



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL NA EMPRESA DE ÁGUA E SANEAMENTO DO
HUAMBO**

AUTORA: HELENA MÁRCIA BANDUA LUCAMBA

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: CASO DA EMPRESA DE ÁGUA E SANEAMENTO DO HUAMBO (EASH)

Helena Márcia Bandua Lucamba – ISPSN

RESUMO

O presente estudo investigou o impacto da comunicação interna no clima organizacional da Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH), uma instituição pública de relevância na prestação de serviços à comunidade. A questão central que norteou a pesquisa foi: De que maneira a comunicação interna influencia o clima organizacional nesta instituição? Para aprofundar essa investigação, foram formuladas as seguintes questões: Quais ferramentas e canais são utilizados para a comunicação interna? Como os colaboradores percebem a transparência nas comunicações? De que forma as práticas comunicativas impactam a motivação dos colaboradores? E que mudanças podem ser implementadas para fortalecer essa comunicação? O objectivo geral foi analisar a influência da comunicação interna sobre o clima organizacional na EASH. Para a metodologia adoptou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa, com revisão bibliográfica e pesquisa de campo realizada por meio de questionário estruturados aplicados a uma amostra representativa dos colaboradores. Os resultados demonstraram que, apesar de existir estrutura comunicacional, houve fragilidades relacionadas à clareza, transparência e efectividade das mensagens, que impactaram directamente a motivação e satisfação dos funcionários. Concluiu-se que o aprimoramento das estratégias de comunicação interna foi fundamental para o fortalecimento do clima organizacional e para o alcance dos objectivos institucionais, contribuindo para a promoção de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo. Este estudo ofereceu subsídios teóricos e práticos para os gestores que buscam otimizar as relações internas e a gestão do clima nas organizações públicas.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study investigated the impact of internal communication on the organizational climate of the Huambo Water and Sanitation Company (EASH), a public institution of relevance in providing essential services to the community. The central research question that guided the investigation was: How did internal communication influence the organizational climate in this institution? To deepen this inquiry, the following questions were formulated: What tools and channels were used for internal communication? How did employees perceive transparency in communications? How did communication practices impact employee motivation? And what changes could be implemented to strengthen this communication? The general objective was to analyze the influence of internal communication on the organizational climate at EASH. A qualitative-quantitative approach was adopted, including a literature review and field research conducted through a structured questionnaire administered to a representative sample of employees. The results demonstrated that despite the existing communication structure, there were weaknesses related to clarity, transparency, and effectiveness of messages, which directly impacted employees' motivation and satisfaction. It was concluded that the improvement of internal communication strategies was fundamental to strengthen the organizational climate and achieve institutional goals, contributing to the promotion of a healthy, collaborative, and productive work environment. This study provided theoretical and practical support for managers seeking to optimize internal relations and climate management in public organizations.

Keywords: Internal Communication. Organizational Climate. People Management

¹ Estudante finalista no Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna representa um elemento estratégico fundamental para o sucesso organizacional, sobretudo em instituições que actuam em sectores essenciais, como água e saneamento. Trata-se do conjunto de processos, canais e práticas que facilitam a circulação da informação interna, impactando directamente o clima organizacional, entendido como ambiente emocional e social em que os colaboradores desempenham suas funções (Chiavenato 2020; Men & Kim, 2020).

Uma comunicação eficaz assegura o alinhamento entre os colaboradores e os objectivos institucionais, promovendo motivação, engajamento e uma cultura organizacional saudável. Por outro lado, sua ausência ou inadequação pode gerar desmotivação, conflitos e insatisfação, comprometendo o desempenho (Santos & Ferreira, 2022).

Neste contexto, o presente estudo visa investigar o impacto da comunicação interna no clima organizacional da Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH). A comunicação eficaz é essencial para garantir que os funcionários estejam informados, motivados e alinhados com os objectivos da empresa.

Segundo Men (2020), uma boa comunicação interna não apenas melhora o clima organizacional, mas também aumenta a produtividade dos funcionários. Em uma empresa pública como a do EASH, onde os serviços prestados impactam diretamente a qualidade de vida da população, garantir um bom clima organizacional é fundamental para a eficiência operacional.

Conforme argumenta Kahn (2021), um ambiente onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados tende a resultar em maior engajamento e satisfação.

Um clima organizacional positivo está associado a um aumento na satisfação dos colaboradores, na produtividade e na retenção de talentos. Portanto, compreender o impacto da comunicação interna sobre esse clima se torna essencial para a gestão eficaz das organizações.

Este estudo justifica-se, pois, reside na crescente importância da comunicação eficaz em ambientes corporativos, pois a comunicação interna é fundamental para o sucesso de qualquer organização. A Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH) é uma instituição importante para a comunidade, responsável por fornecer serviços essenciais de água e saneamento.

Neste contexto, o presente estudo tem como propósito central analisar o impacto da comunicação interna no clima organizacional da Empresa de Água e Saneamento do Huambo. A questão norteadora da investigação é: *De que maneira a comunicação interna influencia o clima organizacional nesta instituição?* Para tal, foram formuladas as seguintes questões específicas: *Quais ferramentas e canais são utilizados para a comunicação interna? Como os colaboradores percebem a transparência nas comunicações? De que forma as práticas comunicativas impactam a motivação dos colaboradores?; E que mudanças podem ser implementadas para fortalecer essa comunicação?* É imprescindível investigar as práticas atuais de comunicação interna e seu efeito sobre a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

O objectivo geral visa analisar como a comunicação interna impacta o clima organizacional da empresa de água e saneamento do Huambo. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar as principais práticas de comunicação interna utilizadas pela empresa; avaliar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia dessas práticas; analisar a relação entre as práticas comunicativas e o clima organizacional; e propor recomendações para melhorar a comunicação interna visando um clima organizacional mais saudável.

A relevância deste estudo está ancorada na crescente valorização da comunicação interna como um instrumento imprescindível para a coesão organizacional e para o alcance de resultados positivos, particularmente em instituições públicas que prestam serviços essenciais à sociedade (Santos & Ferreira, 2022). Compreender essa relação contribui para o desenvolvimento de estratégias que potencializem o desempenho institucional e a satisfação dos colaboradores, além de trazer benefícios para a comunidade atendida

De acordo com Santos e Ferreira (2022, p. 87), investigar como a comunicação interna pode moldar o clima organizacional é crucial para promover melhorias contínuas nas organizações. Através deste estudo, espera-se oferecer insights valiosos que possam ser aplicados não apenas à realidade da empresa em questão, mas também em outras organizações enfrentando desafios semelhantes.

A metodologia adoptada foi de abordagem quali-quantitativa, combinado revisão bibliográfica com pesquisa de campo aplicada a EASH. A colecta de dados envolveu a aplicação de questionários estruturados e análise documental, visando captar a percepção dos colaboradores em relação as práticas de comunicação interna e ao clima organizacional vigente. Esse desenho metodológico possibilita a análise aprofundada e contextualizada, alinhada as demandas e características específicas da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos

A comunicação interna é um processo fundamental para o processo de qualquer organização. A comunicação interna é um processo essencial para o bom funcionamento das organizações, representando o fluxo contínuo e estratégico de informações que permeia todos os níveis da instituição, favorecendo o alinhamento dos objectivos e o engajamento dos colaboradores (Santos & Ferreira, 2022).

Longe de ser um mero canal unidireccional, ela representa um complexo ecossistema de trocas informacionais e relacionais que molda a cultura, influencia o desempenho e consolida a identidade corporativa. Para compreender sua essência e seu impacto, faz-se mister revistar e aprofundar seus conceitos basilares (Almeida 2022, p.120).

Segundo Chiavenato (2020), a comunicação interna não deve ser vista como a transição de mensagens, mas como uma ferramenta de gestão que influencia directamente o clima organizacional, o qual é compreendido como o conjunto de percepções, sentimentos e atitudes dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. O clima organizacional reflete a atmosfera emocional que permeia a instituição e pode impactar a produtividade, motivação e satisfação dos funcionários.

A comunicação interna é a comunicação que ocorre dentro de uma organização, envolvendo a troca de informações entre os funcionários, departamentos e níveis hierárquico, com o objectivo de alcançar a missão e os objectivos da empresa.

Matos (2009), define a comunicação como:

Um processo tão natural quando respirar, comer, beber, rir, chorar ou caminhar, é a força que movimenta a vida das pessoas, das empresas e das sociedades. Sem o diálogo, não amadurecemos experiências e não estabelecemos relações, além de sermos incapazes de resolver problemas simples e até de consertar o motor de um carro ou curar uma doença (Matos, 2009).

Santos e Ferreira (2022) ressaltam que o clima organizacional constitui um construto multidimensional que inclui aspectos como confiança, colaboração, reconhecimento e apoio social, os quais são moldados em grande medida pela qualidade da comunicação interna.

Chiavenato (2020) define comunicação como um processo que envolve a estruturação de recursos e actividades para alcançar objectivos específicos de maneira eficiente e eficaz. Ele enfatiza a importância da coordenação entre as diversas partes da organização, garantindo que todos trabalhem em conjunto, em direcção a um proposito.

2.2 Importância da comunicação interna no clima organizacional

A comunicação exerce papel fundamental na construção e manutenção do clima organizacional ao influenciar directamente a motivação, a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Estudos recentes apontam que uma comunicação eficaz no ambiente corporativo é determinante para fortalecer vínculos de confiança, fomentar a colaboração e otimizar o desempenho organizacional (Almeida, 2022).

Neste sentido, a comunicação torna-se um elemento estratégico, capaz de engajar os colaboradores nos objectivos institucionais e reflectir positivamente no clima organizacional.

A luz das contribuições mais actuais, a comunicação interna apresenta múltiplos benefícios para a organização. Conforme argumenta Silva (2021), a motivação dos funcionários se manifesta quando estes sentem-se devidamente informados e integrados nas metas da empresa. Além disso, a clareza e a transparência na comunicação elevam a produtividade, pois facilitam o entendimento das funções e responsabilidades, reduzindo ruídos e ambiguidades.

A percepção de valorização e reconhecimento, promovida por uma comunicação assertiva, impacta positivamente na satisfação dos colaboradores, consolidando um ambiente propício ao desenvolvimento individual e colectivo.

Destacam-se ainda aspectos como a construção de confiança e o incentivo à colaboração entre os diferentes sectores da organização, aspectos considerados essenciais para a inovação e resolução de problemas complexos (Costa & Martins, 2013).

Os benefícios da comunicação interna eficaz são múltiplos e inter-relacionados, incluindo a melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, redução de conflitos e elevação da satisfação no trabalho (Oliveira et al., 2023).

Para potencializar tais resultados, Almeida (2022) salienta que a comunicação deve ser bidirecional, permitindo o fluxo de informações tanto do nível superior para o corpo funcional, permitindo o fluxo de informações tanto do nível superior para o corpo funcional quanto na direcção inversa, assegurando que as vozes dos colaboradores sejam ouvidos e considerados.

Em suma, a comunicação interna configura-se como um pilar estratégico que, se bem estruturada e efectiva, promove um ambiente corporativo e saudável, colaborativo e alinhado com os propósitos organizacionais, fomentando o desenvolvimento sustentável e a excelência operacional.

2.3 Impacto da Comunicação Interna no Desempenho Organizacional.

Uma comunicação interna bem estruturada constitui um factor determinante para o aumento da produtividade organizacional, na medida em que proporciona aos colaboradores clareza quanto às suas funções, responsabilidades e objectivos. Esse alinhamento contribui para a redução de ambiguidades e discrepância no desempenho, favorecendo um ambiente de trabalho mais eficiente e focado (Almeida, 2022). Além disso, a comunicação desempenha um papel crucial na melhoria do clima organizacional, promovendo a redução de conflitos e estimulando uma cultura de colaboração entre os membros da equipa (Silva, 2021).

Ademais, a qualidade da comunicação está directamente ligada à realidade dos funcionários, que se sentem valorizados, escutados e mais comprometidos com a organização (Costa & Martins, 2023).

Conforme enfatiza Chiavenato (2020), a comunicação interna não deve ser encarada meramente como uma ferramenta operacional, mas como sim um activo estratégico que influencia positivamente a eficácia e resiliência organizacional.

Organizações que investem sistematicamente nesse processo estão mais bem preparadas para enfrentar crises e desafios, mantendo uma postura adaptativa e proativa perante mudanças no ambiente corporativo (Santos, 2021).

Matos (2014, p.24) sublinha a comunicação como o fio condutor de todas as actividades e relacionamentos humanos, ressaltando que nenhuma acção organizacional ocorre sem a existência prévia de um processo comunicativo eficaz. Nesse contexto, a comunicação interna revela-se fundamental para assegurar transparência de conflitos e fortalecimento da cultura organizacional.

Chiavenato (2020) destaca os principais aspectos que qualificam a comunicação interna dentro das instituições:

Transparência: promove um ambiente transparente onde os colaboradores estão continuamente informados sobre decisões e mudanças, o que gera confiança e segurança;

Engajamento: mantém os colaboradores envolvidos e participativos nos processos decisórios, aumentando o compromisso e a motivação;

Resolução de conflitos: facilita a identificação precoce e resolução eficiente de conflitos, contribuindo para um ambiente harmonioso e produtivo;

Cultura organizacional: transmite valores e comportamentos esperados, fortalecendo a identidade e a coesão interna da organização.

2.4 Tipos de Comunicação Interna.

A comunicação interna, em sua complexidade e abrangência, manifesta-se através de diferentes tipologias que delineiam os fluxos e as dimensões das interações informacionais dentro de uma organização. Compreender essas classificações é crucial para a gestão estratégica da comunicação e para a eficácia dos processos organizacionais.

A comunicação interna, em sua complexidade e abrangência, manifesta-se através de diferentes tipologias que delineiam os fluxos e as dimensões das interações informacionais dentro de uma organização. Compreender essas classificações é crucial para a gestão estratégica da comunicação e para a eficácia dos processos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2020), um dos expoentes da gestão de pessoas, os tipos de comunicação interna podem ser categorizados de acordo com a sua estrutura e direção.

Essa categorização é amplamente aceita e serve de acordo para a análise dos padrões comunicacionais em ambientes corporativos e realça que os tipos de comunicação incluem:

Comunicação formal: estruturada e planejada, como memorandos, e-mails oficiais, reuniões e relatórios. A comunicação formal é fundamental para a transmissão de diretrizes, políticas, regulamentos e informações estratégicas, garantindo a padronização, a rastreabilidade e a oficialidade das mensagens;

Comunicação informal: em contraponto à formal, a comunicação informal emerge da maneira espontânea e não oficial, fluindo através das interações sociais e relacionais entre os membros da organização. Exemplos comuns incluem conversas no corredor, troca de ideias durante o almoço, grupos de mensagens não oficiais e redes de relacionamento interpessoal;

Comunicação vertical: pode ser descendente (da alta gestão para os colaboradores ou ascendente (dos colaboradores);

Comunicação horizontal: envolve troca de informações entre colegas do mesmo nível hierárquico. Também conhecida como comunicação lateral, envolve a troca de informações e conhecimentos entre colegas ou departamentos que se situam no mesmo nível hierárquico dentro da estrutura organizacional. Esse tipo de comunicação é fundamental para a coordenação de atividades interdepartamentais, a resolução colaborativa de problemas, a partilha de boas práticas e a construção de equipas coesas e eficientes.

Matos (2009, p.78) enfatiza que “a comunicação é a espinha dorsal de qualquer organização, garantindo que as diretrizes estratégicas se desdobrem em acções e que o feedback do campo chefe à cúpula”. Uma gestão eficaz da comunicação exige o reconhecimento e a optimização de cada um desses fluxos para garantir que a informação certa chegue às pessoas certas, no momento certo, promovendo um ambiente organizacional dinâmico e produtivo.

3.4.1 Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional abstratas neste estudo, transcende definições abstratas ou de difícil mensuração, buscando uma compreensão aplicável e fundamentada sem evidências empíricas.

Moran e Volkwein (2022), apresentam uma definição abrangente e elucidativa, considerando o clima como uma característica relativamente duradoura que distingue uma organização das demais. Essa característica engloba percepções colectiva dos membros acerca da organização, focando em dimensões internas como autonomia, confiança, coesão e honestidade, entre outras.

O clima organizacional é, portanto, gerado pela interacção dos membros da organização e serve como base para a interpretação das situações vivenciadas por eles. Além disso, reflectem as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura organizacional e exerce influência sufocativa sobre os comportamentos manifestados no ambiente de trabalho.

Essa configuração, mostra que o clima organizacional desempenha um papel crucial na composição da imagem institucional, merecendo atenção prioritária da gestão, equipada a outros factores estratégicos. Observa-se que as dimensões citadas dizem respeito principalmente a elementos internos, externos podem ser controlados e gerenciados pela organização para promover um ambiente saudável e produtivo (Girão, 2023)

Luz (2019) enfatiza diversos factores internos que impactam o clima organizacional, incluindo o tipo de trabalho, integração funcional, participação na gestão, relacionamentos interpessoal, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego, condições e segurança no ambiente físico, objectivos organizacionais claros, orientação para resultados, estratégias motivacionais, tecnologia empregada, disciplina, regras de conduta, estilo de liderança, processos decisórios e perspectivas de desenvolvimento profissional.

Luz (2019) enfatiza diversos factores internos que impactam o clima organizacional, incluindo o tipo de trabalho, integração funcional, participação na gestão, relacionamentos interpessoal, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego, condições e segurança no ambiente físico, objectivos organizacionais claros, orientação para resultados, estratégias motivacionais, tecnologia empregada, disciplina, regras de conduta, estilo de liderança, processo decisório e perspectivas de desenvolvimento profissional.

Segundo Silva (2022), as variáveis que influenciam o clima organizacional podem ser divididas em individuais e organizacionais, sendo que:

As organizacionais englobam a estrutura da organização, estilo de liderança, processos de comunicação, políticas de cargos e salários, programas de treinamento e desenvolvimento, relacionamentos interpessoais, benefícios oferecidos, além do tipo de produto ou serviço comercializado.

Destaca-se, por fim, que compreender e actuar nas múltiplas dimensões do clima organizacional é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gesto de pessoas e para a promoção de um ambiente sustentável.

Luz (2019), menciona alguns desses internos:

Tipo de trabalho, integração funcional, participação na gestão, relacionamento interpessoal, salario, benefícios, estabilidade do emprego, condições físicas de trabalho, segurança no trabalho, objectivos organizacionais, orientação para resultados, estratégias motivacionais, tipo de tecnologia empregada, rigidez na disciplina, regras de conduta, estilo de liderança e supervisão, processo decisório e perspectiva de desenvolvimento profissional (Luz, 2029, p. 18).

2.4.2 Processos de comunicação.

A comunicação eficaz não é um mero acto de emissão, mas um processo intrincado que exige a consideração de múltiplos factores para garantir que a mensagem seja recebida e compreendida conforme a intenção do emissor.

Kikkelsen e Reuter (2019) observam que, “ a comunicação é um processo dinâmico e interactivos, no qual a clareza da mensagem depende não só da sua formulação, mas também da capacidade do receptor de descodifica-la e do ambiente em que ocorre”. Isso ressalta a natureza multifacetada do processo, que transcende a mera transmissão de dados para abarcar a construção de sentido e a indução de comportamento.

Segundo Almeida (2021), o processo de comunicação tem os seguintes elementos: Emissor: o emissor ou fonte da mensagem, é o ponto de origem da comunicação. Em contextos organizacional, o emissor é o individuo ou entidade que detém a informação e possui a intenção ou necessidade de transmiti-la a outro.

Codificação: este processo envolve a transformação da informação que o emissor deseja transmitir em um serie de símbolos. A codificação é crucial, pois a informação só pode ser veiculada por meio de símbolos. A codificação é crucial, pois a informação só pode ser veiculada por meio de representações simbólicas inteligíveis.

Mensagem: a mensagem constitui a forma física ou representação simbólica da informação codificada pelo emissor. Ela pode assumir diversas modalidades, sendo concebida para ser percebida e interpretada pelos sentidos do receptor.

Canal: o canal refere-se ao meio ou veículo pelo qual a mensagem é transmitida do emissor para o receptor. Para assegurar a eficácia de comunicação, o canal selecionado deve ser apropriado à natureza da mensagem. Ele representa o elo de conexão entre o emissor e o receptor.

Receptor: o receptor é o indivíduo ou entidade que recebe a mensagem enviada pelo receptor.

Ruído: ruído é definido como qualquer factor que distorce, confunde ou interfere no processo comunicacional. Pode manifesta-se em qualquer etapa do processo de comunicação, incluindo a passagem pelo canal, a codificação e a decodificação da mensagem.

Filtragem: a filtragem é um processo inerente tanto ao emissor quanto ao receptor. Ocorre quando uma mensagem é transferida entre indivíduos e é, de alguma forma, distorcida ou omitida.

Feedback: o feedback representa o processo inverso da comunicação, no qual o receptor manifesta uma reacção ou resposta à mensagem originalmente emitida pelo emissor.

2.5.1 Impactos da comunicação interna no clima organizacional, destacando seus aspectos positivos.

O impacto da comunicação interna no clima organizacional pode ser observado em vários aspectos:

Transparência e confiança: uma comunicação clara e aberta promove a transparência nas relações de trabalho. Quando os colaboradores têm acesso a informações relevantes sobre a empresa, suas metas e mudanças, eles tendem a confiar mais na liderança (Almeida & Santos 2023).

Engajamento e motivação: a comunicação interna eficaz também é um sector de engajamento. Quando os colaboradores se sentem informados e incluídos nas decisões, sua motivação aumenta.

De acordo com Oliveira et al. (2022), organizações que promovem um diálogo aberto entre líderes e equipas conseguem manter níveis mais altos de engajamento.

Redução de conflitos: uma boa comunicação pode ajudar a evitar mal-entendidos e conflitos interpessoais. Quando as expectativas são claramente comunicadas, os colaboradores têm menos probabilidade de se sentir frustrados ou desvalorizados

Segundo Silva (2023), empresa que implementam estratégias de comunicação interna eficazes observam uma diminuição significativa nos conflitos internos. Ao fomentar a confiança, o engajamento e a minimização de conflitos, ela contribui para a consolidação de uma cultura organizacional robusta e resiliente, capaz de enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. A efectividade desse processo é um diferencial competitivo, impactando directamente a performance global da organização

De acordo com Costa e Martins (2023), organizações que incentivam o feedback contínuo observam um aumento na satisfação dos colaboradores e um ambiente mais colaborativo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, em sua essência, é um procedimento racional e sistemático concebido para fornecer respostas a problemas bem definidos. Ela se torna indispensável quando a informação disponível é insuficiente ou desorganizada para a resolução de uma questão (Gil, 2002).

No presente estudo, o desenho metodológico foi cuidadosamente delineado para investigar a comunicação interna em uma organização específica, tornando-se uma pesquisa descritiva quanto aos seus fins.

A pesquisa descritiva tem como objetivo caracterizar as particularidades de uma população ou fenômenos, além de estabelecer possíveis relações entre variáveis pertinentes (Gil 2002; Santos 2016). Tal abordagem se mostrou essencial para compreender o cenário da comunicação interna na empresa de Água e Saneamento do Huambo.

Em relação a abordagem do problema, optou-se por umas estratégias quantitativa e qualitativa com predominância da perspectiva qualitativa. Enquanto a coleta de dados incluiu elementos quantificáveis, como as escalas Likert presentes no questionário estruturado, o foco principal da análise esteve na interpretação aprofundada dos significados e contextos fornecidos pelos participantes (Teixeira, 2013).

Essa escolha metodológica possibilitou uma imersão nas percepções dos funcionários, enriquecendo a compreensão dos processos comunicacionais na organização.

Para a operacionalização dos estudos, adoptou-se a estratégia do estudo de caso único, método que analisa em profundidade um fenômeno específico, proporcionando um conhecimento detalhado do objecto estudado (Santos, 2016).

Este enfoque foi mais adequado para análise contextualizada das dinâmicas de comunicação interna na referida empresa de água e saneamento do na província do Huambo, Angola.

A pesquisa foi desenvolvida na Empresa de Água e Saneamento do Huambo, localizada na Cidade Alta, rua do Mercado Himalaia, Província do Huambo, Angola. A escolha da instituição para o estudo decorreu de sua relevância no sector de serviços essenciais e da oportunidade de analisar a comunicação interna em um contexto organizacional público de grande porte.

A coleta de dados buscou incluir a participação de todo corpo funcional da organização, garantido representatividade e diversidade nas percepções coletadas.

A coleta de dados foi estruturada em duas etapas complementares:
Pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica extensiva destinada a fundamentar teoricamente o estudo, baseada em documentos acadêmicos como livros, artigos científicos, periódicos e outras publicações relevantes (Santos, 2016). A análise da literatura subsidiou a construção das categorias de análise essenciais para a fase empírica.

Os dados coletados foram organizados, tabulados e analisados sistematicamente. Utilizou-se a estatística descritiva, incluindo frequências, médias e percentuais, para identificar padrões e tendências relevantes. A visualização e interpretação dos resultados foram facilitadas pela construção de gráficos e tabelas no Microsoft Excel 2013.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentação dos resultados

Para responder de maneira concisa o objectivo desta pesquisa, que é de analisar como a comunicação interna impacta o clima organizacional da empresa de água e saneamento do Huambo e após o estudo árduo de diversos autores que falam sobre o tema “comunicação e clima organizacional, foi elaborado um roteiro de entrevista com 10 perguntas que foi necessária uma análise minuciosa dos dados coletados.

Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Gênero		Idades		Escolaridade	
Feminino	30%	Entre 20 a 25	20%	Téc. Médio	33%
		Entre 26 a 31	35%	Bacharelato	47%
		Entre 35 a 40	35%		
Masculino	70%	Entre 41 a 50	10%	Licenciados	20%

Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

A amostra da pesquisa contou com uma predominância do gênero masculino, representado por 70% dos respondentes, enquanto o gênero feminino correspondeu a 30%. Quanto a faixa etária, a maior concentração de colaboradores encontra-se entre em 26 e 31 anos e entre 35 e 40 anos, cada faixa representando 35%. A faixa etária entre 20 e 25 anos abrange 20% e 10% estão entre 41 e 50 anos.

Tabela 1. Nível da comunicação dentro da empresa

Como você descreveria a comunicação Interna da empresa?		
Excelente	Boa	Ruim
50%	50%	0%

Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

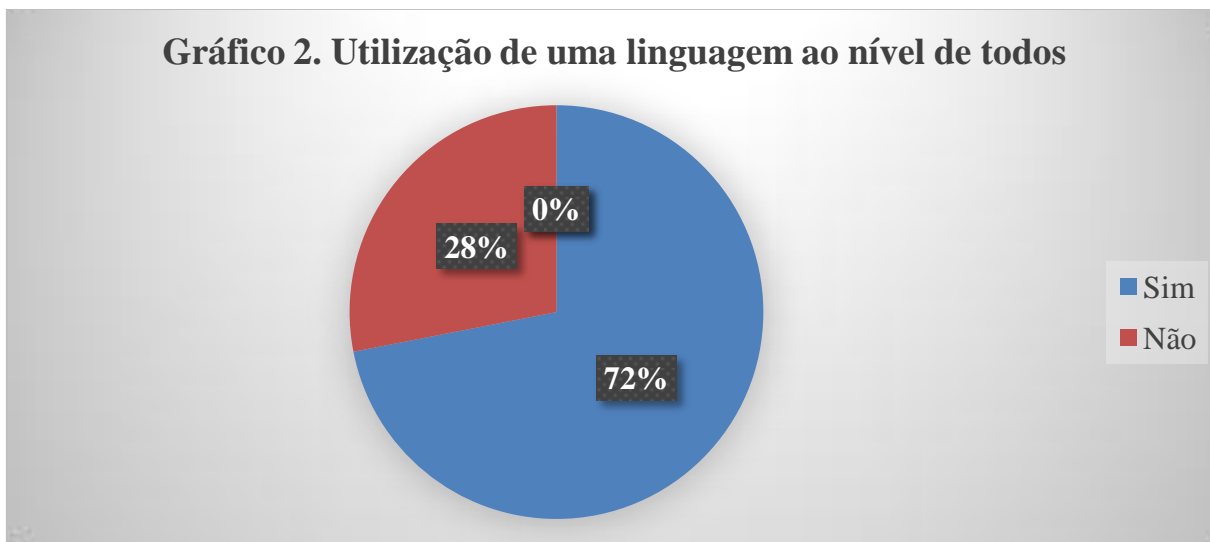
As respostas da tabela 1 relativamente ao nível da comunicação descrita pelos colaboradores, mostra que 50% descrevem como excelente e 50% descrevem como boa e ninguém respondeu sobre a parte ruim, o que é muito importante para a organização neste quesito da comunicação

Tabela 2. Informações referentes aos meios de comunicação utilizados pela organização

Quais são as principais formas de comunicação utilizadas na empresa?			
Redes sociais	Email	Reuniões	Outros
20%	10%	60%	10%

Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Relativamente aos meios usado para comunicarem-se dentro da empresa, é visível dentro da tabela 2 que as reuniões são métodos com as quais se tem comunicado melhor dentro da empresa com 60% da amostra, 20% através dos grupos do WhatsApp, 10% por e-mails, e 10% por outros métodos.



Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Respondendo concernente a utilização de uma linguagem que seja entendida por todos, cerca de 28% dos respondentes responderam que nem sempre a comunicação é usada com linguagem de forma objectiva, e fazendo com que haja dificuldades na percepção de colaboradores, e 70% garantem que a forma de transmissão das informações tem estado ao seu nível de entendimento.

Tabela 3 – Existência ou não de barreiras no processo de comunicação dentro da empresa

Quais barreiras você acredita que a empresa possui na comunicação interna?			
Falta de clareza	Diferença entre departamentos	Falta de feedback	Outros
23%	69%	16%	2%

Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados

A diferença entre os departamentos é a principal causa da existência de barreiras na comunicação interna dentro da empresa com uma taxa de 69% das respostas, 23% com pouca clareza na transmissão das mesmas, 16% com a falta de feedback e outros 2% que não souberam especificar.

4.1. Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa sobre a comunicação na empresa de Água e Saneamento do Huambo revelam alguns pontos importantes. Em primeiro lugar, a maioria dos colaboradores 85% trabalham na instituição a mais de 6 anos, o que significa que a empresa tem uma equipa experiente e estável. Essa pesquisa teve a finalidade de responder aos objectivos de estudo, que avaliou os processos e meios de comunicação utilizados em uma empresa de água e saneamento.

Segundo Peter Drucker (2008), a comunicação eficaz depende da capacidade de se adaptar à linguagem e ao nível de compreensão do público alvo. Isso é confirmado pelos resultados, pois 72% dos respondentes afirmaram que a forma de transmissão das informações tem estado ao seu nível de entendimento.

A respeito dos meios de comunicação, todos os colaboradores concordam com a utilização dos meios de comunicação sugeridos, o que implica dizer que todos acreditam na importância destes meios utilizados na empresa são as reuniões 60%, seguidas pelos grupos do WhatsApp 20% e e-mail 10%. Os dados apontam que a empresa valoriza a comunicação presencial e directa.

Em toda empresa há situações de trabalho que precisam ser compartilhadas com duas ou mais pessoas, para que tais situações possam ser executadas de forma amigável necessita de uma boa interação dos colaboradores, desenvolvendo assim a comunicação, cooperação, respeito e amizade. Em relação a comunicação percebeu-se que a empresa não disponibilizada muitos meios de comunicação, como visto na fundamentação teórica. Os mais usados pelos colaboradores são as reuniões, e redes sociais.

Em toda empresa há situações de trabalho que precisam ser compartilhadas com duas ou mais pessoas, para que tais situações possam ser executadas de forma amigável necessita de uma boa interação dos colaboradores, desenvolvendo assim a comunicação, cooperação, respeito e amizade.

Em relação a comunicação percebeu-se que a empresa não disponibiliza muitos meios de comunicação, como visto na fundamentação teórica. Os mais usados pelos colaboradores são as reuniões, e redes sociais.

Na visão de Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atractiva para que se realmente exerçam sua missão de unir os colaboradores da empresa.

Conforme os colaboradores da empresa estudada, esse relacionamento está presente na empresa e é considerado bom. Assim, tendo um bom relacionamento entre os colaboradores, resultará em benefícios na comunicação.

Dentro da percepção sobre o clima organizacional das afirmações de 4 a 13, boa parte dos pesquisados afirma que o clima organizacional é sim positivo dentro da empresa e isso representou 90% das respostas; esse facto é um alerta para que a organização lembre que o feedback dos colaboradores quanto ao modelo de gestão, acções administrativas, políticas gerenciais e planos organizacionais, de acordo com Matos (2014), é e o que torna o processo fidedigno e é indispensável para corrigir possíveis distorções.

A maioria dos colaboradores 80% não tem problemas em comunicar-se com os colegas, mas apenas 10% têm fácil comunicação com o gestor, a empresa deve trabalhar para melhorar a comunicação entre os gestores e os colaboradores.

Os funcionários entendem que as reuniões são a forma mais eficiente de comunicar-se na empresa, com 40% de positividade nas respostas dos dados, nota-se que a empresa tem um clima organizacional saudável e que os colaboradores estão motivados e satisfeitos.

Quanto as barreiras existentes na comunicação, os colaboradores entendem que a diferença entre os departamentos tem constituído em maior parte as maiores limitações no processo comunicativo, outro elemento importante do feedback e de relevância na motivação do trabalhador; o facto consolida a falta de Matos (2014, p.40) quando diz que a falta do feedback no processo de comunicação é um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projectos e processos de trabalho.

Alguns acreditam que as informações do chefe directo não são claras, não são à tempo e não são suficientes; mas os resultados embasa a literatura, pois, segundo Matos (2014, p. 46) a chefia pode omitir informações necessárias aos seus colaboradores, uma dessas razões é o símbolo de status e isso abre precedência para as especulações.

Conforme Silva (2007), em uma organização existe vários fluxos ou canais de comunicação, estes fluxos transmitem as informações dentro da empresa, dos superiores para os subordinados, dos subordinados para os superiores e também ocorrem entre os setores, funcionário para funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este trabalho que, a comunicação é uma peça necessária para o desenvolvimento da organização, ou seja, uma boa comunicação reflecte no bom relacionamento entre os membros da empresa, assim podendo manter um clima mais harmonioso e de fácil convívio, aumentando o desempenho dos funcionários e a qualidade dos serviços realizados. Vários são os factores que influenciam a comunicação, e dependendo da eficácia na utilização de seus meios e processos atingir-se-á ou não uma comunicação eficaz. É preciso que cada pessoa saiba comunicar-se com seus colegas de trabalhos de acordo com as suas características, de forma que a transmissão aconteça tranquilamente. Para que isso ocorra é preciso que os responsáveis pela transmissão da mensagem tenham consciência e compreendam a necessidade da utilização adequadamente dos meios e processos de comunicação.

Portanto, conclui-se que a comunicação pode e deve ser aprimorada nos pontos citados, pois essa melhora poderá impactar de forma significativa no desempenho dos funcionários. Sugere-se que, a partir do que foi constatado, seja montado um planejamento com acções necessárias para a melhoria dessas questões. Diante do problema de pesquisa, das hipóteses e das questões de investigação, é possível afirmar que conseguimos alcançar os objectivos propostos pelo estudo e dar resposta a questão de partida. A comunicação é realmente um dos factores cruciais para o bom andamento de uma equipa, representando a principal ferramenta para que todos possam entender o que devem fazer, o porque fazem e principalmente, onde devem chegar.

Neste sentido, elenca-se a seguir, algumas sugestões feitas pelos colaboradores na pesquisa efetuada na empresa para melhorar e sustentar a comunicação da empresa:

- Formalizar a comunicação da empresa, principalmente as colocações mais importantes referentes ao trabalho, assim evitaria dúvidas relacionadas a pedidos, encomendas, datas, etc.
- Realizar reuniões mensais com toda a empresa, informando suas metas e objetivos do mês para que todos possam estar por dentro do alcance da empresa.
- Realizar reuniões periódicas com os subordinados e o encarregado do setor, para que assim todos possam expressar suas ideias e opiniões, trocando informações.
- Colocar mais encarregados para que possam estar presentes em seus setores quando solicitado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. (2022). *Comunicação interna nas organizações contemporâneas: Estruturas e desafios*. Editora Acadêmica.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Editora Elsevier.
- Geirão, P. (2023). *Gestão estratégica do clima organizacional*. Editora Modernas.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Leite, C. (2006). *Comunicação organizacional: Teorias e práticas*. Editora ABC.
- Luz, M. (2019). *Fatores internos no clima organizacional*. *Revista Gestão & Desenvolvimento*, 12(3), 15–22.
- Men, L. R. (2020). *Comunicação interna e engajamento dos colaboradores: Uma revisão de teoria e pesquisa*. *Revista de Gestão da Comunicação*.
- Mikkelsen, P., & Reuter, K. (2019). *Processos de comunicação eficaz: Uma visão integrativa*. *Revista de Comunicação Empresarial*.
- Moran, R., & Volkwein, J. (2022). *Clima organizacional: Conceitos e mensuração*. *Revista de Psicologia Organizacional*.
- Santos, L. (2021). *Comunicação interna em organizações públicas: Desafios e perspectivas*. Editora Universitária.
- Santos, R., & Ferreira, A. (2022). *A influência da comunicação interna no clima organizacional*. *Revista de Gestão de Recursos Humanos*.
- Silva, P. (2023). *Estratégias de comunicação interna e redução de conflitos*. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Teixeira, J. (2013). *Metodologias qualitativas e abordagem fenomenológica na pesquisa*. *Revista de Pesquisa Qualitativa*.
- Santos, I. (2016) *Estevam dos. Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 12. ed. rev. atual. Niterói, Rj: Impetus.
- Costa, F.; Martins, R. (2023). *O Impacto do Feedback na Satisfação dos Colaboradores*. *Journal of Business Communication Studies*.
- Oliveira, J.; Pereira, T.; Lima, F. (2022). *Engajamento Organizacional: A Influência da Comunicação Interna*. *Journal of Organizational Behavior*.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.

ANEXO 1. CONTINUAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

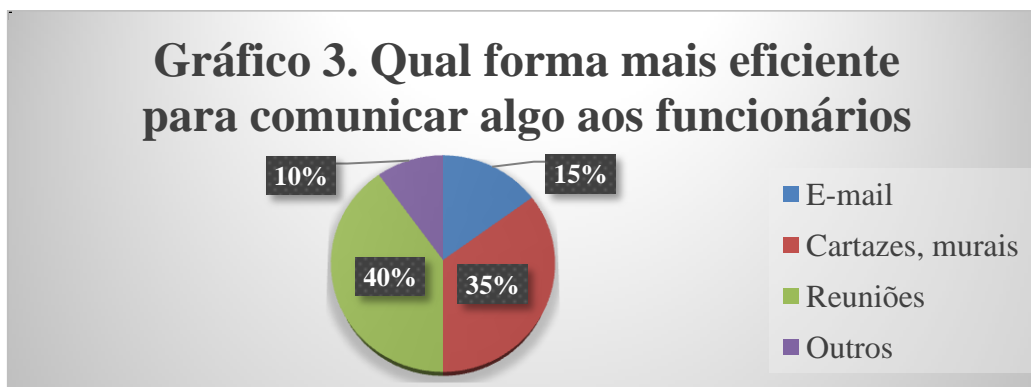
Tabela. 4 dificuldades ou não em comunicar-se com o gestor ou colegas no trabalho

Você enfrenta dificuldades na comunicação com seu gestor? E com os demais colegas de trabalho?

Sim, com o gestor	Sim, com os colegas	Não
10%	10%	80%

Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Na questão acima da tabela sobre a existência de alguma dificuldade em comunicar-se com o gestor, verificamos que a minoria tem fácil comunicação com o gestor apresentando uma média nas respostas de 10%, igualmente 10% nas respostas com os colegas e 80% afirmaram que não têm problemas em comunicar-se com os colegas.



Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Relativamente a forma mais eficiente de comunicar-se na empresa, os funcionários entendem que as reuniões apresentam maior facilidade em manter todos informados dentro da empresa com um total de 40%, diferente dos cartazes que aparecem em segundo lugar com 35%, 15% para os E-mails e 10% utilizando outros meios.

Tabela 5. Percepção sobre o clima organizacional.

Qual sua percepção sobre o clima organizacional da empresa?			
Muito positivo	Positivo	Neutro	Negativo
45%	45%	10%	0%

Fonte, elaborado pela autora a partir da coleta de dados

A importância do clima organizacional, é percebido pelos colaboradores de forma positiva e muito positiva através das respostas e dos resultados ilustrados na tabela 5 pois os mesmos apresentam 90% de positividade nas respostas dadas, 10% de neutralidade e ninguém considera negativo.

ANEXO 2

Inquérito de coleta de dados

Prezado colaborador, este questionário tem como objetivo coletar dados sobre a comunicação interna e o clima organizacional da Empresa de Águas e Saneamento do Huambo. Sua participação é fundamental para que possamos entender melhor os desafios e as oportunidades que existem nesse contexto.

As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e contribuirão significativamente para o desenvolvimento de um trabalho de fim de curso no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente no curso de Gestão de Recursos Humanos.

Agradeço imensamente sua colaboração!

Idade_____

Gênero_____

Nível acadêmico_____

Assinale com X nas suas respostas

1. Como você descreveria a comunicação Interna da empresa?	Excelente	Boa	Ruim	
	R:	R:	R:	
2. Quais são as principais formas de comunicação utilizadas na empresa?	E-mail	R. Sociais	Outros	Reuniões
	R:	R:	R:	R:
3. Você acredita que a linguagem utilizada na comunicação interna é clara para todos?	Sim	_____		
	Não	_____		
4. Quais barreiras você acredita que a empresa possui na comunicação interna?	Falta de clareza	Diferença entre departamentos	Falta de feedback	Outros
5. Você enfrenta dificuldades na comunicação com seu gestor? E com os demais colegas de trabalho?	Não	Sim, com o gestor	Sim, com os colegas	
	R:	R:	R:	

6. Qual forma você acredita ser mais eficaz para comunicar algo aos funcionários?	Email	Reuniões	Comunicação visual (cartazes, murais)	Outros
7. Qual sua percepção sobre o clima organizacional da empresa?	Muito positivo	Positivo	Neutro	Negativo
	R:	R:	R:	R:
8. O que é feito atualmente para manter um bom clima na empresa?	R:			
9. Quais fatores você acredita que influenciam no clima interno da empresa?	R:			
10. Você acredita que a comunicação impacta no clima da empresa?	Sim, muito	Sim, um pouco	N tem impacto	
	R:	R:	R:	