

**COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU IMPACTO NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: O CASO DO SERVIÇO DISTRITAL DE EDUCAÇÃO,  
JUVENTUDE E TECNOLOGIA DE MASSINGA.**

**INTERNAL COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON  
ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE CASE OF THE MASSINGA DISTRICT  
SERVICE OF EDUCATION, YOUTH, AND TECHNOLOGY.**

Marcelina Isaías Maunze<sup>1</sup>

**Resumo**

Este estudo investiga a influência da comunicação interna no clima organizacional, analisando a interação entre essas duas variáveis a partir de dados coletados junto aos funcionários do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga. A pesquisa, de caráter descritivo, fundamenta-se em duas grandes áreas teóricas: a comunicação interna, que se apoia na teoria funcionalista com enfoque sociológico, e as teorias motivacionais. A primeira compreende os processos sociais como sistemas interativos voltados para a resolução de problemas e a manutenção de um ambiente organizacional saudável. A segunda aborda a relação entre comunicação, motivação e clima organizacional sob uma perspectiva humanística. Esse referencial teórico permite compreender como uma comunicação interna estruturada, ao promover a circulação eficiente de informações, pode fortalecer o engajamento, a coesão e a satisfação dos colaboradores, impactando diretamente o desempenho institucional. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados aos funcionários da instituição, com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores sobre o fluxo comunicacional e suas repercussões no ambiente de trabalho. A análise revelou que o clima organizacional da instituição é predominantemente negativo, caracterizado por uma comunicação interna insuficiente e ineficaz, que não atende às necessidades informacionais nem promove a participação ativa dos funcionários nos processos decisórios. Esse déficit comunicacional gera descontentamento, desmotivação e baixa confiança na gestão, evidenciando a fragilidade do vínculo entre a liderança e a equipe. Como consequência, a ausência de transparência e a falta de canais adequados de diálogo comprometem tanto o bem-estar dos colaboradores quanto a efetividade das ações institucionais. Diante desses resultados, conclui-se que a ineficiência ou ausência de uma comunicação interna estruturada impacta diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos funcionários, contribuindo para a formação de um clima organizacional desfavorável. A pesquisa reforça a importância de estratégias comunicativas que priorizem a clareza, a transparência e a interação contínua, promovendo uma cultura organizacional baseada no respeito, na valorização do capital humano e na construção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Assim, a comunicação interna eficiente revela-se não apenas como um instrumento de gestão, mas como um elemento essencial para o fortalecimento das relações interpessoais e para o alcance dos objetivos institucionais.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Comunicação Interna, Motivação.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública, com especialização em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Administração Pública e licenciatura em Psicologia Educacional pela Universidade Pedagógica. Atualmente, exerce a função de Chefe de Repartição de Administração Local e Função Pública na Secretaria Distrital do Governo do Distrito da Maxixe. Contactos: [marcelinaisaiasm@gmail.com](mailto:marcelinaisaiasm@gmail.com) ;

## **Abstract**

This study investigates the influence of internal communication on organizational climate by analyzing the interaction between these two variables based on data collected from employees of the District Service for Education, Youth, and Technology of Massinga. The research, which is descriptive in nature, is based on two major theoretical areas: internal communication, grounded in functionalist theory with a sociological focus, and motivational theories. The first considers social processes as interactive systems aimed at problem-solving and maintaining a healthy organizational environment. The second examines the relationship between communication, motivation, and organizational climate from a humanistic perspective. This theoretical framework allows for an understanding of how a structured internal communication system, by promoting the efficient flow of information, can enhance employee engagement, cohesion, and satisfaction, directly impacting institutional performance. Data collection was carried out through questionnaires administered to the institution's employees to assess their perceptions of communication flow and its effects on the work environment. The analysis revealed that the institution's organizational climate is predominantly negative, characterized by insufficient and ineffective internal communication that neither meets informational needs nor fosters active employee participation in decision-making processes. This communication deficit leads to dissatisfaction, demotivation, and low trust in management, highlighting the fragility of the relationship between leadership and staff. As a result, the lack of transparency and the absence of adequate dialogue channels compromise both employee well-being and the effectiveness of institutional actions. Based on these findings, the study concludes that the inefficiency or absence of structured internal communication directly impacts employee motivation, satisfaction, and performance, contributing to an unfavorable organizational climate. The research reinforces the importance of communication strategies that prioritize clarity, transparency, and continuous interaction, fostering an organizational culture based on respect, the appreciation of human capital, and the development of a collaborative and productive work environment. Thus, effective internal communication emerges not only as a management tool but also as an essential element for strengthening interpersonal relationships and achieving institutional goals.

**Keywords:** Organizational Climate, Internal Communication, Motivation.

## **INTRODUÇÃO**

Num mundo globalizado, caracterizado por transformações profundas e complexas, as organizações enfrentam desafios cada vez mais exigentes na gestão dos seus recursos humanos. A necessidade de adaptação a mudanças constantes, associada à insuficiência de recursos para o investimento no capital humano e à escassez de informação clara e acessível, tem gerado um ambiente de incerteza nas instituições públicas. Neste cenário, a valorização do factor humano revela-se crucial para o alcance de resultados, sendo determinante criar condições que promovam a satisfação, a motivação e a produtividade dos funcionários. No entanto, verifica-se com frequência que as nossas instituições públicas são marcadas por

sentimentos de frustração e insatisfação, refletidos em condições laborais deficitárias, remunerações desajustadas e um clima organizacional pouco saudável.

A comunicação interna, enquanto elemento estruturante da gestão organizacional, assume um papel preponderante na construção de ambientes de trabalho harmoniosos, baseados na confiança e na responsabilidade partilhada. A ausência ou ineficiência de mecanismos de comunicação adequados não só dificulta o fluxo de informação como também compromete o relacionamento interpessoal, promovendo desentendimentos, desmotivação e baixa performance. A falta de diálogo e a transparência limitada nas práticas institucionais geram um distanciamento entre a liderança e os colaboradores, criando um clima organizacional desfavorável, onde predominam a insatisfação e a resistência às mudanças.

Este artigo propõe-se a investigar a influência da comunicação interna no clima organizacional, tomando como estudo de caso o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga. Através de uma abordagem exploratória, de carácter misto (*infra*), combinando métodos qualitativos e quantitativos, procedeu-se ao diagnóstico dos processos comunicacionais da instituição, bem como à avaliação da percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e as relações interpessoais.

A comunicação interna tem um papel preponderante no desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis, influenciando diretamente a satisfação, a motivação e a produtividade dos colaboradores. No contexto das instituições públicas moçambicanas, observa-se frequentemente a presença de barreiras comunicacionais que comprometem o relacionamento interpessoal e geram climas organizacionais desfavoráveis. Este estudo propõe investigar a influência da comunicação interna no clima organizacional, tomando como estudo de caso o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga.

#### **a) Plano metodológico da pesquisa**

A metodologia adoptada para este estudo foi de cariz exploratório e misto, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Inicialmente, procedeu-se a uma revisão da literatura sobre comunicação interna, clima organizacional e motivação, permitindo compreender os principais conceitos e identificar variáveis relevantes para a investigação. Em seguida, realizou-se a análise de documentos primários da instituição em estudo, tais como relatórios de atividades e normativos internos, com o intuito de conhecer os mecanismos de comunicação existentes e as dinâmicas institucionais.

O trabalho de campo<sup>2</sup> consistiu na aplicação de um questionário a 56 funcionários, abrangendo técnicos, auxiliares e professores, sendo 34 do sexo feminino e 22 do sexo masculino. As entrevistas e os questionários permitiram recolher percepções sobre o ambiente de trabalho, a qualidade da comunicação interna e o impacto dessas dinâmicas no clima organizacional.

O contacto directo com os funcionários do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga permitiu esclarecer os objectivos da aplicação dos questionários, bem como prestar esclarecimentos sobre eventuais dúvidas relativas às questões formuladas. Além disso, essa abordagem garantiu maior seriedade no preenchimento dos questionários, assegurando a fiabilidade dos dados recolhidos.

Dos 56 inquiridos, 9 pertencem à faixa etária entre 18 e 20 anos, correspondendo a 16%; 18 situam-se entre os 21 e os 30 anos, representando 32%; 16 têm entre 31 e 40 anos, perfazendo 29%; 8 encontram-se na faixa dos 41 aos 50 anos, correspondendo a 14%; e, por fim, 5 possuem mais de 51 anos, representando 9% da amostra.

A análise etária dos inquiridos revela que o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga é predominantemente composto por funcionários jovens, sendo a faixa entre 21 e 30 anos a mais representativa. Em contrapartida, a presença de funcionários com mais de 51 anos é significativamente menor, evidenciando uma estrutura funcional maioritariamente jovem.

Quanto ao nível de escolaridade<sup>3</sup>, observa-se que 21 funcionários possuem o nível médio, correspondendo a 38% da amostra, seguidos por 14 com nível básico (25%), 13 com formação superior (23%), 5 com nível elementar (9%) e 3 com pós-graduação (5%). Estes

---

<sup>2</sup> Os dados de campo foram recolhidos em 2022 no contexto da pesquisa realizada para a obtenção do Grau de Mestre Profissional em Administração Pública, com especialização em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Administração Pública. A investigação foi conduzida sob a supervisão do Prof. Doutor Damiano Cardoso, a quem se expressa profundo reconhecimento pelo rigor académico e pela orientação essencial para a estruturação clara e coerente das ideias desenvolvidas ao longo do estudo. Manifesta-se igualmente agradecimento ao Msc. Dércio Alberto, da Universidade de Aix-Marselha, em França, cujas contribuições, embora não sendo especialista na área em questão, foram fundamentais. Seus comentários permitiram um reposicionamento crítico de algumas ideias gerais do texto, desempenhando um papel relevante na construção do presente artigo.

<sup>3</sup> A distribuição etária e o perfil académico dos funcionários do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga evidenciam um quadro institucional caracterizado pela predominância de uma força de trabalho jovem, simultaneamente acompanhada por um contingente reduzido de colaboradores em faixas etárias superiores. Esta configuração etário-profissional sugere um cenário dinâmico, em que o potencial inovador inerente às camadas mais jovens deve ser estrategicamente articulado com a experiência acumulada dos profissionais mais seniores, garantindo um processo de transferência intergeracional de conhecimento. Além disso, a prevalência de um nível de qualificação intermédio impõe desafios no que concerne à necessidade de investimentos contínuos em formação e desenvolvimento profissional, promovendo uma ascensão progressiva das competências individuais e colectivas, em consonância com as exigências contemporâneas da administração pública. Assim, para além de uma mera caracterização estatística, os dados apresentados reiteram a importância de políticas institucionais orientadas para a valorização do capital humano como vector estruturante da eficiência organizacional e da modernização dos serviços públicos.

dados sugerem que a maioria dos funcionários possui formação intermédia, enquanto a qualificação superior e a pós-graduação ainda representam uma parcela reduzida do quadro funcional.

### **b) Orientação conceptual**

A linha de conceito adotada para a comunicação interna baseia-se em Torquato (2004), que a define como o conjunto de esforços de uma organização para estabelecer canais de comunicação que possibilitem a relação ágil e transparente entre a alta administração e os colaboradores, bem como entre os próprios membros da organização. A ausência ou ineficiência dessa comunicação pode gerar desentendimentos, desmotivação e baixa performance.

Para o clima organizacional, a linha de conceito segue Neves (2000), que o define como a percepção colectiva do ambiente de trabalho, influenciada por fatores como liderança, comunicação e relações interpessoais. Esse clima influencia directamente a motivação e o comportamento dos indivíduos, refletindo-se na produtividade e no desempenho organizacional.

A motivação nas organizações, conforme a linha de conceito adoptada por Robbins (2000), está relacionada à disposição dos colaboradores em exercerem esforços em favor das metas organizacionais, desde que esse esforço satisfaça necessidades individuais. O gestor tem um papel fundamental em criar condições que estimulem a motivação, promovendo o envolvimento ativo dos colaboradores.

### **Debate contextual: A comunicação Interna e clima organizacional no contexto local**

A Administração Pública é um processo contínuo e permanente que deve criar novas formas de organização e de estruturação das suas instituições, para a resolução dos problemas das comunidades. O contexto actual do funcionamento da Administração Pública em Moçambique faz ressaltar uma nova visão do serviço público, que deve abrir-se para influências positivas interagindo com os cidadãos de forma singular ou colectiva para a construção de uma Administração Pública onde os cidadãos são o fundamento e a razão da Administração Pública (Macuane, 2007).

No âmbito da Nova Gestão Pública em Moçambique, um conjunto de medidas voltadas para o funcionamento da gestão pública foi estruturado, tendo o fluxo de informação sob gestão dos gestores públicos. O papel que os gestores devem assumir na actual Administração Pública é destacado devido a necessidade de manter os funcionários públicos

informados com vista a promoção do clima organizacional e conseqüentemente a melhoria de desempenho institucional.

No contexto da Administração Pública Moçambicana, um dos objectivos da Gestão de Mudança no Sector Público, isto é, objectivos Estratégicos da ERDAP – 2012 – 2025, destaca-se a utilização das tecnologias de informação e comunicação e a inovação para melhorar a prestação de serviços. A Administração Pública em Moçambique é composta por conjunto de instituições e entidades directa ou indirectamente financiadas pelo Estado para o investimento do capital humano e como uma forma de motivar os funcionários. No seu âmbito circunscreve-se aos órgãos ou instituições da Administração Pública desempenhando funções do Estado (Decreto 30/2001 de 15 de Outubro).

De acordo com a Lei nº 34/2014 de 31 de Dezembro, o exercício do direito à informação compreende a faculdade de solicitar, procurar, consultar, receber e divulgar a informação de interesse público na posse das entidades responsáveis. Manter o funcionário público informado sobre o funcionamento da Administração Pública, resulta no sucesso das instituições pois o funcionário informado identifica-se com a sua instituição. Conjugando esta legislação com alguns autores como, Chiavenato (2002) a existência de uma organização pressupõe a existência de pessoas aptas para comunicarem, actuarem de forma conjunta e atingirem um objectivo comum.

É desafio da Administração Pública manter o funcionário público informado, isto é, divulgar todos os normativos do funcionamento da Administração, e proporcionar a liberdade de expressão por parte dos funcionários, construir um fluxo de comunicação que vai garantir a interacção entre os funcionários e os seus superiores hierárquicos, deixar que o funcionário imita as suas sugestões como um agente activo.

Sobre a comunicação, deve-se inicialmente referir que a mesma é um factor humano essencial nas organizações, funcionando como um elo de ligação entre colaboradores e gestores. Conforme Rego (2013), “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, ofertas ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados”. Esta perspectiva realça a comunicação não apenas como uma ferramenta administrativa, mas como um elemento estrutural que possibilita a integração e o desenvolvimento organizacional.

No contexto interno das organizações, a comunicação ocorre por meio de redes formais e informais. A rede formal segue a hierarquia estabelecida e estrutura-se em três tipos principais: cadeia, roda e canal. Já a comunicação informal surge das interacções espontâneas entre os membros da organização, podendo agilizar a troca de informações, embora também

esteja sujeita à propagação de boatos. A coexistência e equilíbrio entre estas redes são essenciais para garantir um fluxo informacional eficiente.

O fluxo da comunicação dentro das organizações pode ser descendente, ascendente ou lateral. A comunicação descendente, que vai da gestão para os colaboradores, é crucial para a definição de directrizes, normas e valores. No entanto, a comunicação ascendente, na qual os funcionários enviam informações e feedbacks à administração, é igualmente vital para o bom funcionamento organizacional, apesar de muitas vezes ser negligenciada.

Os canais de comunicação internos desempenham um papel central na eficácia da transmissão de mensagens. Segundo Torquato (2004), os canais podem incluir jornais internos, boletins, e-mails e reuniões, cada um com suas vantagens e desafios. A escolha do canal adequado deve considerar a necessidade de actualidade, periodicidade e universalidade, garantindo que a informação seja compreendida e acessível a todos os membros da organização.

Contudo, existem barreiras à comunicação que podem comprometer a clareza e a eficácia das mensagens. Chiavenato (2010) identifica três tipos principais de barreiras: pessoais, físicas e semânticas. Além disso, problemas como filtragem de informações, percepção selectiva e falta de feedback adequado podem gerar distorções e desentendimentos dentro das organizações.

A comunicação interna está directamente relacionada com a motivação dos colaboradores. A falta de transparência e de canais eficazes pode gerar frustração e insatisfação, afectando o desempenho e o envolvimento dos funcionários. Por outro lado, um ambiente onde a comunicação é aberta e participativa tende a fortalecer o compromisso dos colaboradores com os objectivos organizacionais.

O clima organizacional também é influenciado pela forma como a comunicação é gerida. Segundo Chambel e Cural (2008), avaliar o clima organizacional é fundamental para identificar factores que afectam a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. Dimensões como liderança, relações interpessoais e processos comunicacionais são determinantes para a construção de um ambiente de trabalho positivo.

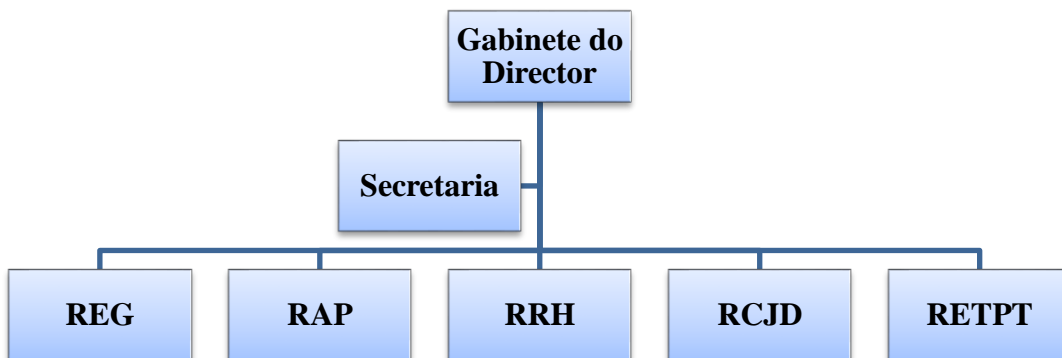
Por fim, há uma relação intrínseca entre motivação e clima organizacional, na medida em que uma comunicação eficaz fortalece a cultura organizacional e contribui para um ambiente de trabalho saudável. No contexto moçambicano, por exemplo, a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025 destaca a importância da comunicação interna para a melhoria da prestação de serviços públicos. Assim, investir em processos comunicativos claros e eficientes não só melhora o clima organizacional, como também impulsiona o crescimento e a produtividade das instituições.

## APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### a) Considerações gerais sobre a instituição em estudo

O Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga (SDEJT) é uma instituição pública localizada no distrito de Massinga, província de Inhambane, cuja responsabilidade principal é a planificação, direção e coordenação das atividades do setor educacional e tecnológico no distrito. Criado pelo Decreto nº 06/2006 de 12 de abril, publicado no Boletim da República, o SDEJT tem como função primordial garantir a implementação das políticas nacionais definidas para o setor, dirigindo e controlando as atividades das instituições subordinadas. Além disso, apoia tecnicamente as entidades envolvidas na área da educação e incentiva a participação de organizações e associações na materialização das diretrizes estabelecidas pelo governo distrital e nacional.

**Figura 1:** Organograma do SDEJT-Massinga



**Fonte:** adaptado pela autora, 2025

Para cumprir seu mandato, o SDEJT estrutura-se em diversas repartições, cada uma com funções específicas. A Repartição da Educação Geral (REG) assegura o funcionamento adequado das escolas e fomenta a participação comunitária na educação. A Repartição do Ensino Técnico Profissional e Tecnologia é responsável por promover a inovação e capacitação no uso de novas tecnologias. A Repartição da Cultura, Juventude e Desporto (RCJD) trabalha na valorização da cultura, incentivo ao associativismo juvenil e promoção de atividades culturais e esportivas. Já a Repartição de Administração e Planificação (RAP) oferece suporte administrativo e financeiro, garantindo a eficiência dos processos de gestão. Por fim, a Repartição dos Recursos Humanos (RRH) cuida do recrutamento, desenvolvimento profissional e motivação dos trabalhadores, garantindo um quadro qualificado para atender às necessidades do setor.

## **b) Fluxo de comunicação que predomina no SDEJT**

A análise do fluxo comunicacional predominante no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga revela uma dinâmica organizacional marcadamente verticalizada, na qual a comunicação descendente se destaca como principal canal informacional, representando 68% das respostas. Este modelo, característico de estruturas hierarquizadas, privilegia a transmissão de directrizes, instruções e decisões a partir dos níveis superiores para os subordinados, configurando uma lógica de comando e controlo. Embora esta abordagem seja eficaz na disseminação rápida de normas e orientações, pode limitar a circulação de ideias inovadoras e a participação activa dos colaboradores nos processos decisórios.

O facto de apenas 18% dos inquiridos identificarem o fluxo ascendente como predominante indica que a retroinformação — essencial para que a administração conheça as percepções, dificuldades e sugestões dos funcionários — é consideravelmente reduzida. Essa assimetria comunicativa pode comprometer o alinhamento estratégico, dificultando a identificação precoce de problemas operacionais e a construção de soluções colaborativas.

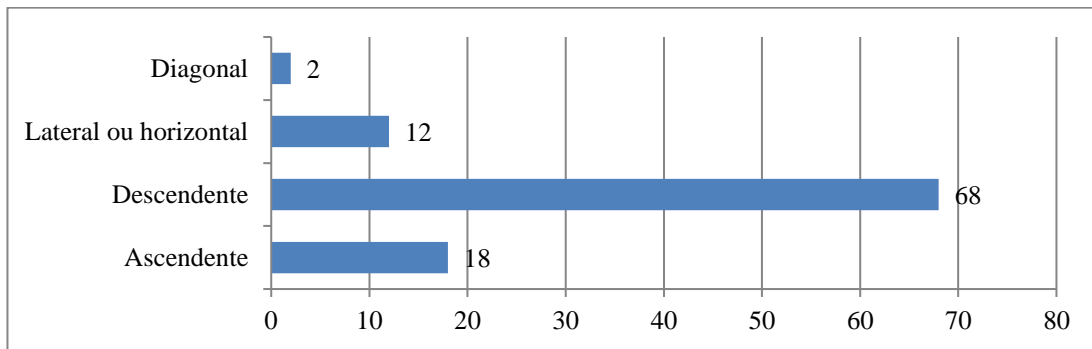
A presença limitada de um fluxo horizontal (12%) e residual de comunicação diagonal (2%) evidencia a ausência significativa de interacções transversais e interdepartamentais, essenciais para promover a cooperação entre áreas e garantir uma gestão integrada. Essa lacuna pode resultar na fragmentação informacional e na criação de “ilhas organizacionais”, onde o isolamento departamental prejudica a partilha eficiente de conhecimentos e experiências.

Assim, os dados sugerem que o predomínio de um fluxo descendente, quando não complementado por canais eficazes de comunicação ascendente, lateral e diagonal, pode restringir a fluidez informacional e comprometer a construção de um ambiente organizacional participativo e inovador. Nesse contexto, recomenda-se a adopção de estratégias que incentivem a comunicação bidireccional<sup>4</sup> e transversal, promovendo um maior equilíbrio nos fluxos comunicacionais e, conseqüentemente, favorecendo a coesão interna e a eficiência institucional.

---

<sup>4</sup> Segundo Chiavenato (2014), a comunicação eficaz nas organizações deve ser bidireccional e promover um fluxo contínuo de informações, permitindo a retroalimentação e a participação activa dos colaboradores no processo decisório.

**Gráfico 1:** Qual é o fluxo de comunicação que predomina no SDEJT de Massinga?



**Fonte:** Adptado pela autora, dados da pesquisa de campo (2025)

Assim, compreende-se que o fluxo predominante no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga é comunicação descendente designada também de comunicação para baixo onde o director da instituição dentro das suas funções, estabelece a comunicação com os seus subordinados dando instruções de trabalho. Este fluxo é seguido de comunicação ascendente onde os funcionários estabelecem a comunicação com o director da instituição, pedindo esclarecimentos inerentes a execução das suas tarefas, apresentando as suas sugestões, propostas que acharem importantes para o exercício das suas funções. Também verifica-se que a comunicação lateral ou horizontal que ocorre entre funcionários não flui frequentemente bem como a comunicação diagonal.

Fazendo uma análise destes dados, podemos afirmar que no SDEJT-Massinga o fluxo de comunicação predominante é descendente, isto é, os colaboradores recebem muito mais, as normas, orientações, informações, avisos e cumprem com as ordens e com pouca possibilidade dão o feedback das orientações dadas pelo superior hierárquico. Na comunicação interna do SDEJT-Massinga não se considera prioridade a comunicação ascendente, contrariando o autor (Rego, 1986) que defende que se por um lado a empresa precisa de comunicação descendente para emitir suas regras de comportamento e ordens, por outro lado, necessita de igual importância da comunicação ascendente, para saber qual está sendo o reflexo das directrizes que o corpo directivo está emitindo para a sua base. Este fluxo devia ter maior predominância na organização porque permite aos superiores hierárquicos verificarem se a comunicação descendente atingiu os alvos e se está a ser correctamente utilizada.

Esta situação que se verifica no SDEJT-Massinga, concorda-se com as afirmações de Torquato (1991) quando considera que muitos dirigentes temem em abrir os canais de comunicação com os empregados, por acharem que a medida viria de alguma forma fragmentar o espírito de hierarquia vedando a possibilidade da existência de gestão

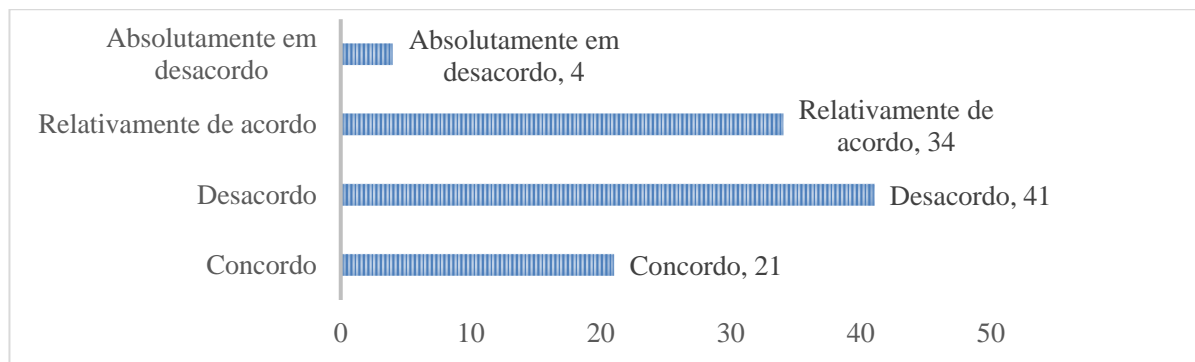
participativa onde os subordinados se sentem membros activos da organização. Mais adiante, o autor ressalta que muitas empresas conseguem dar verdadeiros saltos de qualidade, produtividades e economia simplesmente usando os ouvidos, dando liberdade para que os seus colaboradores sugiram melhorias em seus processos produtivos e de atendimentos.

Nestes pressupostos, enquadrámos a teoria funcionalista, que segundo Martinho (2007) esta teoria pretende-se mostrar a importância do relacionamento entre as pessoas dentro de um sistema, isto é, que pode ser dentro de uma sociedade ou de uma organização onde vai permitir que as pessoas troquem informações como o garante da criação de um ambiente saudável e como consequência elevação do clima organizacional<sup>5</sup>.

### c) Comunicação com o seu superior hierárquico e motivação

A análise dos dados apresentados no Gráfico 2 revela um panorama preocupante sobre a eficácia<sup>6</sup> da comunicação entre os funcionários e os seus superiores hierárquicos no contexto institucional. A expressiva maioria dos inquiridos manifesta discordância quanto ao impacto motivacional dessa comunicação, com 41 indivíduos posicionando-se em desacordo e 4 em absoluto desacordo, totalizando 80% da amostra. Esse dado sugere que os canais de comunicação existentes não promovem um ambiente inspirador e estimulante para o alcance das metas planificadas, o que pode comprometer significativamente a eficiência organizacional.

**Gráfico 2:** A comunicação com o seu superior hierárquico directo da instituição motiva-o (a) e estimula-o (a) para atingir as suas metas planificadas.



**Fonte:** Adptado pela autora, dados da pesquisa de campo (2022)

<sup>5</sup> A comunicação organizacional deve ser pensada como um instrumento de gestão estratégica, contribuindo não apenas para a disseminação de informações, mas também para a construção de um ambiente corporativo mais coeso, inovador e produtivo.

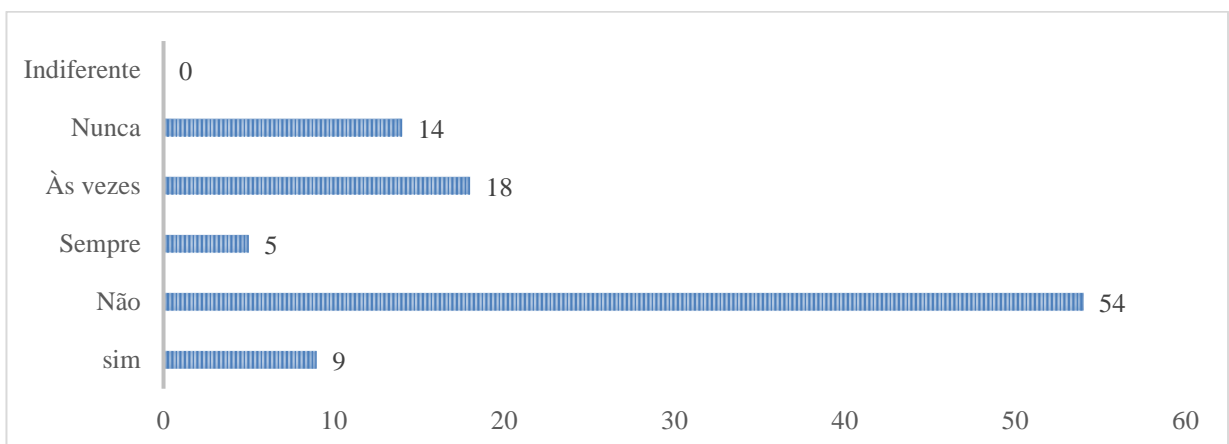
<sup>6</sup> A eficácia da comunicação interna não depende apenas da transmissão de informações, mas também da forma como os colaboradores percebem e interpretam as mensagens emitidas pelos seus superiores hierárquicos. A ausência de um diálogo horizontalizado pode resultar em desmotivação e afastamento dos objetivos institucionais.

Por outro lado, apenas 21 inquiridos concordam com a afirmação de que a comunicação com o seu superior hierárquico os motiva e estimula, enquanto 34 se posicionam relativamente de acordo. Embora essa parcela represente uma quantidade relevante, não é suficiente para indicar uma prática comunicacional amplamente satisfatória. O elevado índice de insatisfação sinaliza que os gestores devem reconsiderar as suas abordagens comunicacionais, incorporando práticas que promovam maior envolvimento e engajamento dos seus colaboradores.

Segundo Kunsch (2006), a comunicação interna é um pilar essencial para o sucesso das organizações, desempenhando um papel estratégico tanto na promoção do alinhamento institucional quanto na humanização das relações de trabalho. No contexto analisado, a ausência de uma comunicação eficiente entre líderes e subordinados pode estar a contribuir para a desmotivação generalizada e para a redução do compromisso organizacional. Para superar esse desafio, é imprescindível que a liderança desenvolva estratégias de comunicação mais interativas, participativas e orientadas para a valorização do capital humano.

Sob a perspectiva funcionalista, a capacidade do ser humano de aprender, criar, transmitir e interpretar mensagens dentro de uma organização é um elemento fundamental para a sua produtividade e qualidade. No entanto, para que essa capacidade seja plenamente desenvolvida, é necessário que a comunicação organizacional seja estruturada de forma clara e eficaz, garantindo que os funcionários compreendam suas funções, objetivos e metas institucionais. A implementação de canais formais e informais que favoreçam a troca de feedbacks pode representar um avanço significativo na construção de um ambiente laboral mais motivador e produtivo.

**Gráfico 3:** O clima organizacional do SDEJT de Massinga motivação oferece para o alcance das metas



**Fonte:** Adptado pela autora, dados da pesquisa de campo (2025)

Em relação ao clima organizacional, os dados apresentados acima dão entender que o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga, não oferece motivação para o alcance das metas previamente planejadas. As nossas instituições para o pleno funcionamento devem ter em consideração a componente motivação dado que o funcionário precisa trabalhar motivado para melhorar o seu desempenho e isto podemos sustentar com as afirmações de autor Casado (2002) ao realçar que a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos colaboradores.

Esta afirmação é sustentada com a teoria de expectativa de Victor Vroom (1964), que procura defender que a força da motivação de determinada pessoa corresponde ao produto do valor previsto por si atribuído a um objectivo, isto é, o indivíduo exerce as suas funções com expectativa de receber algo e assim atinge os objectivos. Esta teoria por ser compatível com os sistemas de gestão por objectivos, tem tido uma grande uma grande aceitação por numerosos gestores.

### **Considerações finais**

A presente investigação analisou a influência da comunicação interna no clima organizacional no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Massinga. A partir do enquadramento teórico e conceptual adoptado, verificou-se que a comunicação interna constitui um elemento estruturante da motivação e do bem-estar dos funcionários, desempenhando um papel determinante na construção de um ambiente organizacional coeso e produtivo. O estudo baseou-se nas teorias da comunicação e motivacionais, com destaque para o modelo funcionalista e a hierarquia das necessidades de Maslow, que sublinham a importância da interacção e da adequação entre os objectivos institucionais e as expectativas individuais.

A metodologia adoptada, assente numa abordagem mista, qualitativa e quantitativa, permitiu uma análise aprofundada da realidade organizacional em estudo. A aplicação de questionários aos funcionários revelou que o fluxo comunicacional predominante na instituição se caracteriza por lacunas significativas, comprometendo a transparência, a motivação e a eficiência no desempenho das funções. Os resultados demonstraram que a insuficiência de canais formais de comunicação e a ausência de mecanismos de retroacção adequados favorecem a desarticulação entre os diferentes níveis hierárquicos, gerando um clima organizacional caracterizado por incerteza e insatisfação.

A revisão da literatura corroborou a centralidade da comunicação interna como factor estratégico na gestão das organizações, sendo um elemento fundamental na articulação entre

os diferentes actores institucionais. O estudo das redes formais e informais de comunicação evidenciou que estas, quando bem estruturadas, favorecem a coesão interna e o comprometimento dos funcionários. Contudo, no caso analisado, a inexistência de um fluxo comunicacional eficaz foi identificada como uma das principais condicionantes da desmotivação e da baixa produtividade, reforçando a necessidade de um investimento contínuo na optimização das práticas comunicacionais.

A análise dos dados empíricos permitiu concluir que, no contexto da administração pública em Moçambique, a comunicação interna continua a representar um desafio significativo para a promoção de um clima organizacional saudável. A implementação de estratégias comunicacionais mais inclusivas e estruturadas pode constituir um factor determinante na melhoria do ambiente laboral e na optimização do desempenho funcional. Assim, torna-se imperativo o desenvolvimento de mecanismos que assegurem a circulação fluída e transparente da informação, garantindo uma maior participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão e reforçando o sentido de pertença e compromisso institucional.

### **Referências bibliográficas**

- Chambel, M. J. E Cural. (2008), *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizontes;
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. 2ª edição Rio de Janeiro: Elsevier e editora.
- Kunsch, M.M.M. (2006), *Comunicação Organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos das práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Robbins, S. (2000). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson;
- Schermerhorn, Jr. (1998). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 2ª Edição. Porto Alegre. Bookman Editora
- Schermerhorn, Jr. (1998). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 2ª Edição. Porto Alegre. Bookman Editora.
- Silva, R. O. (2004) *Teorias da Administração*, Editora Pioneira Thomson.
- Souza, C.F.A. (2015). *A Comunicação Interna como factor motivacional*. 3ª Edição. Rio de Janeiro.
- Torquato, G (2004). *Tratado de comunicação interna: organização e política*. São Paulo: Pioneira Thomson.