conflitos por Integração” uma vez que, tem como finalidade encontrar uma solução benéfica para ambas as partes, através da partilha de informação. Neste estilo seguem-se duas fases (Rahim, 1992, citado por Figueiredo 2012):

- A fase da confrontação onde as partes exploram as diferentes formas de perceber o problema, falam abertamente sobre as divergências e procuram as causas dos conflitos;
- A fase da resolução do problema onde as partes procuram soluções adequadas aos interesses envolvidos;

Para Figueiredo (2012), citando Wisinski (1994), o conflito é um fenómeno normal e natural. É visto como uma dinâmica interpessoal e, quando tratado de maneira correcta, pode ser gerido, muitas vezes resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos.

### **Modelos e estratégias utilizados na comunicação na área administrativa**

De entre os 3 modelos de comunicação organizacional apresentados por Andrade (2015), citando Daniels, Spiker e Papa (1997) (tradicional, interpretativo e crítico) a observação permitiu perceber que o que melhor caracteriza a comunicação na organização em estudo é o modelo interpretativo. Este modelo concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída e a sua construção dá-se por meio da comunicação, isto é, a realidade é criada e mantida através da interacção entre os indivíduos.

### **Acções levadas a cabo para envolver e motivar os actores da área administrativa**

Segundo o conceito apresentado no ponto 2.3, a motivação refere-se às razões por que as pessoas se comportam de determinado modo para atingirem um conjunto de objectivos.

Pelos dados apresentados depreende-se que as percepções dos factores de motivação diferem entre os gestores, nos quais a maior parte dos inquiridos pautam pela comunicação aberta, encontros frequentes para o acompanhamento das tarefas, a colaboração, de entre outros, para envolver os seus subordinados nas actividades desenvolvidas. Outras acções mencionadas pelos dos inquiridos enfatizam o desenvolvimento das habilidades e a criação de um clima amigável como factores que motivam os funcionários na execução das duas tarefas.

Uma pequena parte dos gestores inquiridos, assumem ser impossível motivar os funcionários, uma vez que estes se apresentam no seu local de trabalho somente para realizar as actividades que lhes são atribuídas e não gostam de se envolver na vida da instituição.

Lança (2013) afirma que a motivação, como processo de resposta a estímulos internos ou externos, com um fim, varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros factores como os valores sociais, educacionais, padrões tão distintos quanto às experiências que poderemos ter. Estes factores críticos dependem não só de indivíduo para indivíduo, como também do contexto e do momento em que acontecem. Leavitt (1964, citado em Lança, 2013) explica o processo de motivação com 3 premissas:

- O comportamento é causado por estímulos internos e externos, existindo uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciam o comportamento das pessoas;
- O comportamento é motivado, ou seja, o comportamento tem uma finalidade, não sendo casual, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objectivo;
- O comportamento é orientado para objectivos, com impulsos, desejos, necessidades, tendências, expressões que nos indicam os motivos desse mesmo comportamento.

Partindo do pressuposto acima e a partir da observação levada a cabo no presente estudo, acreditamos estarem a faltar aos gestores que afirmam ser impossível motivar os colaboradores, ferramentas ou elementos que os permitam estudar o comportamento dos seus colaboradores para perceberem as suas aspirações e expectativas.

Assumindo que a chave para qualquer sucesso organizacional é a performance dos seus colaboradores, há que estudar as formas de envolvê-los e motivá-los, de modo a permitir que os mesmos se sintam parte integrante da organização e trabalhem em conjunto para a prossecução dos objectivos traçados.

Do ponto de vista dos funcionários, foram apresentados outros factores de motivação, sendo os principais o diálogo aberto, a consideração e o respeito, apontados também pelos gestores como factores chave e consubstanciados com os dados da observação.

Outras acções sugeridas, a serem desenvolvidas pelos gestores para a motivação dos funcionários são:

- A necessidade de reconhecimento, protecção, progressão e acções de formação (outro factor de encontro entre os dois grupos estudados),
- Os prémios e os incentivos monetários;
- Bom ambiente de trabalho.

Relativamente aos dados colhidos pela observação e entrevista, verificou-se que na instituição em estudo os estímulos não são financeiros, uma vez que estes não estão previstos no EGFAE. Fazem-se distinções a sectores oferecendo um diploma de melhor sector no ano em avaliação, concedem-se passagens para visitas a instituições nacionais ou internacionais. São também atribuídas isenções no pagamento de propinas para a frequência de cursos para a obtenção de graus académicos e cursos de capacitação rotineiros, bem como, algumas outras facilidades. O desempenho satisfatório é levado em consideração na promoção para os cargos de confiança e chefia

Apesar dos estímulos mencionados, prevalece alguma insatisfação, uma vez que as condições salariais na instituição estão aquém do desejado, agravado, às vezes pelo facto de o ambiente de trabalho em alguns sectores não ser satisfatório. Esta percepção vai de encontro ao que defende (Herzberg, 1972 citado em Teixeira, 2013), segundo o qual os factores higiénicos (o salário, o status, a segurança, as condições de trabalho, as relações interpessoais, etc) são capazes de reduzir ou anular a insatisfação

Relativamente aos factores de motivação nas organizações (motivação colectiva), Lança (2013) afirma que se deve:

- Entender quais as necessidades e motivações individuais que possam facilitar e prejudicar a compreensão e o compromisso colectivo;
- Tornar essa necessidade colectiva através de normas colectivas e processos que potenciem o grupo;
- Alinhar que as necessidades individuais se encaixem na perfeição na necessidade e nos objectivos colectivos que o líder pretende colocar à sua equipa de trabalho.

### **Aperfeiçoamento do processo de comunicação no sector de actividade**

Segundo os gestores inquiridos, os aspectos a serem melhorados no processo de comunicação sectorial são, em sequência, os seguintes:

1. Mais comunicação, hierarquicamente falando, mais proximidade entre o subordinado e o subordinante;
2. Comunicação atempada (deve ser dada em tempo útil e no respeitante aos procedimentos técnicos);
3. Uso das TICS e redes sociais, *internet* (criar grupos de *whatsapp* e melhorar a rede);
4. Melhorar a planificação.

As respostas apresentadas pelo CTA vão de encontro as apresentadas pelos gestores, tendo acrescentado a necessidade de rotatividade dos funcionários pelos diversos sectores que compõem a instituição.

Da leitura feita sobre os dados colectados, conclui-se que existem muitos pontos de convergência entre os dois grupos estudados, sendo que a comunicação é vista por todos como a base para qualquer relação laboral satisfatória. Os factores de motivação apresentados variam dentro dos dois grupos e, segundo os dados apresentados, enquadram-se na teoria de motivação-higiene de Herzberg. Esta defende que os factores higiénicos (política e administração da empresa, supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho) não motivam o pessoal, mas se não forem considerados satisfatórios, por exemplo, porque os salários não são suficientemente elevados ou as condições de trabalho não são agradáveis, podem constituir fontes importantes de insatisfação potencial. Os factores motivadores, por outro lado, são aqueles que encorajam um melhor desempenho e trabalho de melhor qualidade (progressão, realização, reconhecimento, natureza do trabalho e responsabilidade).

## RESUMO

No capítulo IV são apresentados e analisados os dados colhidos por meio dos questionários aplicados aos gestores e CTA da Universidade Pedagógica, tendo como objectivo responder as perguntas de pesquisa e os objectivos apresentados, bem como a apresentação de sugestões. Foram aplicados questionários a 75 funcionários, sendo 30 gestores e 45 do CTA. São também analisados os dados resultantes da observação participante, sendo os resultados obtidos similares ao dos questionários. Para os dois grupos inquiridos, foram analisadas três questões que visam responder ao problema da pesquisa. As principais conclusões são as seguintes:

- Todos são unânimes em afirmar que a comunicação exerce papel importante no desenvolvimento da instituição em estudo;
- O processo de comunicação com os superiores hierárquicos é visto, no geral, de forma positiva;
- A forma como é feita a comunicação permite o alcance dos objectivos organizacionais;
- Há envolvimento dos funcionários na tomada de decisões, sendo a estes permitido colocar ideias;
- O diálogo aberto é priorizado na gestão dos conflitos laborais;
- São levadas a cabo acções visando envolver os funcionários e motiva-los na realização das suas actividades.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1 Conclusões

O presente estudo foi desenvolvido com o objectivo de analisar o papel que a comunicação exerce nas organizações, visando o alcance dos objectivos traçados, tendo em conta a dinâmica do mercado em relação à procura por instituições de ensino superior. Foi também interesse analisar os métodos, modelos e teorias da comunicação organizacional existentes, utilizados na organização em estudo para a satisfação dos seus funcionários.

Apesar das dificuldades encontradas na recolha de informação, visto que os questionários abrangeram os funcionários de todas as delegações da UP, é positivo afirmar que os objectivos foram alcançados.

A partir dos dados apresentados no capítulo anterior conclui-se que a comunicação exerce um papel importante para o desenvolvimento das actividades na área administrativa da UP, sendo todos os inquiridos unânimes em afirmá-lo. Constatam-se que a comunicação exerce um papel decisivo para o real engajamento dos seus membros e eficiente desempenho, contribuindo para a melhoria da qualidade dos outputs que se esperam atingir. É por meio da comunicação que se alcançam consensos e se definem soluções para os problemas que vão surgindo na interacção diária na organização. Teixeira (2013) afirma que, segundo inquéritos feitos por Henry Mintzberg e outros, grande parte dos gestores gasta cerca de 80% do seu tempo comunicando com pessoas, quer internamente com as que fazem parte da empresa, quer externamente com clientes, fornecedores, entidades oficiais, etc. Em relação às pessoas que constituem a empresa, os gestores de nível intermédio geralmente gastam mais tempo a comunicar com os seus subordinados, menos com os seus superiores hierárquicos, situando-se o tempo gasto com os outros departamentos numa zona intermédia. Este facto mostra que a comunicação é de vital importância para a satisfação, tanto para os utentes dos serviços prestados pela organização, como para que os funcionários da organização.

Em relação aos modelos de comunicação organizacional apresentados por Andrade (2015), citando Daniels, Spiker e Papa (1997) (tradicional, interpretativo e crítico) o que melhor caracteriza a comunicação na organização em estudo é o modelo interpretativo. Este modelo concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente

construída e a sua construção dá-se por meio da comunicação, isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos. Olhando para as 5 teorias de comunicação organizacional apresentadas por Goodall e Einsberg (1997) citados por Andrade (2015), é seguro afirmar, pelos resultados obtidos por meio dos questionários, que a comunicação na UP enquadra-se na “Comunicação organizacional como espaço de diálogo” pois, na instituição em análise existe abertura para que os intervenientes da área administrativa possam dar o seu contributo para a gestão eficaz da organização.

Apesar de um número reduzido de funcionários se ter mostrado em dúvida sobre a abertura para se poderem expressar, esta dúvida pode estar relacionada a uma insatisfação, uma vez que, os factores de motivação diferem de indivíduo para indivíduo. Na opinião de Graça (1989, p.29, citado em Figueiredo, 2012), a satisfação resulta da obtenção de determinados resultados, sob a forma de recompensa em função do trabalho realizado. Para o referido autor, “(...) essas recompensas podem ter dupla natureza, extrínseca ou intrínseca (...)”. Portanto, a satisfação profissional resulta, neste caso, da avaliação que cada trabalhador vai fazendo periodicamente do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Os colaboradores sentem-se motivados a dar o melhor de si quando são consultados e envolvidos nos processos decisórios, quando possuem informações específicas e atempadas para a realização das suas tarefas diárias e quando o seu trabalho é apreciado e valorizado. Os factores de motivação apresentados pelos inquiridos enquadram-se na “Teoria de motivação-higiene de Herzberg”. Segundo esta teoria, os factores higiénicos (política e administração da empresa, supervisão, salário, relações interpessoais, condições de trabalho) não são factores de motivação em si, mas se não forem considerados satisfatórios, por exemplo, se os salários não são suficientemente elevados ou as condições de trabalho não são agradáveis, podem constituir fontes importantes de insatisfação. Os factores motivadores (realização, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade, progressão), são aqueles que encorajam um melhor desempenho e trabalho de melhor qualidade.

As perspectivas de progressão podem fazer uma pessoa trabalhar mais, enquanto a falta de qualquer perspectiva pode não ser suficiente para levar uma pessoa a despedir-se.

Sendo que os factores motivadores variam de pessoa para pessoa e envolvem questões cognitivas, Teixeira (2013) afirma que, na gestão das organizações, é conveniente encontrarem-se estados de equilíbrio, uma vez que, satisfeita uma necessidade, emerge outra,

gerando novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantêm até à sua satisfação. Sendo a UP uma instituição do Estado e os salários e aumentos salariais definidos a nível do governo e não pelos gestores seniores da instituição, logo, à partida, o dinheiro não pode ser factor motivador. Apesar do EGFAE prever a atribuição de prendas materiais e prémios monetários, raramente estas formas de incentivos são praticadas, por várias razões, sendo a mais citada a escassez de fundos.

Foram apresentados, pelos inquiridos, como factores mais importantes para a motivação, maior interacção dos gestores com os funcionários, colocar os funcionários a par dos assuntos e solicitar as suas opiniões, incentivos orais, respeitar o trabalho dos subordinados, envolver o CTA na resolução dos problemas, oferecer de cursos de curta duração, treinamento e capacitações contínuas e bom ambiente de trabalho, estes factores são também sugeridos na presente pesquisa, para a aplicação pelos gestores.

## **5.2 Recomendações**

Tendo em conta os resultados apresentados na presente pesquisa e, chegando-se à conclusão de que uma comunicação eficaz leva à satisfação no trabalho e, conseqüentemente, eleva a motivação, recomenda-se aos actores responsáveis pela gestão institucional e aos demais colaboradores a:

- Potenciarem o trabalho em equipa, a colaboração e a partilha de informação adequada e em tempo útil;
- Terem atenção para a não generalização no tratamento das questões relacionadas com a motivação dos funcionários tendo em conta que cada um reage de formas diferentes aos diversos estímulos em função de vários factores e de acordo com o seu estado de espírito;
- Envidarem esforços no sentido de atribuírem prémios de distinção monetária nos termos das normas previstas;
- Terem atenção a toda forma de conflitos que surjam na interacção diária e dirimi-lo de modo a reduzir a insatisfação ou percepções negativas que daí possam advir;
- Assumirem uma postura que permita aos subordinados se sentirem confortáveis para colocarem as suas opiniões. Devem transmitir, segurança, não somente de forma oral mas também por meio das suas reacções, uma vez que, os subordinados podem se sentir

reprimidos pela forma como o gestor se dirige a ele ou as expressões faciais que adopta em função do que lhe é dito;

- Tratarem os factores de discordância de forma aberta entre todos os intervenientes, evitando falar por detrás e consequentemente a instalação de um mau ambiente de trabalho;
- Praticarem a comunicação eficaz.

Para o alcance dos objectivos organizacionais é necessário que os gestores tenham a capacidade de comunicar com as pessoas e, por essa via, conseguirem dar-lhes a conhecer os objectivos da organização e o que se espera dos seus colaboradores para que os objectivos sejam atingidos. É por meio da comunicação que os membros da organização são induzidos a implementar as acções planeadas e a fazê-lo motivados e com entusiasmo (Teixeira, 2013).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, J. G. (2015). As organizações e a relação com os media. *Relações públicas e comunicação organizacional. Desafios da globalização* (pp. 255-276). Lisboa: Escolar Editora.

Branco, M. P. P. D. C. P. (2013). A Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão. Disponível em <file:///C:/Users/Sandra%20Dias/Downloads/Relat%C3%B3rio%20-%20M.%C2%AA%20Paula%20Branco.pdf>.

Cardoso, O.O. (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Rio de Janeiro: RAP.

Carvalho, H. (2006). A comunicação como factor crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. *UNI revista*, - 1 (3),. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/35676912/A-comunicacao-como-fator-critico-de-sucesso-nos-processos-de-gestao-da-informacao-e-do-conhecimento-nas-organizacoes>

Cushway, B. & Lodge, D. (1993). *Organizações, Planeamento e Comportamento*. Lisboa. Clássica Editora.

Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), Imprensa Nacional - Maputo 2009.

Figueiredo, L.J.L. (2012). *A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores*. Disponível a 20 de Outubro de 2017 em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

Gabinete de Planificação e Estudos da UP (2016). Brochura Estatística.

Guerra, I.C. (2012). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. (3ª ed.) Estoril. Principia Editora.

Hill, M.M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. (2ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo.

- Lança, R. (2013). *Como formar equipas de alto desempenho*. Lisboa. Escolar Editora.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber – Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre, Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Reis, F.L. (2010). *Como elaborar uma dissertação de Mestrado – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Richardson, R.J. (2008). *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*. Cadernos do Noroeste, 12, 179-194.
- Silvestrin, C.B., Godoi, E. & Ribeiro, A. (2006). *Comunicação, linguagem e comunicação organizacional*. UNIrevista, 1.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª ed.). Lisboa. Escolar Editora.
- Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). *Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores*. Rio de Janeiro: Scielo. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf>.

# **Anexos**

## **Anexo 1**

Questionário gestor

## **Anexo 2**

Questionário CTA

## **Anexo 3**

Guião de observação

## **Anexo 4**

Tabelas dos dados qualitativos



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

## Faculdade de Educação

### Mestrado em Administração e Gestão da Educação

Caro Gestor, com o presente questionário pretende-se recolher informações, sensibilidades e percepções relacionados com a Comunicação dentro do seu sector de actividade aqui na UP. Este trabalho é para fins académicos, relacionado com a dissertação de mestrado com o tema: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: O CASO DA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA. Pede-se portanto a resposta a todas as questões. Agradece-se desde já a sua colaboração, garantindo-se, deste modo, a confidencialidade dos dados fornecidos. Apela-se, portanto, à boa vontade e espírito de colaboração.

#### Instruções de preenchimento

O presente inquérito compõe-se de perguntas abertas e fechadas. Nas perguntas fechadas use o símbolo **X** para fornecer as respostas adequadas e nas abertas escreva o texto correspondente no espaço reservado. Pede-se e agradece a devolução de todas as folhas recebidas.

#### Secção I. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

1. Qual é o seu género? Masculino \_\_\_\_; Feminino \_\_\_\_
2. Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_ anos
3. Em que área está afecto?  
\_\_\_\_\_
4. A quanto tempo trabalha na UP?  
\_\_\_\_\_
5. Considera que a comunicação é importante dentro do seu sector de trabalho?  
 Sim  
 Não  
 Talvez

**Porquê?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Como avalia o processo de comunicação com os seus subalternos (subordinados)?**

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Mau
- Péssimo

**7. Acha que a forma de como faz a comunicação dentro do seu sector ajuda no alcance dos objectivos das actividades definidas que os seus subordinados desenvolvem?**

- Sim
- Não
- Talvez

**Porquê?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. Que leitura faz sobre o nível de satisfação dos seus subordinados no que concerne a comunicação? Porquê?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Acha que no desenvolvimento da sua missão, cria e abre espaço para os seus subordinados colocar as suas opiniões?**

Sim

Não

Talvez

**Porquê?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10. No seu sector de trabalho como tem resolvido os problemas que surgem na interacção diária com os seus subordinados?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. Considera este como um dos melhores métodos de resolução?**

Sim

Não

Talvez

**Porquê?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. Que acções desenvolve para envolver e motivar os seus subordinados da UP?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13. O que acha que deve ser melhorado no processo de comunicação no seu sector de actividade?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13. Tem ainda alguma coisa por acrescentar referente a comunicação na UP?**

---

---

---

**FIM!**

**MUITO OBRIGADA PELA ATENÇÃO DISPENSADA**



**Faculdade de Educação**

**Mestrado em Administração e Gestão da Educação**

Caro membro do corpo técnico administrativo, com o presente questionário pretende-se recolher informações, sensibilidades e percepções relacionados com a Comunicação dentro do seu sector de actividade na UP. Este trabalho é para fins escolares, relacionado com a dissertação de mestrado. Pede-se portanto a resposta a todas as questões. Agradece-se desde já a sua colaboração, garantindo-se, deste modo, a confidencialidade dos dados fornecidos. Apela-se, portanto, à boa vontade e espírito de colaboração.

**Instruções de preenchimento**

O presente inquérito compõe-se de perguntas abertas e fechadas. Nas perguntas fechadas use o símbolo **X** para fornecer as respostas adequadas e nas abertas escreva o texto correspondente no espaço reservado. Pede-se e agradece a devolução de todas as folhas recebidas.

**Secção I. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

1. Qual é o seu género? Masculino \_\_\_; Feminino \_\_\_

2. Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_ anos

3. Em que área está afecto?

\_\_\_\_\_

4. A quanto tempo trabalha na UP?

\_\_\_\_\_

5. Considera que a comunicação é importante dentro do seu sector de trabalho?

Sim

Não

Talvez

Porquê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Como avalia o processo de comunicação com os seus superiores hierárquicos?**

Muito bom

Bom

Regular

Mau

Péssimo

**7. Acha que a forma de como é feita a comunicação dentro do seu sector ajuda no alcance dos objectivos das actividades definidas?**

Sim

Não

Talvez

**Porquê?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. Na sua opinião como deve ser feita a comunicação no seu sector de trabalho?  
Porquê?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. Acha que dentro do seu sector de actividade há espaço para colocar suas ideias para o benefício da UP?**

Sim

Não

Talvez

**Porquê?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10. No seu sector de trabalho como tem resolvido os problemas que surgem na interacção diária?**

---

---

**11. Que acções os seus superiores hierárquicos devem fazer para envolver e motivar os funcionários da UP?**

---

---

---

**12. O que acha que deve ser melhorado no processo de comunicação no seu sector de actividade?**

---

---

**13. Tens ainda alguma coisa por acrescentar referente a comunicação na UP?**

---

---

---

**FIM!**

**MUITO OBRIGADA PELA ATENÇÃO DISPENSADA**



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

## Faculdade de Educação

### Mestrado em Administração e Gestão da Educação

#### Guião de observação

Com o presente guião a pesquisadora pretende anotar o comportamento dos intervenientes da área administrativa da UP, no exercício das suas funções, sempre que possível. Serão observadas as formas de comunicar, os procedimentos utilizados na atribuição de tarefas, os modelos adotados na comunicação e os estímulos adotados para a motivação dos intervenientes.

#### 1. Elementos de comunicação

- Emissor
- Receptor
- Canal de transmissão

#### 2. Tipos de comunicação

- Comunicação verbal (comunicação oral e comunicação escrita);
- Comunicação não-verbal
- Comunicação assertiva

#### 3. Fluxo de comunicação segundo Teixeira (2013)

- **Canais de comunicação formais** - comunicação vertical descendente (de superior para subordinado) e comunicação vertical ascendente (de subordinado para superior)
- **Canais de comunicação informais** – comunicação horizontal (entre membros da organização situados no mesmo nível hierárquico), comunicação diagonal (entre membros da organização nos diferentes departamentos situados em níveis diferentes de

hierarquia) e comunicação em gavinha (em várias direções diferentes e simultaneamente envolvendo vários elementos de diferentes departamentos

**4. Abertura para os intervenientes expressarem as suas opiniões e contribuições**

**5. Modelos e estratégias de comunicação utilizados**

**6. Acções levadas a cabo para motivar os intervenientes da área administrativa**

Tabela 1. Forma de resolução dos problemas pelos gestores

Pergunta	Categoria	Exemplos	Frequência	Nº Ord.
<b>10. Formas de resolução dos problemas Gestores</b>	C1. Diálogo	- Onde todos possam se expressar livremente	23	1,2,6,7,8,9,10,11,12,13,14,16,17,19,20,21,22,23,25,26,28,29,30
		- Procura de soluções em conjunto		
		- Reuniões para procura de possíveis soluções		
		- Ouvir a opinião antes tomar as decisões		
		-Ouvir, pedir desculpas para evitar mau clima		
	C2. Aconselhamento e orientação	Ouvindo e agindo de acordo com a missão ou tarefa	2	5,18
C3. Sem problemas de interacção		2	3,15	
C4. Sem resposta		1	4	
C5. A nível sectorial e outros níveis	Processos disciplinares, quando necessário	2	24,27	

Tabela 2. Forma de resolução dos problemas pelo CTA

Pergunta	Categoria	Exemplos	Frequência	Nº Ord.
10. Formas de resolução dos problemas CTA	C1. Diálogo e exposição do problema	- Partilha de ideias - Trabalho em equipa - Critica aberta, séria e sem ofensas - Ouvir mais as pessoas - Mais encontros - Através de conversa	36	1,4,5,6,7,8 10,11,12,13, 14,15,16,17, 18,19,20,21, 22,24,25,26, 27,29,30,31, 32,33,34,35, 36,38,40,41, 43,45
	C2. Comunicação lateral	- Com colegas do mesmo nível	1	2
	C3. Sem resposta		2	3,23
	C4. Paciência, humildade e respeito		1	42
	C5. Sensibilização	- Mostrando de a resolução de qualquer problema beneficia a todos	1	9
	C6. Não se resolve	- Apenas cumpre-se as directrizes do superior	1	28
	C7. Corrigir o erro	- Corrigir para não voltar a cometer o mesmo erro	1	37
	C8. Resolução interna e a mais alto nível	- Resolvidos pelo chefe imediato, não havendo consenso sobe ao nível seguinte	1	39
	C9. Encarando-os		1	44

Tabela 3. Acções desenvolvidas para envolver e motivar os subordinados

Pergunta	Categoria	Exemplos	Frequência	Nº Ord.
<b>12. Acções para envolver e motivar os colaboradores</b>	C1. Permitindo-os serem actores activos	- Permitir que opinem - Promover encontros - Fazer o acompanhamento das tarefas	8	1,10,13,14 16,17,21, 22
	C2. É difícil realizar acções	- Só se preocupam em realizar as actividades atribuídas e com a hora de saída, não gostam de se envolver em outras actividades - Nenhuma acção desenvolvida	2	2,11
	C3. Sem Resposta		2	3,4
	C4. Convívios	- Comemorações de datas festivas e saídas em grupo ocasionais	2	5,15
	C5. Envolvimento na tomada de decisões, interacção, entreaajuda e auto-avaliação	- Participação de todos nos processos de tomada de decisões e prontidão para entreaajuda - Realização de encontros regulares e envolvimento de todos nos trabalhos diários - Comunicar sempre	11	6,7,8,19, 20,21,23, 24,27,28 29
	C6. Desenvolver habilidades	- Dando tarefas múltiplas de modo a que todos possam fazer tudo - Reconhecimento do trabalho - Prover acções de treinamento	3	9,12,21
	C7. Bom humor, elogios	- Apresentar-se sempre bem humorado, contar histórias Parecer favorável para cargos de chefia e elogios	1	18,26,30
	C8 Pagamento de incentivo	- Atribuição de cabaz no final do ano, pagamento de incentivo mensal	1	25

Tabela 4. Acções a serem levadas a cabo pelos gestores para envolver e motivar os subordinados

Pergunta	Categoria	Exemplos	Frequência	Nº Ord.
<b>11. Acções que devem ser levadas a cabo pelos gestores para envolver e motivar os funcionários</b>	C1. Comunicação, diálogo aberto consideração e respeito	- Interagir mais com os funcionários - Colocar os funcionários a par dos assuntos e solicitar as suas opiniões - Incentivos orais - Respeitar o trabalho dos subordinados - Envolver o CTA na resolução dos problemas	28	1,4,5,6,7,10,13,14,15,16,17,18,19,20,23,25,27,29,30,31,33,34,36,38,41,42,44,45
	C2. Introduzir recompensas, prémios e incentivos monetários	- Recompensar os melhores funcionários e melhorar os incentivos monetários - Incentivar com subsídios de risco	4	2,11,15,32
	C3. Sem resposta		2	3,24
	C4. Promoções e progressões	- Possibilidade de crescimento	2	21,23
	C5. Acções de formação	- Cursos de curta duração - Treinamento e capacitações contínuas	4	8,12,26,40
	C6. Proteger o seu elenco, humildade	- Sensibilizar aos outros gestores sobre a importância do sector	2	9,28
	C7. Bom ambiente de trabalho		1	11
	C8. Elogios e reconhecimento do trabalho	- Elogiar quem desempenha bem as suas funções - Incentivar e não criticar	5	12,26,27,35,43
	C9. Criar áreas de lazer	- Investir em áreas de convívios comuns e lazer - Criação de convívios	2	21,39

Tabela 5. Aspectos que devem ser melhorados no processo de comunicação no seu sector (gestor)

Pergunta	Categoria	Exemplos	Frequência	Nº Ord.
<b>13. O que deve ser melhorado no processo de comunicação</b>	C1. Mais comunicação, hierarquicamente falando, mais proximidade entre o subordinado e o subordinante	- A proximidade torna o diálogo aberto - Respeito - Dar mais espaço para os colaboradores tecerem as suas considerações - Mais abertura e interação - Trabalho em equipa	14	1,2,5,7,10 12,18,20,21 23,25,26,28 29
	C3. Comunicação atempada	- Deve ser dada em tempo útil - No respeitante aos procedimentos técnicos	8	3,6,8,9,11, 17,19,27
	C4. Sem resposta		3	4,13,14,
	C7. Uso das TICS e redes sociais, internet	-Criar grupos de whatsapp - Melhorar a rede	4	15,16,22,30
	C8. Melhorar a planificação		1	24

Tabela 6. O acha que deve ser melhorado no processo de comunicação no seu sector (CTA)

Pergunta	Categoria	Exemplos	Frequência	Nº Ord.
<b>12. O que deve ser melhorado no processo de comunicação</b>	C1. A comunicação deve ser a base	- Comunicação oral frequente - Abertura entre colegas, sem ofensas - Melhorar a comunicação vertical e horizontal	20	1,7,8,10,15 16,22,25,26 28,29,33,34, 35,36,38,39, 41,42,45
	C2. Meios de comunicação e Melhorar as TICS	- Melhorar o acesso a internet - Dar crédito	3	2,20,23
	C3. Sem resposta		5	3,9,12,19,24
	C4. Mais interactividade, respeito e difusão da informação	- Interacção entre os superiores e subordinados - Evitar falar mal uns dos outros - Divulgação de informação em tempo útil - Incentivar sem discriminar	10	4,5,14,27,30 31,37,40,43 44
	C5. Até então está tudo bem	- Nada a melhorar - Estamos bem	5	6,13,17,21, 32
	C6. Rotatividade dos funcionários e acções de formação	- Rotatividade dentro de sectores da mesma direcção e capacitá-los	1	11
	C7. Ler mais	- Ter jornais informativos	1	18