



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A comunicação das Lideranças como Fator de Motivação dos Colaboradores: Um estudo no TC-STP – Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe**

Rosangela de Castro Bonfim Rosamonte

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Andreia Teixeira Basílio

Évora 2023

---

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A comunicação das Lideranças como Fator de Motivação dos Colaboradores: Um estudo no TC-STP – Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe**

Rosangela de Castro Bonfim Rosamonte

Orientador(es) | Margarida Saraiva  
Andreia Teixeira Basílio

Évora 2023

---

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Sara Maria Pereira (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)  
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Arguente)

Este trabalho é dedicado aos meus pais, **Tiago** Ângelo Rosamonte e **Graciana** de Castro Bonfim, pelo apoio incondicional.



**Tiago** Ângelo Rosamonte e **Graciana** de Castro Bonfim

*Até as minhas pequenas loucuras e manias vieram de vocês. Sou a combinação perfeita do amor dos dois e me orgulho muito disso.*

*O vosso apoio me trouxe até aqui e me mostrou que posso conquistar qualquer coisa. Vocês me deram tudo que podiam e foi o suficiente, porque cresci cheia de amor e com tudo que eu precisava para ser feliz.*

*Muito obrigada mamã.*

*Muito obrigada papá.*

## Resumo

Em todas as formas de interação humana existe a comunicação. Por ser necessário relacionar os conceitos comunicação e motivação, desenvolveu-se este estudo realizado no Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe, com o objetivo de averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante da motivação dos colaboradores. Para a metodologia de investigação optou-se por um estudo de caso, com recurso a uma análise documental e à aplicação de um inquérito por questionário junto dos 25 colaboradores. Os dados quantitativos foram tratados através da análise descritiva, através do programa Excel e os qualitativos através da análise de conteúdo manualmente, sem recurso a programa informático. Para os colaboradores, a comunicação é extremamente importante e está diretamente relacionada com a motivação, por isso é necessário desenvolver técnicas eficazes da mesma por diversos canais de comunicação, para a consecução dos objetivos. Os resultados mostram que: Publicações internas, Reuniões e Correio eletrónico são os canais de comunicação mais utilizados. Com o estudo feito, concluiu-se que, a comunicação das lideranças é sim um fator determinante na motivação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** comunicação, canais de comunicação, lideranças, motivação e colaboradores.

## **Communication by Leadership as a Motivation Factor for Employees: A study at the TCSTP – Court of Auditors of São Tomé and Príncipe**

### **Abstract**

In all forms of human interaction there is communication. As it is necessary to relate the concepts of communication and motivation, this study was carried out at the São Tomé and Príncipe Court of Auditors, with the aim of investigating communication among leaders as a determining factor in employee motivation. For the research methodology, a case study was chosen, using a document analysis and the application of a questionnaire survey with the 25 employees. Quantitative data were treated through descriptive analysis, using the Excel program, and qualitative data through manual content analysis, without using a computer program. For employees, communication is extremely important and is directly related to motivation, so it is necessary to develop effective communication techniques through different communication channels, in order to achieve the objectives. The results show that: Internal publications, Meetings and Email are the most used communication channels. With the study done, it was concluded that the communication of the leaders is indeed a determining factor in the motivation of the collaborators.

**Keyword:** communication, communication channels, leadership, motivation and collaborators.

## Agradecimentos

O meu percurso se tornou bem mais agradável por estar acompanhada, assim agradeço:

- ✚ A Deus. Àquele que é poderoso para fazer infinitamente mais.
- ✚ Aos meus pais por nunca deixarem que me faltasse nada.
- ✚ Às minhas orientadoras Prof<sup>a</sup>. Doutora **Margarida Saraiva** e Prof<sup>a</sup>. Doutora **Andreia Dionísio**, pelas sábias orientações, disponibilidade, paciência e motivação que me deram em todas as fases deste trabalho. Todo o vosso acompanhamento e voto de confiança foram essenciais para a entrega do mesmo. Grata por acreditarem em mim.
- ✚ A todos os colaboradores do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe, que se dispuseram a responder à pesquisa sobre a comunicação das lideranças como fator de motivação. Agradeço igualmente ao Senhor Presidente do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe e também, a instituição que tornou possível este estudo de caso.
- ✚ Aos meus colegas do mestrado do “grupo choque” nomeadamente, Celcius Costa Alegre, Dilza Moreno, Edchilson Cravid, Ludmila Vaz e Tomé da Graça, pelos ricos momentos, por acompanharem mais essa etapa da minha vida e torcerem por mim... e também a todos àqueles que surgiram exatamente por conta deste mestrado.
- ✚ A Universidade de Évora e todos os professores da mesma, que lecionaram neste mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos em São Tomé e Príncipe e que connosco partilharam tantas informações, ensinamentos e stresses.
- ✚ A todos que, tornaram possível a realização deste árduo trabalho investigativo.

**Os meus sinceros e profundos agradecimentos a todos.**

*- Em tudo dai Graças - (1º Tessalonicenses 5:18).*

# ÍNDICE

Índice de Apêndices.....	9
Índice de Figuras.....	10
Índice de Tabelas.....	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	14
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	14
1.3. Metodologia de Investigação.....	15
1.4. Estrutura do Trabalho .....	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 Comunicação.....	17
2.1.1. Função da comunicação .....	32
2.1.2. Elementos essenciais do processo de comunicação .....	19
2.1.3. Tipos de comunicação .....	21
2.1.4. Canais/meios de comunicação internos .....	22
2.1.5. A comunicação das lideranças e a sua importância .....	25
2.1.6. Barreiras à comunicação eficaz .....	27

2.2	Motivação .....	29
2.2.1.	Conceitos de motivação.....	29
2.2.2.	Tipos de motivação .....	30
2.2.3.	Teorias de motivação .....	31
2.2.4.	Fatores motivacionais .....	32
2.2.5.	Sistemas de motivação .....	34
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	35
3.1.	Questão e Objetivos de Investigação .....	67
3.2.	Desenho da Investigação: Estudo de Caso .....	67
3.3.	A Unidade de Análise.....	67
3.4.	O Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe .....	67
3.5.	Instrumento de Recolha de Dados.....	39
3.6.	Inquérito por Questionário .....	40
3.7.	Pré-teste.....	40
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	44
4.1.	Caraterização dos Respondentes .....	44
4.2.	Enquadramento sobre a Comunicação.....	46
4.2.1.	Comunicação das lideranças .....	50

4.2.2. Comunicação na minha instituição .....	53
4.3. Enquadramento sobre a Motivação .....	58
4.3.1. Motivação e comunicação.....	61
4.3.2. Comunicação das lideranças na motivação.....	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
5.1. Conclusões.....	68
5.2. Limitações do Estudo.....	70
5.3. Sugestões para Futuros Estudos .....	70
Referências Bibliográficas.....	72
Apêndices.....	74

## ÍNDICE DE APÊNDICES

	Pág.
Apêndice n.º 1: Questionário aplicado .....	LXXVI
Apêndice n.º 2: Questionário em construção (gênese) .....	LXXXVIII

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Elementos Essenciais do Processo de Comunicação</i> .....	21
Figura 2: <i>Organigrama do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe</i> .....	37
Gráfico 1: <i>Género dos Respondentes</i> .....	42
Gráfico 2: <i>Idade</i> .....	42
Gráfico 3: <i>Habilitação Literária</i> .....	43
Gráfico 4: <i>Tempo na Instituição</i> .....	44
Gráfico 5: <i>Experiência Profissional</i> .....	44
Gráfico 6: <i>Categoria/Cargo</i> .....	45
Gráfico 7 – <i>Departamento</i> .....	46
Gráfico 8: <i>Estou satisfeita/o com o tipo de comunicação existente na minha instituição</i> .....	47
Gráfico 9: <i>As informações circulam eficazmente na minha instituição</i> .....	47
Gráfico 10: <i>A comunicação interna na minha instituição está acima da média</i> .....	48
Gráfico 11: <i>Os principais processos de comunicação da minha instituição são eficientes</i> .....	49
Gráfico 12: <i>A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho</i> .....	50
Gráfico 14: <i>A comunicação é eficaz entre mim e os meus líderes/superiores hierárquicos</i> .....	51
Gráfico 15: <i>Reúno e partilho informações regularmente com os meus líderes</i> .....	52
Gráfico 16: <i>Entendo as informações que recebo dos meus líderes/superiores hierárquicos</i> ....	52
Gráfico 17: <i>Os principais canais de comunicação utilizados na minha instituição</i> .....	53
Gráfico 18: <i>As comunicações oficiais s importantes são partilhadas com as lideranças via</i> .....	55
Gráfico 19: <i>Grau de satisfação relativamente aos canais de comunicação utilizados</i> .....	56
Gráfico 20: <i>Os principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação</i> ... ..	56
Gráfico 21: <i>A comunicação é um fator indispensável para que haja motivação</i> .....	59
Gráfico 22: <i>A comunicação das lideranças facilita a motivação dos colaboradores</i> .....	59
Gráfico 23: <i>O nível de comunicação existente influencia a motivação dos colaboradores</i> .....	60
Gráfico 24: <i>A comunicação esclarece a qualidade do meu desempenho</i> .....	61
Gráfico 25: <i>Sinto-me motivada/o com o meu trabalho</i> .....	62
Gráfico 26: <i>A colaboração do meu líder e dos meus colegas, aumenta a minha motivação</i> .....	62
Gráfico 27: <i>Sinto-me mais motivada/o para trabalhar quando há uma boa comunicação</i> .....	63
Gráfico 28: <i>O modo como se comunica na minha instituição motiva os colaboradores</i> .....	63
Gráfico 29: <i>Na minha instituição sinto-me motivada/o com o tipo de comunicação do líder</i> ....	64
Gráfico 30: <i>Expresso satisfação e grande motivação quando correspondo às expetativas</i> .....	65

## ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: <i>Canais de Comunicação Interna</i> .....	23
Tabela 2: <i>Fatores Desmotivadores e Fatores Motivadores</i> .....	33
Tabela 3: <i>Propostas para melhoria da comunicação interna na instituição</i> .....	57
Tabela 4: <i>Parecer dos respondentes sobre a comunicação das lideranças enquanto fator de motivação dos colaboradores</i> .....	66

## LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

<b>Siglas</b>	<b>Designação</b>
AP	Administração Pública
Art.º	Artigo
CGE	Conta Geral de Estado
GRH	Gestão de Recursos Humanos
STP	São Tomé e Príncipe
TC	Tribunal de Contas
TCSTP	Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe
UE	Universidade de Évora

## **1. INTRODUÇÃO**

Desde o seu nascimento que a comunicação acompanha o homem. A comunicação é um recurso fundamental, presente em todas as formas de interação humana, que deve ser gerida como um instrumento estratégico na gestão das instituições, de modo a alcançar os objetivos pretendidos.

Takahashi e Pereira (1991) afirmam que todas as nossas funções são realizáveis porque comunicamos. É impossível planejar, criar, executar e verificar qualquer ação sem utilizar a comunicação. Dias e Chagas (2020) argumentam ainda que, a comunicação é extremamente importante e a falta da mesma é um problema crítico tanto na sociedade quanto dentro das corporações, o que poderá afetar a produtividade e o desempenho dos colaboradores.

O presente estudo tem a finalidade de averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante da motivação dos colaboradores, numa instituição pública específica: o Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe (TCSTP). O TCSTP é uma instituição suprema e independente, cuja missão institucional é fiscalizar a legalidade das receitas e despesas públicas, analisar as contas nos termos da lei e efetivar as responsabilidades financeiras, assegurando através do exercício da fiscalização externa da administração financeira do Estado.

O mesmo é uma instituição de cariz público, de pequena dimensão, onde são tomadas decisões de elevada importância a nível nacional e com um grupo relativamente pequeno de colaboradores. Pelo que é importante um estudo sobre a comunicação neste tipo de instituição em particular porque, para além de ter o poder de decisão para todo o país, o processo comunicacional no TCSTP ocupa uma primordial função na eficiência da resolução dos processos. Por isso, Araujo *et al.* (2012) afirmam que problemas de comunicação dentro da instituição são prejudiciais aos envolvidos e podem levar ao insucesso da mesma, isto porque produz gastos que podem ser úteis para a permanência da instituição. O mesmo poderá ser dito relativamente ao TCSTP, caso haja problemas/falha da comunicação por falta de investimento em um bom sistema de gestão comunicacional.

## 1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A realização deste trabalho é justificada pela necessidade de investigar e falar sobre a ‘comunicação’ e a ‘motivação’ e de relacioná-los, de modo a perceber como funcionam no contexto real dentro de uma instituição de cariz público. Por haver insuficiência de trabalhos relacionados com o assunto no país (São Tomé e Príncipe), afigurou-se-nos como oportunidade singular estudar sobre o mesmo. Além disso, consideramos que o estudo a ser efetuado sobre a Comunicação das Lideranças como Fator influenciador da Motivação no trabalho dos Colaboradores do TCSTP é necessário, porque pode servir de inspiração e de suporte para a instituição, os investigadores, os académicos e para aqueles que queiram aprofundar sobre os conteúdos abordados. Por isso será tão pertinente um estudo para compreender melhor o assunto.

## 1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

A comunicação das lideranças tem um efeito poderoso e um impacto muito positivo no clima institucional, isto porque, por meio dela, as lideranças conseguem transmitir melhor as mensagens e convencer melhor os seus colaboradores, que realizarão muito mais eficientemente as metas institucionais. Por isso é importante estudar sobre a comunicação das lideranças, isto porque ela permite entender que a comunicação saudável entre as lideranças e os colaboradores, faz com que a instituição progrida em todos os sentidos.

O problema surge da necessidade de se abordar sobre a comunicação das lideranças e a sua relação com a motivação dos colaboradores do TCSTP. Desta forma, a questão desta investigação traduz-se em:

- **“A comunicação das lideranças é fator determinante na motivação dos colaboradores?”**

Neste sentido definiu-se os objetivos deste trabalho que estão divididos:

Em termos do **objetivo geral**, a investigação propõe:

- Averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante na motivação dos colaboradores.

São **objetivos específicos** desta pesquisa:

- Caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação no TCSTP;

- Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas percepções da motivação dos colaboradores.

### **1.3. Metodologia de Investigação**

Considerando os objetivos anteriormente apresentados, recorreremos às mais variadas bibliografias de obras e artigos de diversas fontes que nos parece mais adequadas e oportunas para a sua realização. Como estratégias de recolhas de dados optamos por:

1. análise documental e o
2. inquérito por questionário.

Inicialmente, realizou-se a abordagem teórica, com a intenção de obter o suporte conceitual necessário para o nosso objeto de estudo. E com base na abordagem teórica foi construída a metodologia que se baseia na construção de um questionário e análise descritiva das respetivas observações/dados, a fim de responder à pergunta de pesquisa e atingirmos os objetivos propostos. Assim, a segunda fase da investigação consiste na recolha de dados *in loco*, através da aplicação de questionários, aplicados a todos os colaboradores do TCSTP, de modo a obter-se elementos que fundamentem o presente estudo.

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está composta por cinco capítulos, organizados da seguinte maneira:

Capítulo 1 – Introdução => apresenta um breve enquadramento conceitual, a problemática do estudo, os seus objetivos e a justificativa da pertinência da pesquisa. Também se apresenta um breve enquadramento institucional, a metodologia aplicada e a disposição do estudo.

Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica => expõe o enquadramento teórico dos conceitos estruturantes da comunicação, da motivação e da comunicação da liderança na motivação, através dos estudos e publicações relacionados ao tema em estudo.

Capítulo 3 - Metodologia de Investigação => apresenta a metodologia utilizada na investigação. São identificados os motivos pelo qual o presente estudo é considerado um estudo de caso. Seguidamente apresenta o âmbito da investigação, a sua estrutura, os intervenientes e a ferramenta usada no processo de recolha de informações.

Capítulo 4 – Análise dos Resultados => apresentam as informações obtidas e prosseguiu-se à verificação, compreensão, interpretação e discussão das mesmas, considerando as evidências empíricas.

Capítulo 5 – Considerações Finais => destinado as conclusões, retorna-se à questão de investigação, conclui-se o trabalho, apresenta-se algumas delimitações e recomendações para futuros estudos.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo apresenta-se a abordagem teórica da pesquisa e procura-se explicar a opinião de diversos autores, sem que fosse a nossa intenção esgotar a discussão de um tema tão amplo como a comunicação e a motivação. Ele é constituído por dois subcapítulos, sendo que o primeiro abordará a comunicação e o segundo a motivação. Os subcapítulos referidos são igualmente constituídos por pontos, tais como funções, elementos e canais da comunicação; tipos, teorias e sistemas de motivação; fatores e determinantes motivacionais.

### 2.1 Comunicação

Para qualquer tipo de atividade social, a comunicação é extremamente importante. E tendo em conta a sua importância, apresentamos apenas alguns conceitos, visto que o tópico comunicação é amplamente estudado por diversos ramos e autores e existem diversas visões sobre a mesma.

A expressão comunicação, tem a sua origem do latim *communis*, comum, diz respeito a harmonia e sociedade, participação, troca de informações, está relacionada a noção de partilhar, de expor coisas semelhantes seja por opiniões e aspirações (Carvalho, 2013). Marcondes (2021) afirma que a **comunicação** é um nome que surge do latim e que quer dizer o ação ou resultado de transmitir mensagens, entrar em sintonia, dialogar, expressar, influenciar, persuadir, convencer, tomar parte, comungar, que sucede por via da fala, da escrita, dos caracteres, das figuras e dispositivos de sons, visuais ou tecnológicos.

Para Devesa (2017), existe comunicação em todas as formas de relação humana. Para o mesmo autor, nossos afazeres, atribuições e ocupações são realizáveis devido ao facto de transmitirmos as mensagens. É complicado planear, criar, verificar e qualificar sem passar informação (Takahashi e Pereira, 1991). Abdala (2018) refere a comunicação como meio pelo qual, as pessoas procuram partilhar informações entre elas, de modo a haver entendimento entre os mesmos. Já Terciotti (2009) alude que a comunicação é o ato de partilhar mensagens entre os indivíduos, com a intenção de convencer e de ter a compreensão mútua, de acordo com o conteúdo/contexto abordado. Simões (2008) afirma que atualmente a comunicação é adotada como elemento que simplifica o desempenho das tarefas e, conseqüentemente, a motivação individual ou de todos os colaboradores. Por sua vez, Torquato (2004) defende que

a comunicação é uma técnica própria da instituição, porém subsistem distintas formas de investir nela de modo a atingir resultados favoráveis. Silva et al., (s.d.) afirmam que o elemento imprescindível na instituição é a comunicação, isto porque além de propiciar a motivação, impulsiona o desenvolvimento e elucida os colaboradores sobre as suas funções, permitindo melhorar os seus atributos.

De acordo com Cruz e Aguiar (2020), a comunicação surge como uma ferramenta estratégica nas instituições e que afeta os procedimentos e a realização das tarefas. Os mesmos acreditam que graças à comunicação é possível aperfeiçoar a integração e o envolvimento do colaborador. Além disso, a mesma possibilita que os colaboradores dos distintos setores/departamentos estejam mais próximos. Kunsh (2016) declara que não existiriam instituições se não existisse/tivesse comunicação, tendo em conta que a mesma é um assunto extremamente relevante para o alcance da missão institucional.

Em resumo, realçamos que através destes conceitos pode-se dizer que não existem dúvidas que, a comunicação é extremamente importante e que, mais que nunca deve ser cada vez mais leve, simples e objetiva. Na atual conjuntura global, a comunicação é imprescindível sendo um dos elementos fundamentais na resolução de conflitos, sejam eles institucionais ou não. E um forte investimento nela seria vantajoso para a instituição, porque se utilizada de forma estratégica, intercederá na motivação e no comprometimento dos colaboradores, que exercerão com mais afinco e qualidade as suas funções. Uma verdadeira política de comunicação permitirá a instituição funcionar com eficácia e eficiência, ou seja, ela deverá integrar na sua política global um sistema de comunicação que se viabiliza e permite uma contínua realimentação e sobrevivência da instituição, caso contrário, a instituição adentrará em declínio e conseqüentemente no insucesso.

Após a apresentação do entendimento teórico de alguns autores sobre a comunicação, os tópicos como função da comunicação, elementos essenciais da comunicação, tipos de comunicação, canais de comunicação, serão abordados seguidamente.

### **2.1.1. Função da comunicação**

Para Rego (2007, p.25), “a comunicação serve para múltiplas funções, dentre elas:

- Constitui o meio através do qual as lideranças delegam responsabilidades;
- Permite aos gestores interagirem com superiores, subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes e autoridades;

- Permite que os gestores desenvolvam elogios, ordens, ameaças, apelos pessoais e de amizade junto aos seus colaboradores, tendo em vista o alcance de determinados objetivos;
- Concede a possibilidade aos colaboradores de fazerem chegar as suas opiniões, propostas, queixas e lamentações às lideranças organizacionais;
- Permite coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais e facultam-lhes o acompanhamento dos assuntos e orientações organizacionais;
- Permite realizar reuniões, sejam elas para tomar decisões, partilhar informações ou ouvir opiniões;
- É através dela que os novos membros organizacionais são socializados, isto é, obtêm informação, estímulos, conhecimento acerca da organização, aprendendo as normas, os comportamentos esperados e os rituais, que lhes permite fazerem parte da organização;
- Permite proceder a entrevistas de recrutamento e seleção, negociar, repreender e sancionar, elogiar, formar, persuadir, transmitir *feedback* de desempenho e recebê-lo.”

Segundo Stephen (2008) numa instituição, a comunicação tem quatro funções básicas: verificação, incentivo, expressão emocional e explicação. E para que haja boa performance, estímulos, liberdade para exprimir e decisões tomadas, é necessário que essas quatro funções tenham o mesmo grau de importância e estejam relacionadas entre elas.

Através desses pontos pode-se observar a grande importância da comunicação e compreender melhor as suas diversas e essenciais funções, que permitem entender, analisar, melhorar, ultrapassar e interiorizar diferentes situações.

### **2.1.2. Elementos essenciais do processo de comunicação**

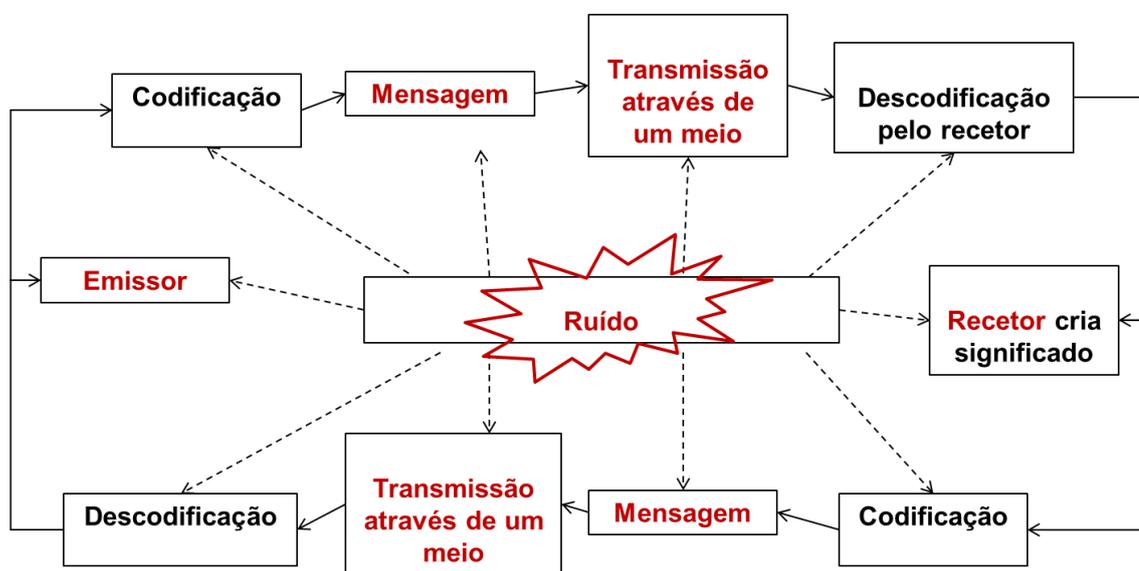
Segundo Vanoy (2007) citado por Telles (2010), a sintonia entre os elementos de comunicação, conduz ao sucesso comunicacional. Para o mesmo autor, na teoria tradicional da comunicação existem sete elementos básicos de comunicação, sendo: 1 - a fonte ( a proveniência da mensagem); 2 - o emissor (quem envia a mensagem); 3 - a mensagem (a informação ou conteúdo manuseado pelo emissor); 4 - o recetor ( aquele que recebe a

mensagem); 5 - o canal de comunicação (meio pelo qual a mensagem circula); 6 - o código (conjunto de signos utilizado no envio e recepção da mensagem) e 7 - o referente (elemento que faz referência a informação).

Nesta lógica de pensamento, Abdala (2018) afirma que, para existir boa compreensão e eficiência comunicacional entre os interlocutores é fundamental que existam os elementos básicos de comunicação, que são: o emissor (quem exprime uma mensagem por via oral, escrita ou gestos); o recetor (aquele que toma conhecimento da informação transmitida pelo emissor); a mensagem (assunto enviado); o código (o modo e a linguagem utilizada para transmitir a mensagem), o canal (meio que permite transmitir as informações), o retorno ou o *feedback* entre o emissor e o recetor, e o ínfimo possível de sons desagradáveis, que interferem de forma negativa na informação e impedem o auditor de entender na íntegra a mensagem, dando origem a uma compreensão/interpretação errada do que foi dito.

A figura abaixo evidencia o esquema sobre os elementos essenciais do processo de comunicação:

Figura 1: Elementos Essenciais do Processo de Comunicação



Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007)

Em resumo, percebemos que estes componentes integrantes do processo comunicativo, facilitam o processo de transmissão, decodificação, compreensão e *feedback* da mensagem, fazendo com que a mesma seja bem passada e chegue ao recetor sem interrupções/ruídos,

graças à forma e ao meio utilizado para a sua transmissão. Na troca de mensagens entre os interlocutores, verifica-se que o recetor não apenas cumpre o seu objetivo que é de transmitir a mensagem, mas ele tem de ter em atenção o bom entendimento da mensagem por parte do recetor, isto porque, a comunicação não se baseia apenas em transmitir a mensagem ou simplesmente informar, ela precisa também de ser bem interpretada/compreendida para que haja entendimento mútuo entre os mesmos, ou seja, o *feedback*.

### **2.1.3. Tipos de comunicação**

A comunicação é uma necessidade própria do ser humano e há muito tempo que vários tipos de comunicação vêm sendo explorados. Sendo a comunicação o meio pelo qual as mensagens são transmitidas, Marcondes (2021) aponta 3 tipos como os principais, sendo:

1. Verbal;
2. Não-verbal;
3. Mista.

Na ótica do mencionado autor, a comunicação verbal é a forma mais comum de comunicação, ou seja, é o uso da linguagem na forma de uma frase, por meio de palavras. A comunicação não verbal é o uso da expressão do corpo, da postura, dos movimentos gestuais como forma de transmissão das mensagens para os outros, ou seja, é o nosso corpo a falar, a reagir, a comunicar. Já a comunicação mista é a junção da comunicação não-verbal com a comunicação verbal. Nela, os interlocutores interagem verbalmente e acrescentam a comunicação não-verbal involuntariamente.

Resumidamente, da análise que fizemos sobre os tipos de comunicação, percebemos que existem 3 tipos de comunicação principais. Quanto a comunicação verbal, podemos encontrá-la na forma oral, escrita e visual, e a comunicação não verbal através de olhares, gestos, toques, postura, etc.

Portanto, todos os tipos de comunicação podem ser eficientes por permitirem transmitir melhor a mensagem e promover uma melhor interação entre as lideranças, os colaboradores e a equipa. Na relação liderança-colaborador deve-se investir na comunicação verbal, por ser mais rápida e prática, cumpre os objetivos, leva direto ao assunto e engloba a oralidade e a

escrita, e também na comunicação não verbal porque permite através da linguagem corporal do colaborador, ver os seus gestos, entender parte da sua intenção e sentimentos.

#### **2.1.4. Canais/meios de comunicação internos**

A comunicação entre a instituição e o público é feita através de diferentes canais/veículos de comunicação capazes de processar as informações. Portanto, é fundamental que numa instituição existam canais de comunicação, que garantem um melhor processo de comunicação. As instituições devem entender a necessidade de investir na comunicação interna e permitir que a mesma seja gerida e acompanhada por especialistas aptos, senão, viverão de improvisos, convencendo-se de que estão a comunicar, quando estarão só a informar (Kunsch, 2016).

Segundo Lacombe (2012, p.301), “os canais de comunicação na instituição podem ser através do contato direto, documentos escritos e meios eletrônicos. Em relação aos contatos diretos, o mesmo autor refere que apesar do imenso desenvolvimento das telecomunicações, este continua a ser insubstituível como instrumento de comunicação”. Ainda relacionado com o contato direto, Bueno (2003) refere que são adquiridos por via de colóquios, encontros particulares, agrupamentos, reuniões com ou sem formalidades, etc... Para este autor, existem indicadores que se obtém apenas com o contato direto: a gesticulação, a expressão visual/facial, a aparência, rir, chorar, as atitudes, etc...

Torquato (2010, p.58) apontou “os principais canais de comunicação interna como: jornais e revistas; boletins/folhetos/memorandos/comunicados; quadros de aviso/murais; reuniões/encontros; conversas individuais com funcionários; programas de “portas abertas”; comunicações informais; caixas de sugestões, fluxo ascendente; programas de promoção profissional; rede intranet e portal corporativo”. Rocha (2020) fundamenta que com exceção das comunicações informais, a existência de diversos meios de comunicação como: *e-mail*, painel de sugestões/recomendações, encontros frequentes de grupo, resenha e relato anual, periódicos legais, relato interno da instituição, rede interna e restrita de computadores (*intranet*), conferências e sessões para transmissão de informações; são utilizados internamente pelas instituições.

A tabela a seguir apresenta os principais canais de comunicação (canais que fornecem uma comunicação institucional mais eficiente) e as suas respectivas funções registradas por Torquato (2010, p.58).

Tabela 1: *Canais de Comunicação Interna*

	<b>Canais</b>	<b>Função mais comum</b>
<b>Instrumentos Escritos</b>	Relatório	“Instrumento que relata a situação da instituição, o ramo de atividade, a situação do pessoal, os resultados obtidos, os projetos e previsões.”
	Publicações internas e circulares	“Meios utilizados para efetuar comunicações breves, tendo a capacidade de informar um grande número de pessoas em pouco tempo.”
	Jornais e revista interna	“Meios internos de informação e de lazer, que informam sobre as medidas tomadas pela organização, a sua política e possibilitam a integração entre os colaboradores, ao dar a todos oportunidades para expressarem-se.”
	Boletins/folhetos/comunicados	“Comunicações dirigidas a determinados grupos de trabalhadores.”
	Quadros de aviso/murais	“Meio de comunicação que mantém os colaboradores informados sobre metas, comunicados ou todo o tipo de conhecimento importante para eles.”
	Programa promocional	“Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais.”
	Portais corporativos	“Apresentação da empresa. Estrutura – processos – produtos – gestão – políticas – valores e princípios (usos interno e externo).”
	Rede intranet	“Restrita ao ambiente da corporação/grupo institucional.”
<b>Instrumentos Oraís</b>	Conferências	“Informa e presta alguma formação ao público-alvo.”
	Conversas individuais com funcionários	“Permite ao superior informar/corriger alguma falha no desempenho do colaborador. Muitos colaboradores sentem-se mais à vontade para apresentar os seus problemas e necessidades numa conversa privada.”
	Discurso Anual	“Meio de dar a conhecer aos colaboradores, as políticas e os resultados da instituição.”
	Reuniões /encontros	“Podem ser formais ou informais e englobam pessoas de diferentes níveis hierárquicos.”

Fonte: Adaptado de Torquato (2010, p.58)

Dada a diversidade dos canais de comunicação, tal como expuseram Rocha (2020) e Torquato (2010, p.58), Kunsch (2012) refere que, hoje em dia, os meios eletrónicos são os canais principais e os mais utilizados nas instituições, sendo que a frequência do uso dos mesmos tende a aumentar cada vez mais. O mesmo ainda afirma que atualmente, grande

parte dos documentos estão arquivadas num disco duro, os encontros são solicitados através de *intranets*, os dados e as informações são recuperados mais facilmente.

Em resumo, um dos objetivos deste trabalho consiste em caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação, que são ferramentas que permitem evidenciar, habilitar e executar o processo comunicacional de instituição. Portanto, atendendo as características do TCSTP e com base na teoria apresentada pode-se dizer que as mesmas enquadram nos objetivos do presente estudo, fazendo-nos entender que a escolha do canal/meio de comunicação depende do tipo e do tamanho da instituição, do público que se pretende atingir, da periodicidade com que as mensagens são encaminhadas, do nível de linguagem, do grau de interesse e não só. Os canais/meios de comunicação ajudam no processo de comunicação, facilitando também o acesso dos colaboradores com as lideranças, por isso, a instituição deve investir e aprimorar continuamente no sistema de comunicação interna. Não obstante a situação hierárquica que ocupam, os colaboradores são comunicantes da instituição onde pertencem, o que facilita a sua inclusão e interação, promovendo assim a sua motivação. Logo, é fundamental conhecer bem os colaboradores da instituição, como também escolher o canal de comunicação que melhor se adequa a cada situação, de modo a haver sintonia e uma relação de confiança.

#### **2.1.5. Comunicação das lideranças e a sua importância**

Santos (2018) expõe que o grande objetivo da comunicação nada mais é que fazer com que as pessoas se entendam e se compreendam mutuamente. Para o citado autor é através da comunicação que os líderes conseguem criar uma equipa harmónica, unida e coesa, o que promove uma boa relação entre os colaboradores. Já Devesa (2017) diz que a comunicação consiste num recurso fundamental para o líder, que deve transmitir suas mensagens de tal forma que promova nos colaboradores o entendimento correto conduzindo à motivação e satisfação no trabalho. Para Barnes (2008, p.90) “a comunicação é o cerne da liderança. O autor refere ainda, que devemos ser capazes de comunicar em todas as direções – com os colaboradores, chefes e colegas dentro e fora da nossa organização e com os clientes e o público em geral”. Por isso, Lacombe (2017) afirma que para uma comunicação eficiente, primeiramente é importante ter a habilidade de escutar atenciosamente, a seguir entender o

que o outro quer transmitir e por fim, ter a capacidade de explicar corretamente a mensagem pretendida.

Como refere Barnes (2008, p.90), “alguém que aspira à liderança e não é capaz ou não quer cultivar a capacidade de comunicar está na profissão errada”. “Um grande líder é alguém que tem uma grande capacidade de comunicação” e de acordo com Rego (2007, p.27), eles:

- “Comunicam de modo mais apropriado a visão da organização aos seus colaboradores, assim mobilizando as respectivas energias;
- Atuam pelo exemplo, comunicam com entusiasmo aos colaboradores;
- Escutam, ficam mais capacitados para receber as propostas, sugestões e críticas dos seus colaboradores. Ficam também mais aptos para compreender como a visão está a ser interpretada e implementada pelos colaboradores;
- Facultam *feedback* aos seus colaboradores, transmitem-lhes orientações para melhoria do respetivo desempenho;
- Ficam mais capacitados para transmitir orientações claras aos seus colaboradores, estabelecer melhores relações de cooperação com os seus pares, obter mais recursos dos seus superiores, estabelecer relações de confiança com os seus interlocutores.”

Segundo Takahashi e Pereira (1991), essa importância de o líder comunicar com os seus colaboradores é muito analisada na literatura, visto que sem comunicação não haverá liderança e sem liderança dificilmente uma instituição alcançará seus objetivos, pois a organização das tarefas é fundamental. É na conjuntura deste triângulo liderança→comunicação→motivação que o papel da comunicação se manifesta (Meirinhos & Barreto, 2018). Assim, na perspectiva de Madariaga (2010) a integridade do líder favorece o processo de comunicação, o que permite construir um contexto de confiança e transmissão de mensagens de forma positiva e eficaz. Além disso, não existe boa liderança sem a comunicação. Na liderança, a comunicação é fundamental para a motivação dos indivíduos ou grupos, de modo a cumprir determinados modelos de conduta. A motivação dos colaboradores desempenha um papel importante na melhoria do desempenho das tarefas (Salaouatchi & Belghache, 2010).

De acordo com Loenert (2002), sustentar uma comunicação cognoscível e atualizada com a equipe é uma responsabilidade primordial do líder. É importante que o líder transmita a todos sobre as intenções do grupo, as decisões que serão tomadas e as suas realizações. Po isso da responsabilidade, delicadeza e exigência no papel do líder, pois o mesmo deve criar

um meio para que o colaborador se sinta motivado e atue como voluntário que luta por uma razão nobre. A tarefa de motivação é muito complexa, e por essa razão é aconselhável que a liderança elogie e dê o feedback aos colaboradores, de modo que os mesmos saibam o que está correto e o que estão a fazer desacertadamente (Loenert, 2002).

A **comunicação** possui um importante papel na **liderança**, por permitir que as lideranças utilizem estratégias para estimular os colaboradores e isso tem um impacto no clima organizacional. Através desta análise teórica percebemos que o objetivo da **comunicação** na **liderança** é criar confiança entre os líderes e os colaboradores. Porém, quando há falhas nesse processo surgem problemas como atrasos, incompreensão, clima pesado, problemas nos relacionamentos interpessoais, desmotivação, falta de feedbacks etc., que trazem consequências negativas para a instituição. Quando uma comunicação adequada não é estabelecida, conduz ao uso ineficiente de recursos críticos que podem significar a ruína/fracasso da instituição. Por isso, Araujo et al. (2012) afirmam que a falta da comunicação dentro da instituição é um grande golpe para os colaboradores e para a própria instituição. Portanto, as lideranças devem esforçar-se para manter uma boa comunicação, que muito contribui para a instituição, fazendo com que todos os envolvidos estejam motivados para realizar um trabalho de qualidade.

#### **2.1.6. Barreiras à comunicação eficaz**

A comunicação é extremamente importante e a falta da mesma na instituição é um problema crítico, porque afeta a performance e a eficiência dos colaboradores (Dias & Chagas, 2020). Mesmo que a comunicação seja própria do ser humano e encarregada pelo convívio em sociedade, o seu procedimento não é tão fácil e prático, visto que podem surgir eventualidades que interferem e mudam o sentido inicial da informação a ser transmitida (Medeiros, 2012).

As barreiras à comunicação eficaz afetam e muito a eficácia do processo comunicativo. De acordo com Kunsch (2016), as barreiras comuns, conhecidas como gerais, são mecânicas, fisiológicas, semânticas ou psicológicas. Barreira mecânica ou física refere-se a equipamentos de transmissão que podem impedir ou inviabilizar o processo comunicacional devido a fatores físicos como ruído, ambiente e ferramentas impróprias. A barreira fisiológica é causada por problema genético ou deformidade do órgão importante para se comunicar, tal

como a ensurdecência e a gaguez. A barreira semântica refere-se ao uso inapropriado da linguagem que dificultam a compreensão/entendimento do recetor. Por último, a barreira psicológica que se refere a discriminações e implicâncias que impedem a comunicação, relacionados às condutas, costumes, comportamentos, opiniões, cultura e princípios das pessoas, que criam uma compreensão errada e deturpada da comunicação (Kunsch,2016). Em relação a comunicação institucional, esta autora considera quatro categorias próprias de barreiras que impedem a comunicação em ambiente institucional, sendo: pessoal; administrativa/burocrática; informação incompleta/insuficiente e informação excessiva. A barreira pessoal faz referência à caráter, disposição, temperamento, princípios e o modo como cada uma comporta na instituição. A barreira administrativa, conhecida como burocrática decorre da maneira como a instituição atua e processa a informação. A comunicação incompleta/insuficiente é caracterizada como informação fragmentada, distorcida ou questionável. Todos esses obstáculos impedem uma comunicação eficiente na instituição. Para finalizar, é mencionada a falta de escolha das prioridades institucionais, como a causa do excesso de informação, esse excesso de informação ocorre de várias formas: a disseminação do papel administrativo, reuniões supérfluas e irrelevantes, excesso de mídia impressa e eletrónica, que atrapalham, sobrecarregam e causam incómodos e exaustão do recetor (Kunsch, 2016).

De acordo com Gibson *et al* (2006, p.442) “existem cinco barreiras, criadas pelo emissor e três criadas pelo recetor, específicas à comunicação, sendo:

a) Barreiras criadas pelo emissor:

- **Problemas semânticos** - A comunicação tem sido definida como transmissão de informação e compreensão mediante o uso de símbolos comuns. Na realidade, não é possível transmitir compreensão, é possível apenas transmitir a informação na forma de palavras, que são os símbolos comuns. Contudo, o significado das palavras não é igual para toda a gente.
- **Filtragem** - Esta é uma estratégia comum dentro das organizações que se realiza de forma ascendente, trata-se da manipulação de informações para que ela chegue aos superiores de forma embelezada e positiva. A razão para esta estratégia é clara: transmitir aos gestores as informações que mais são convenientes para si. Estes realizam avaliações de mérito, concedem aumentos salariais e promovem funcionários, com base nas informações que seguem pelo canal da comunicação ascendente. A filtragem tende a tornar-se uma tentação em qualquer organização e em qualquer nível da organização.

- **Linguagem Intra grupal** – É a criação de frases e palavras que apenas têm significado para os elementos pertencentes a determinado grupo. Este tipo de linguagem transmite aos elementos do grupo que são importantes por poderem falar assim também, transmite confiança, coesão e autoestima. Esta forma de comunicar pode facilitar a comunicação dentro do grupo, mas pode provocar mau estar a quem não domina a linguagem.
- **Diferenças de status** - Facilmente nos deparamos com diferenças a nível hierárquico quando chegamos a uma empresa. Existem vários símbolos como títulos, a decoração dos escritórios, as carpetes e estes símbolos podem ser encarados como ameaças pelas pessoas de nível hierárquico inferior, e assim, dificultar a honestidade e impedir ou distorcer a comunicação.
- **Pressões do tempo** – As lideranças não têm tempo para comunicar com todos os seus colaboradores frequentemente, e com isso surgem problemas bem mais complicados que a simples falta de tempo para comunicar.

b) Barreiras criadas pelo recetor:

- **Audição seletiva** – A audição seletiva baseia-se essencialmente no bloqueio de novas informações que vêm contradizer as ideias já preconcebidas. A informação será distorcida de forma a confirmar a crença já vincada.
- **Juízo de valor** - Em qualquer situação de comunicação, o recetor faz juízo de valor. Esse processo envolve, basicamente, a atribuição de um valor geral a uma mensagem, antes de receber toda a informação. O juízo de valor pode ser baseado na avaliação do recetor a respeito do comunicador, nas experiências anteriores com este.
- **Credibilidade da fonte** - É a confiança, crença e fé do recetor nas palavras e ações do comunicador. A confiança existente entre os dois afeta diretamente o modo como o recetor interpreta as palavras do comunicador, bem como a reação diante delas. A opinião do subordinado em relação ao gestor influencia a interpretação da comunicação recebida.”

Em resumo, acreditamos que se torna necessário identificar as barreiras a comunicação eficaz na instituição, de modo a evitar que as mesmas prejudiquem a comunicação e criem problemas. Assim, surge a necessidade de oferecer aos colaboradores formação em capacidade comunicativa e também definir antecipadamente o que deseja comunicar, através de qual meio e o código empregar, para qual público, averiguar se o recetor

compreendeu, através do *feedback*, porque no ato de comunicação não se deve deixar de lado esses pontos, tendo em conta que essas barreiras interferem na eficiente comunicação da instituição.

## **2.2. Motivação**

### **2.2.1. Conceitos de motivação**

No âmbito das Ciências Sociais e Humanas, existe uma vasta literatura especializada que versa sobre a temática de motivação. Segundo Rosa (1994), o termo motivação vem da palavra latina *movere*, que significa mover. Steers *et al.* (2004, p. 379) defendem que o termo motivação (deriva do latim *movere*, que quer dizer mover) é a “força motriz que leva os indivíduos a atingir os seus objetivos”. Ferreira *et al.* (2006, p. 3) “entende que a motivação seja um impulso que vem de dentro e tem suas forças no interior de cada pessoa”. Para Adyasha (2013, p.98) a motivação é “algo dentro de uma pessoa que conduz à ação”. Spector (2006) reforça esta ideia afirmando que a motivação é um estímulo interno que faz com que a pessoa pense e faça certas coisas. Este autor ainda afirma que, a motivação resulta do desejo, necessidade e vontade e que ela está ligada as decisões (escolhas), veemências (dedicação para executar) e perseverança (o quanto se persiste até concretizar).

Maximiano (2000, p.269) declara que “[...] motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. Ruffatto *et al.* (2017) afirmam que na instituição, a motivação revela-se pela orientação do colaborador para efetuar suas tarefas de forma dinâmica e executá-las com rigidez e persistência até conseguir alcançar os objetivos almejados. Ao examinar a motivação, deve-se considerar a pessoa e o meio em que ela sucede, pois, o meio pode intervir na motivação assim como a expectativa do indivíduo.

Em resumo, a partir dos conceitos apresentados afirma-se, que a motivação representa uma área essencial de investigação no âmbito da essência do conhecimento humano. E falar sobre a mesma, é falar do estímulo, do impulso, do incentivo, da persistência, da ação, do ânimo e com eles da gratificação. Pinheiro e Zenni (2014) afirmam que um colaborador motivado desempenha as suas funções com maior competência e capacidade. Nessa lógica

de pensamento, pode-se afirmar que um colaborador motivado realiza a sua tarefa com maior presteza e eficiência, por ter a força e o impulso interior necessários.

### **2.2.2. Tipos de motivação**

Sobre os tipos de motivação, Tadeucci (2009) afirma que existe motivação intrínseca e motivação extrínseca. O mesmo pormenoriza que a motivação intrínseca é de natureza individual, e muitas vezes encontra-se relacionada aos desejos, isto é, as razões que impulsionam os seres humanos. A motivação pode ter distintas proveniências, nomeadamente: 1) motivação afetiva, nos quais os sentimentos (positivos ou negativos) são pensados e possivelmente demonstrados ou não; 2) motivação cognitiva, baseada em conhecimentos, convicções e ideias pessoais e 3) motivação biológica ou hereditária, que representam aspetos físicos que fazem com que as pessoas a tenham motivações distintas das demais. Em contrapartida, a motivação extrínseca baseia-se na suposição de que o comportamento ocorrerá em uma conjuntura definida, o que significa interatividade entre o individuo e o meio (Tadeucci, 2009).

### **2.2.3. Teorias de motivação**

Na impossibilidade de versarmos sobre todas as teorias de motivação existentes, selecionamos 3 que na nossa ótica, melhor se adequam aos objetivos da investigação.

#### **2.2.3.1. Teoria das necessidades de Abraham Maslow**

Para Mineiro (2013), a teoria das necessidades de Abraham Maslow representada por uma pirâmide, revela-nos que satisfazer as necessidades humanas é a base para o bem-estar de uma pessoa. Segundo o mesmo autor, nessa teoria, Maslow (1943) afirma que os seres humanos são motivados em satisfazer cinco grupos de necessidades básicas, como: 1=> fisiológica, 2 => seguridade, 3 => amor e pertença, 4 => consideração e 5 => autorrealização. Esta teoria parte do princípio que a conduta humana é movida pelo desejo genérico no sentido de satisfazer estas cinco necessidades.

### **2.2.3.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Rosa (1994) fundamenta que o conhecimento da motivação do homem para ser funcional na sua plenitude necessita de dois fatores, a saber:

1) Fator higiênico (Extrínseco) – inclui as condições laborais, práticas organizacionais e de gestão, relacionamento com os líderes, aptidões do líder, ordenado e prêmio, segurança no trabalho, interação com os colegas;

2) Fator motivacional (Intrínseco) - inclui a cedência de responsabilidade, reconhecimentos, desafios e êxitos, autonomia para determinar como a tarefa será feita, chances de progredir, utilizar plenamente as próprias aptidões, estabelecer metas e apreciação relevantes.

### **2.2.3.3. O modelo contingencial de motivação de Vroom**

De acordo com Vroom (1964) citado por Mineiro (2013), este modelo admite que o ser humano é diferente um do outro e a sua motivação é a produção. Defende ainda que, se os três princípios a seguir forem combinados, o indivíduo ampliará a sua eficiência, sendo:

1) objetivo individual, isto é, a vontade para alcançar o seu objetivo. Este poderá ser em valor monetário, seguridade no trabalho, corroboração no ambiente de trabalho;

2) a ligação que a pessoa compreende entre a eficiência e a realização do seu objetivo; e

3) o potencial que a pessoa tem para interferir no seu grau de eficiência, por acreditar que poderá influenciá-lo.

Em resumo, percebemos que essas 3 diferentes correntes teóricas permitem perceber melhor a motivação dos colaboradores na instituição. Escolhemos a teoria do Maslow por fazer-nos ver que a ausência desses fatores na instituição afetará de forma negativa a motivação e com ela a produtividade dos colaboradores. Por isso, da necessidade das lideranças garantirem, essencialmente, a segurança no ambiente de trabalho, um clima de trabalho propício a realização das atividades, bem como o pagamento justo dos ordenados dos colaboradores. A teoria de Herzberg tem obtido um enfoque semelhante, apesar da teoria de Maslow ter um maior apoio, essencialmente no campo de ciências sociais. Nesta ótica, pode-se realçar que essas teorias são tradicionalmente empregues por algumas instituições, de modo a obterem mais motivação dos seus colaboradores. Porém, as mesmas só surtem

efeitos em função do ambiente. Pode-se ainda dizer, que só por si, elas não geram motivo de satisfação, há necessidade de aplicar outros elementos que proporcionem os resultados esperados e evitem fontes de insatisfação ou desequilíbrios. Portanto, não existe uma teoria concreta que garanta a motivação de todos os colaboradores, pois os mesmos estímulos não surtirão os mesmos efeitos em todos os colaboradores, a motivação é individual, por isso, da necessidade das lideranças saberem lidar com essas diferenças.

#### 2.2.4. Fatores motivacionais

Concernente aos fatores que podem motivar os colaboradores, Miguel et al. (2008, p.112) identificam os seguintes:

- A cultura de projetos;
- O sistema de recompensas implementado;
- A satisfação no trabalho;
- O ambiente organizacional;
- O nível de supervisão exercido;
- Os sucessos e insucessos anteriores;
- O nível de competição;
- Acreditar naquilo que se faz.

Segundo Miguel, Rocha e Röhrich (2008, p.112) apresenta-se seguidamente a Tabela 2 onde se evidencia alguns dos fatores motivadores e desmotivadores existentes.

Tabela 2: *Fatores Desmotivadores e Fatores Motivadores*

Fatores desmotivadores	Fatores motivadores
Comunicações pobres e informação não prontamente acessível.	Boa Comunicação, aberta e coerente.
Ausência de tarefas com desafio intelectual.	Oportunidades para o crescimento intelectual.
Tarefas monótonas, rotineiras e aborrecidas.	Diversidade nas tarefas, nos projetos.
Atitude negativa por parte das lideranças.	Lideranças entusiásticas e motivadoras.
Falta de união/Ausência de espírito de equipa.	Equipas coesas.

Não há confiança e respeito.	Níveis elevados de confiança e respeito.
Realizações e êxitos pessoais não expostos.	Sentido de realização e sucesso.
Não reconhecer o bom desempenho.	Reconhecimento/recompensas.
Política e/ou gestão restritiva.	Status e flexibilidade.

Fonte: Adaptado de Miguel, Rocha e Röhrich (2008, p.112)

Por isso, Miguel, Rocha e Röhrich (2008, p.112) asseguram que “muitas das vezes, a pessoa só será motivada quando ela própria se sentir pronta para tal (automotivação). Por essa razão, o líder deve despende algum tempo para entender o que motiva e desmotiva os colaboradores.”

### 2.2.5. Sistemas de motivação

Os reconhecimentos não têm que ser necessariamente gastos ou recursos monetários, podem ser algum gesto que de alguma forma estimula o colaborador a se sentir mais útil, mais parte da organização, tendo em conta que reconhecem o seu valor e do seu trabalho.

Para Mineiro (2013) existem: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. Nas recompensas intrínsecas – o colaborador deseja que a sua tarefa tenha reconhecimento e receba recompensa, tanto pelos elementos do grupo de trabalho, quanto pelos líderes da instituição. Assim, a implementação deste género de gratificações na instituição origina motivação individual, possibilita ao colaborador identificar-se com a instituição e aproximar-se mais dela para garantir uma interação saudável e segura no ambiente de trabalho. Elas poderão realizar-se por intermédio de concessão de uma maior independência, estímulos crescentes, progressos pessoais e de carreira (Mineiro, 2013). Conforme o mesmo autor, a gratificação extrínseca é um fator externo e material da tarefa desempenhada. Este tipo de gratificação está associado com as situações de trabalho e as políticas de gestão da instituição. A remuneração, o privilégio e o símbolo de estatuto são as gratificações mais significantes deste género de gratificações.

Em resumo, como a instituição é composta, para além de outros recursos, por recursos humanos (colaboradores), é fundamental que as lideranças sejam confiáveis, respeitáveis, atenciosas e que também saibam reconhecer/agraciar os colaboradores. Com a possibilidade

de brindar os colaboradores, de fazer gestos, que pouco ou nada acarretam custos à instituição e que certamente deixam os colaboradores mais motivados. Os pequenos gestos (e.g. ofertar cartões, brindes, bolo de aniversário, ou de uma outra data comemorativa) fazem a diferença e ressaltam a importância da utilização de estímulos, como reconhecimento, gratificações/recompensas e incentivos.

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo é dedicado à apresentação da metodologia que norteou o seguimento da investigação, a questão e os objetivos da investigação, a instituição objeto do estudo de caso, como também o modo de tratar as informações recolhidas.

#### 3.1. Questão e Objetivos de Investigação

A investigação debruçou-se sobre a comunicação das lideranças como fator de motivação dos colaboradores do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe, cujo objetivo global é averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante na motivação dos colaboradores.

A questão de partida desta investigação traduz-se em:

- **“A comunicação das lideranças é fator determinante na motivação dos colaboradores?”**

Assim, para efetivar o objetivo geral da investigação foram estabelecidos subsequentes objetivos específicos:

- Caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação no TC;
- Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas perceções da motivação dos colaboradores.

#### 3.2. Desenho da Investigação: Estudo de Caso

A interpretação dos dados obtidos dos participantes, com recurso a questionário, visa criar um estudo pormenorizado das características do grupo em questão, assim como dos padrões comportamentais comuns e tendências observadas. Com base nos objetivos da investigação, considerou-se que seria adequado a realização de um caso de estudo, com vista a realizar uma pesquisa contemporânea e em contexto real. Neste âmbito, foi adotada a metodologia baseada num estudo de caso, que propicia minuciosamente um estudo holístico das características comuns e significantes dos participantes. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 90) “estudo de caso é estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições,

grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. Para Gomez *et al.*, (1996) através do estudo de caso o pesquisador pode alcançar maior entendimento do caso específico e conseguir uma maior clareza sobre aspeto teórico concreto do tema.

### **3.3. A Unidade de Análise**

Para o progresso do trabalho de investigação, optou-se como lugar de investigação o Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe e a população alvo foram os seus colaboradores, que são responsáveis por diversas funções, dentre elas estão: executar planos de ação, emitir o parecer e o relatório da Conta Geral do Estado (CGE), verificar as contas das instituições subjugadas à fiscalização, garantir a elaboração do relatório das auditorias, emitir o certificado de conformidade das atividades sujeitas a auditoria prévia, zelar pela execução das decisões dos despachos, enunciar pesquisas e opiniões no ramo jurídico, económico e financeiro que são requeridos, etc...

Entre os dias 19 de outubro a 22 de dezembro de 2022 aplicou-se o questionário, aos 25 colaboradores do TC, abrangendo todos os universos possíveis de direção e chefe de departamento no estudo, totalizando os 100% dos colaboradores dessa instituição. Os participantes são preservados e mantidos em sigilo, difundindo-se somente o grupo dos dados obtidos. Na investigação, para manter o anonimato das respostas, na designação dos respondentes utilizar-se-á a terminologia “R1, R2, R3”, ou seja, respondente da investigação 1, 2, 3, etc... Optou-se pelo questionário porque nele, os respondentes têm mais liberdade para manifestar suas opiniões, principalmente aquelas que poderiam desagradar a terceiros, podendo responder no instante que lhe parecer adequado, além disso, o mesmo não revela os respondentes à ação da pesquisadora.

### **3.4. O Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe**

Segundo a Lei Orgânica e de Processos do Tribunal de Contas (**Lei n.º 11/2019, capítulo I, art.º 2.º - 4.º**), “o Tribunal de Contas (TC) é um órgão supremo e independente e exerce as competências de controlo das finanças públicas, tendo jurisdição e poderes de controlo financeiro no âmbito da ordem jurídica da República Democrática de São Tomé e Príncipe, tanto no território nacional como no estrangeiro, em relação a serviços, organismos ou representações do Estado no exterior. O mesmo tem por missão controlar a legalidade das

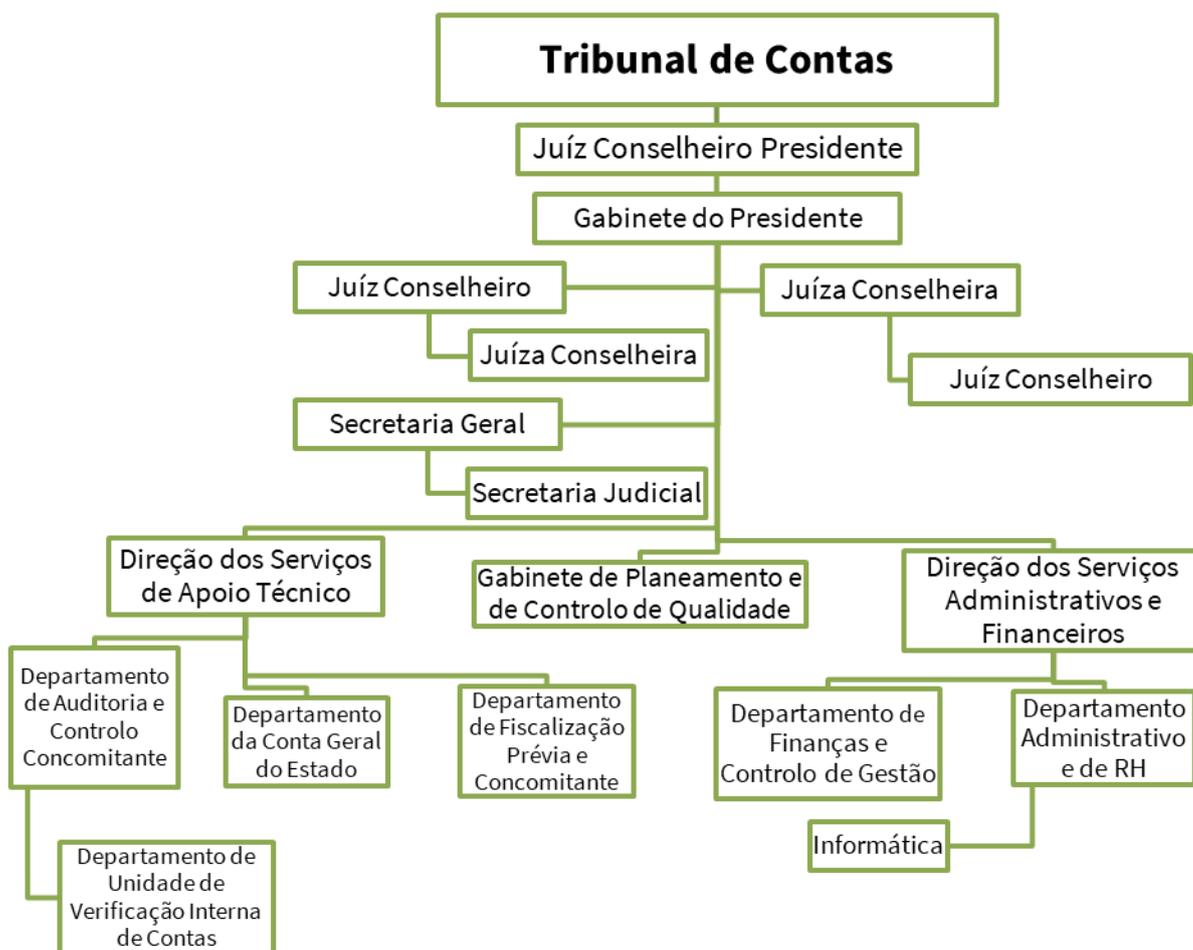
receitas e despesas públicas, julgar as contas que a lei mandar submeter-lhe, dar parecer sobre a CGE e efetivar as responsabilidades financeiras decorrentes das irregularidades e infrações financeiras detetadas.

O TC insere-se no poder judicial como Tribunal financeiro, sendo único na sua ordem e está-lhe excluído a competência na matéria de contencioso administrativo e fiscal. De acordo com a (**Lei n.º 11/2019, capítulo I, art.º 2.º - 4.º**) verifica-se, diante das atribuições elencadas, o quão fundamental é o Tribunal de Contas, cabendo-lhe também algumas funções como:

- Fiscalizar sucessiva ou concomitantemente as entidades públicas e julgar as respetivas contas, quando for caso disso;
- Fiscalizar previamente de modo sistemático ou pontual, a legalidade e a cobertura orçamental dos atos e contratos de que resulte receita ou despesa para alguma das entidades públicas;
- Fiscalizar a aplicação dos recursos financeiros obtidos no estrangeiro, através da cooperação, nomeadamente por via de empréstimo, subsídios, avales e donativos;
- Realizar por iniciativa própria ou a solicitação da Assembleia Nacional ou do governo auditorias às entidades públicas.

O TCSTP possui uma estrutura organizativa que obedece aos critérios definidos no estatuto orgânico e no regulamento interno, que estabelecem as suas atribuições e competências face aos demais diplomas legais que regem a administração pública, considerando as especificidades e características próprias da instituição”. A seguir, a figura 1 onde apresenta-se o organigrama dos órgãos que compõem o TCSTP.

Figura 2: Organigrama do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe



Fonte: Elaboração Própria

Segundo a Lei dos Serviços de Apoio e Estatuto do Pessoal do Tribunal de Contas (**Lei n.º 12/2019, capítulo I, seção I (art.º 1.º - 2.º), seção II (art.º 3.º - 4.º), seção III (art.º 5.º - 6.º), seção IV (art.º 7.º - 12.º)**), “o TCSTP dispõe dos seguintes serviços de apoio:

- a) Gabinete do Presidente;
- b) Secretaria-geral.

O Gabinete do Presidente depende hierárquica e funcionalmente do Presidente do Tribunal de Contas, sendo constituído por um Diretor de Gabinete, um assessor e um operador de telecomunicações.

A Secretaria-geral depende hierarquicamente do Presidente e funcionalmente do Tribunal. Os serviços afetos à Secretaria-geral podem integrar departamentos e divisões que sirvam de suporte à realização das competências de cada Seção do Tribunal, segundo áreas de especialização ou função de responsabilidade dos juízes.

- Integram a Secretaria-geral do Tribunal de Contas:

- a) A Secretaria Judicial;
- b) A Direção dos Serviços de Apoio Técnico;
- c) A Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros;
- d) O Gabinete de Planeamento e de Controlo de Qualidade.

- Integram a Direção dos Serviços de Apoio Técnico:

- a) O Departamento de Fiscalização Prévia e Concomitante;
- b) O Departamento da Conta Geral do Estado e de Fiscalização Orçamental;
- c) O Departamento de Auditoria e Controlo Concomitante;
- d) O Departamento de Unidade de Verificação Interna de Contas.

- Integram a Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros as seguintes unidades:

- a) Departamento de Finanças e Controlo de Gestão;
- b) Departamento Administrativo e dos Recursos Humanos;
- c) Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação, Arquivo e Documentação.”

Todos os departamentos foram criados mediante a implementação do Regulamento interno, sendo os colaboradores os principais agentes de transformação, contribuindo significativamente para o alcance dos resultados esperados. Os departamentos estão organizados de um modo tático de modo a aperfeiçoar a gestão da instituição, considerando a pertinência das tarefas realizadas. De acordo com a Lei n.º 12/2019, os departamentos e divisões são dirigidos por chefes de departamentos que são nomeados pelo Presidente e quando necessário, um chefe poderá coordenar dois setores. Através dos diversos meios de comunicação existentes, pode-se obter e transmitir informação, em todo fluxo e direção, por isso do significativo papel da comunicação interna e dos seus canais na instituição.

### **3.5. Instrumento de Recolha de Dados**

Pretendendo-se obter respostas do objeto de pesquisa e considerando a natureza das informações a recolher, optámos pela utilização do inquérito por questionário (Apêndice n.º 1), no formato eletrónico, como meio privilegiado de recolha de dados. Através dele

recolheram-se informações sobre a comunicação das lideranças como fator de motivação, do ponto de vista do grupo-alvo que são os colaboradores do TCSTP.

Os questionários semiestruturados, foram aplicados de forma virtual por meio da plataforma eletrónica *Google* Formulários, com a responsabilidade de produzir um endereço eletrónico — link: <https://forms.gle/QzyM1E2hRj3UBQuQ9> — próprio que o respondente pode aceder e colaborar com o estudo, de modo anónimo e seguro.

### **3.6. Inquérito por Questionário**

A partir dos objetivos específicos do estudo, as pesquisadoras elaboraram o questionário. O mesmo foi composto por 32 perguntas, traçadas em ordens fixas, intercaladas por questão fechada/objetiva e aberta/subjetiva, que foram partilhadas com os 25 colaboradores do TCSTP. Para melhor perceção das informações, o questionário foi dividido em várias seções: comunicação, comunicação interna, comunicação das lideranças, comunicação na minha instituição, comunicação e motivação, caracterização do respondente. Nele, abordou-se sobre a comunicação e a motivação através de diferentes perspetivas, com a opinião dos respondentes, como também, a ideia que têm da comunicação das lideranças e as suas propostas para melhorar a comunicação na instituição. Algumas informações serão apresentadas graficamente, para perguntas fechadas ou de escolhas múltiplas, tendo em conta o aspeto visual claro, conciso e que facilita a perceção do respondente. Quanto às perguntas abertas, a exposição é realizada com tabelas, com a intenção de transcrever literalmente as respostas dos respondentes.

### **3.7. Pré-teste**

Após a elaboração e análise, realizou-se um pré-teste antes de o questionário ser aplicado definitivamente à grupo-alvo. Os respondentes foram selecionados em outubro, depois da seleção foi preciso abordar cada colaborador do Tribunal de Contas, de modo a esclarecer os objetivos da investigação e solicitar se poderiam colaborar com a mesma. Porém, antes de os abordar, foi necessário conversar primeiro com o Presidente do TCSTP, de modo a pedir-lhe autorização para a realização do estudo nessa instituição.

O pré-teste permitiu identificar supostas lacunas que poderiam intervir na recolha de informações, tal como: duplicidade/linguagem incompreensível, questões incoerentes, desorganização e falhas de digitação ou gramaticais.

Assim, dias antes, partilhou-se o documento com 5 pessoas criteriosas não pertencentes a grupo-alvo, de modo a realizar uma análise e apresentar as recomendações/sugestões de melhorias e modificações. No entanto, na opinião deles, o instrumento foi unanimemente aprovado para a recolha de dados e não necessitaria de correção ou ajustes. Logo, o instrumento com três elementos essenciais que Marconi e Lakatos (2010) explanam: a confiabilidade, que possibilita que todos que o aplicam obtenham o mesmo resultado; a competência, que faz referência as informações, e a fluência, que consiste em ter um vocabulário claro e de fácil acesso.

Quanto aos métodos de análise, realizou-se uma análise descritiva para os dados quantitativos e análise de conteúdo para os qualitativos. A análise descritiva consiste em descrever as principais tendências dos dados obtidos, a forma como obteve-se os mesmos e os aspetos que definem o perfil da amostra considerada.

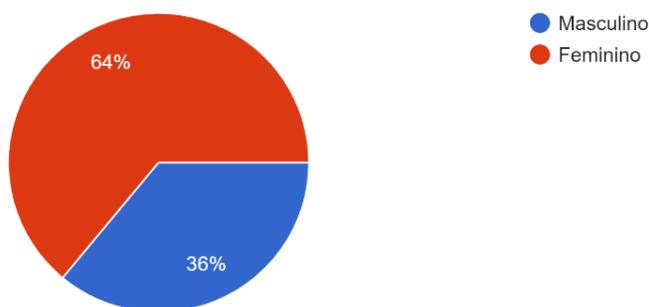
## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Caraterização dos Respondentes

O grupo do estudo está composta por 25 colaboradores do TCSTP, que representa o total do grupo-alvo (taxa de resposta de 100%), no qual, 16 são mulheres e 09 são homens. Conseguimos uma amostra com idades entre 28 a 59 anos, sendo que todos têm habilitação literária igual ou superior à Licenciatura. Vale ressaltar que a participação feminina é mais representativa (64% do grupo de estudo), conforme mostra o gráfico 1.

Gráfico 1: *Género dos Respondentes*

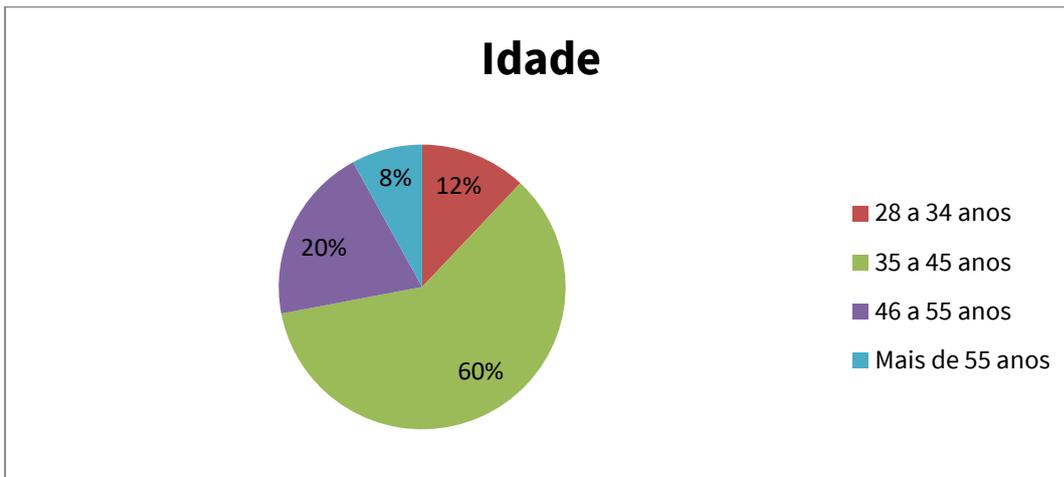
Género  
25 respostas



Fonte: Dados do Estudo

No que diz respeito a idade, constatou-se que varia entre 28 e mais de 55 anos. O grupo mais numeroso tem idades entre 35 e 45 anos, o que significa que uma média dos colaboradores são jovens, conforme mostra o gráfico 2.

Gráfico 2: Idade



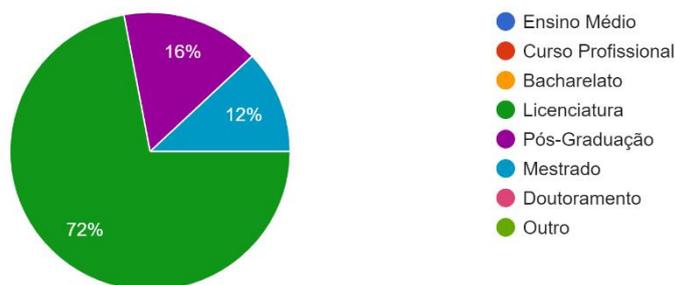
Fonte: Dados do Estudo

No que se refere à habilitação literária, vê-se que os respondentes têm qualificações relevantes, como se pode ver no gráfico 3. A maioria tem licenciatura (72%), 4 possuem uma pós-graduação (16%) e 3 (12%) são mestres. Este é um ponto bastante positivo no grupo estudado, uma vez que mostra a alta qualificação dos colaboradores do TCSTP.

Gráfico 3: Habilitação Literária

Habilitação Literária

25 respostas



Fonte: Dados do Estudo

Na questão sobre o tempo na Instituição, conforme mostra o gráfico 4, a maior parte (52%) afirmou que está no TCSTP há mais de 10 anos e a minoria (8%) estão há menos de 1 ano.

Gráfico 4: *Tempo na Instituição*



Fonte: Dados do Estudo

Por conseguinte, observou-se, que a maior parte da população é composta por colaboradores que estão na instituição há um tempo significativo. Esse é um bom indicador tendo em conta que conhecem bem a instituição, têm bons anos de experiência, e além disso, também trazem consigo conhecimentos de outras instituições que já estiveram, o que agrega mais experiências, como pode-se observar no gráfico 5, relativamente aos anos de experiência.

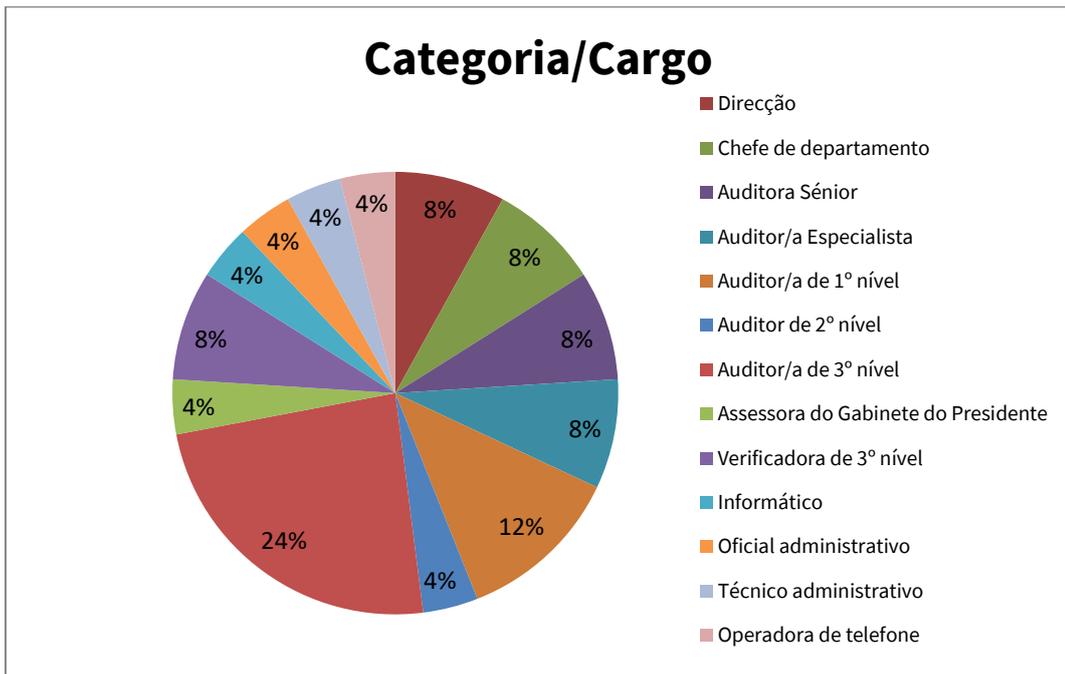
Gráfico 5: *Experiência Profissional*



Fonte: Dados do Estudo

Os respondentes foram convidados a expressarem as suas opiniões sobre a sua categoria na instituição. Tal como ilustra o gráfico 6, no tocante a categoria/cargo que ocupam, verifica-se que os respondentes possuem as seguintes categorias:

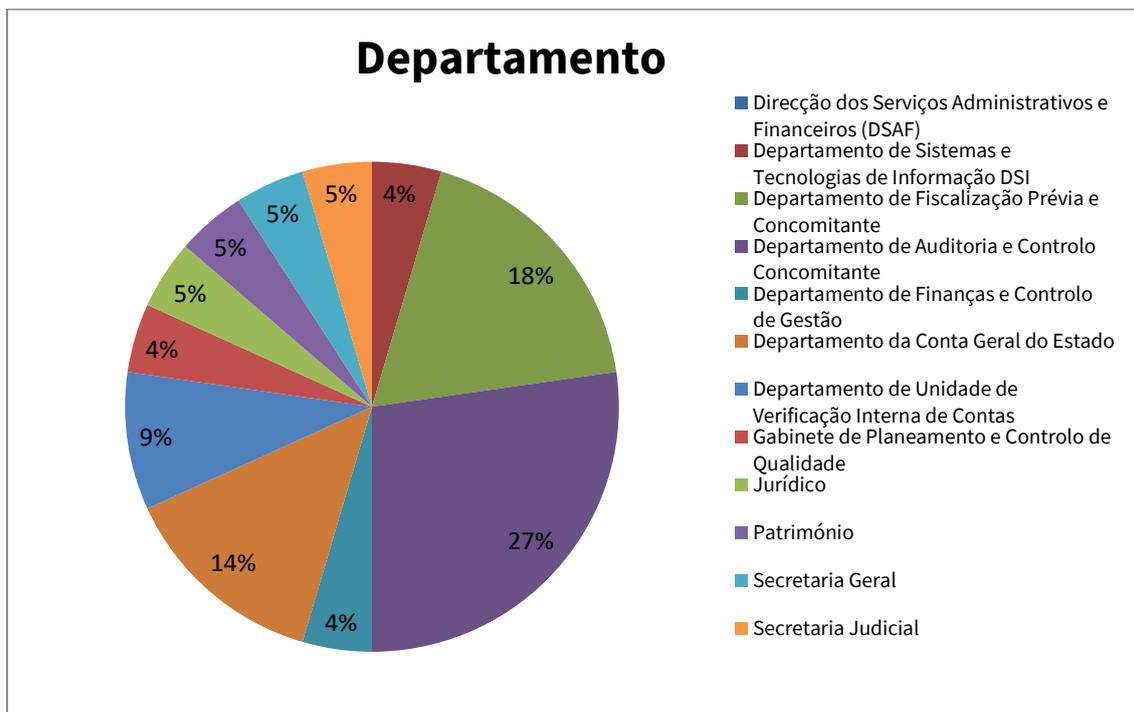
Gráfico 6: Categoria/Cargo



Fonte: Dados do Estudo

Tendo em conta os cargos ocupados, os respondentes pertencem a diversos departamentos, tal como pode ser observado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Departamento



Fonte: Dados do Estudo

## 4.2. Enquadramento sobre a Comunicação Interna

A comunicação interna abarca a comunicação institucional, sua estrutura, relação e interação entre as lideranças e os colaboradores, a imagem da instituição, etc...

Nessa primeira seção, foram formuladas 06 afirmações (que a seguir serão analisadas) relacionadas com a comunicação interna, a fim de que o respondente indicasse se concordava ou discordava, tal como a escala de *Likert* a seguir apresenta: “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, com os valores entre 1 e 5, na qual 1 - “Discordo Totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Nem Concordo Nem Discordo”, 4 - “Concordo” e o 5 - “Concordo Totalmente”. Ela tem como objetivo verificar, mas com o olhar dos colaboradores, a forma como observam a eficiência da comunicação interna existente na instituição.

Na afirmação: “Estou satisfeita/o com o tipo de comunicação existente na minha instituição”, uma soma de 5 respondentes redarguiram com “Discordo”, enquanto 10 responderam “Concordo”, como representado no gráfico 8. Portanto, através desses dados, percebemos que para a maioria dos colaboradores do TCSTP o tipo de comunicação existente deixa-os satisfeitos. Tal como afirma Marcondes (2021) a eficiência na transmissão da mensagem, também depende do tipo de comunicação utilizada, e se a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o tipo de comunicação existente no TCSTP, isso significa que o tipo de comunicação utilizado é eficiente, permite transmitir melhor a mensagem e promover melhor interação entre as lideranças e os colaboradores.

Gráfico 8: *Estou satisfeita/o com o tipo de comunicação existente na minha instituição*



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

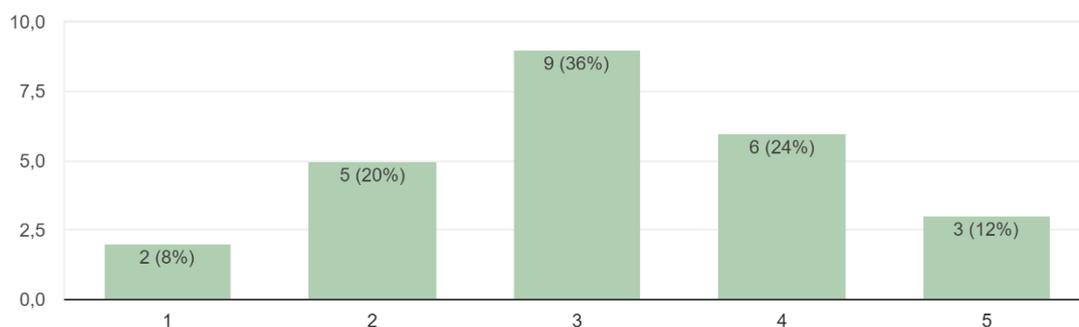
Fonte: Dados do Estudo

Sobre a afirmação: “As informações circulam eficazmente na minha instituição”, 36% dos respondentes retorquiram com “Nem Concordo Nem Discordo”, conforme demonstra o gráfico.

Gráfico 9: *As informações circulam eficazmente na minha instituição*

As informações circulam eficazmente na minha instituição

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

Fonte: Dados do Estudo

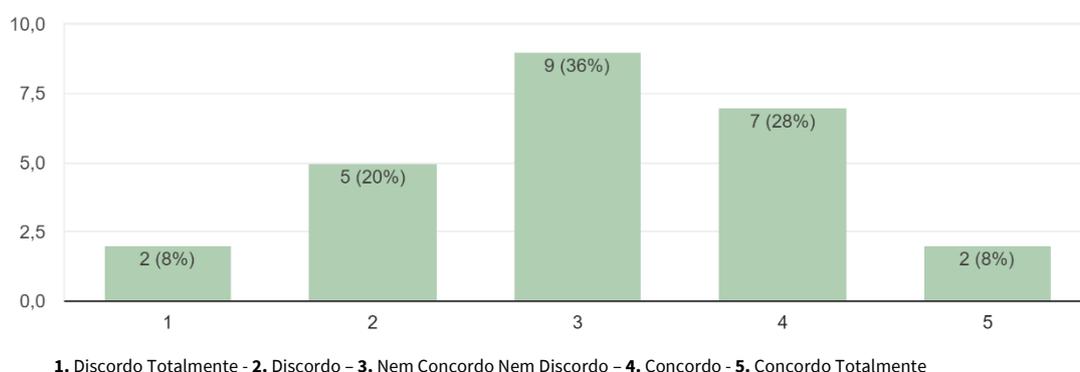
No gráfico 9 pode-se observar que 9 dos respondentes encontram numa posição neutra, ou seja, “Não Concordam e Nem Discordam”, mas se analisarmos todos os “Concordo” que são 6 e os “Concordo Totalmente” que são 3, totalizando 9, logo são em número superior aos 5 dos que discordam. Portanto, 7 respondentes “Discordam” e 9 “Concordam”, com a eficiência da circulação da informação no TCSTP. Assim, com a análise desses resultados percebemos que, quanto a eficiência da circulação das informações, quase que a totalidade dos colaboradores concordam que a mesma circula eficazmente, o que de certa forma facilita na realização das suas funções, contribui com uma certa motivação dos mesmos, tendo em conta que a mesma se faz a tempo e eles têm acesso ao conteúdo da informação que precisam.

O gráfico 10 apresenta as opiniões dos colaboradores sobre a afirmação: “A comunicação interna na minha instituição está acima da média”, 9 dos respondentes redarguiram com “Nem Concordo Nem Discordo”, conforme demonstra o referido gráfico. Mais uma vez, se analisarmos todos os “Concordo” que são 9 e os “Não Concordo” que são 7, compreendemos que apesar do empate entre os que “Nem Concordo Nem Discordo” e os que “Concordam”, a comunicação interna no TCSTP está acima da média, permitindo aos colaboradores estarem informados a tempo. Esse desfecho fortalece a ideia que a comunicação interna é instrumento essencial e quando está acima do esperado traz êxito para a instituição.

Gráfico 10: *A comunicação interna na minha instituição está acima da média*

A comunicação interna na minha instituição está acima da média

25 respostas



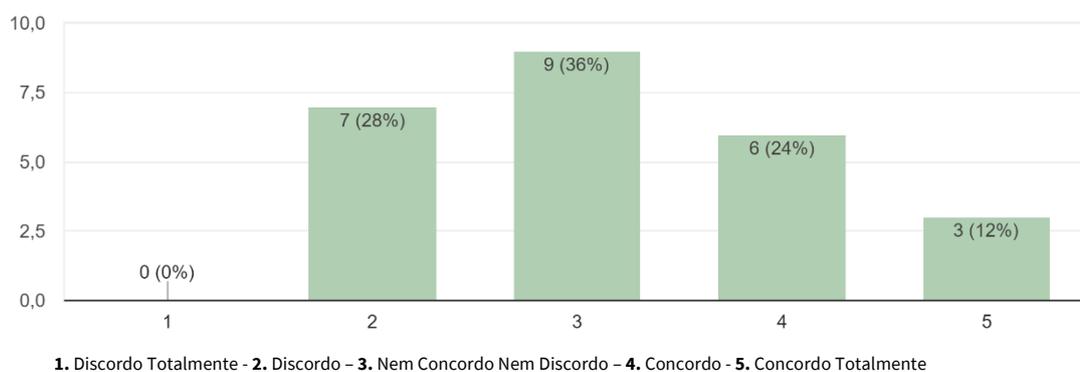
Fonte: Dados do Estudo

Com isso, ao indicarem as suas opiniões sobre “os principais processos de comunicação no TCSTP”, mais uma vez temos um empate entre os 9 respondentes que assinalaram “Nem Concordo Nem Discordo”, e outros 9 com “Concordo”, sendo que 7 “Não Concordam” com a afirmação, tal como podemos observar no gráfico 11. Com esse número de colaboradores que concordam, entendemos que no TCSTP os principais processos de comunicação são eficientes. Nesta lógica de pensamento, Abdala (2018) afirma que, para que haja entendimento mútuo entre as lideranças e os colaboradores faz-se necessário que o processo de comunicação seja viável e eficiente, tal como aponta a maioria das respostas dos colaboradores do TCSTP. Através destes resultados pode-se acrescentar que, a eficiência dos principais processos de comunicação facilita o processo de transmissão e entendimento da mensagem, bem como na motivação dos colaboradores.

Gráfico 11: *Os principais processos de comunicação da minha instituição são eficientes*

Os principais processos de comunicação da minha instituição são eficientes

25 respostas



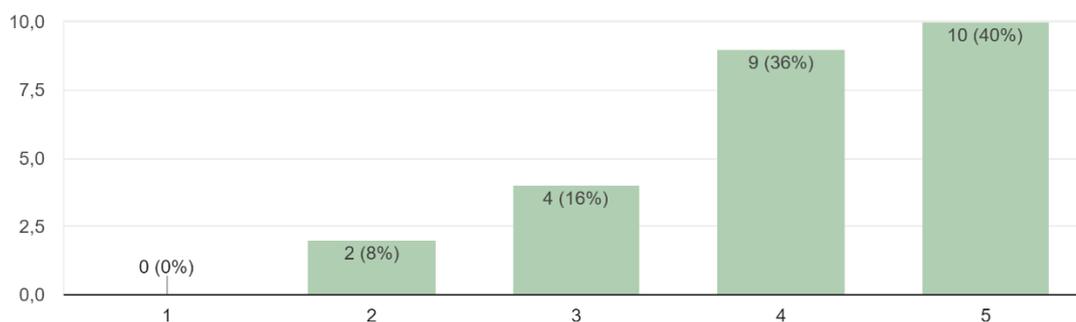
Fonte: Dados do Estudo

Quando solicitados sobre a eficácia da comunicação entre eles, a grande maioria, ou seja, 19 colaboradores do TCSTP afirmam que a comunicação entre os colegas de trabalho é eficaz, tal como podemos observar no gráfico 12. Dos 25 respondentes, 19 assinalaram “Concordo” e apenas 2 indicaram “Discordo”. Com essa grande maioria em concordância, percebemos que existe uma boa comunicação entre eles, o que é benéfico em todos os sentidos. Pois, trabalhar em um ambiente de trabalho onde a comunicação flui eficazmente entre os colaboradores, influencia positivamente na motivação, na satisfação, no ânimo e na produtividade dos mesmos. Por isso, Cruz e Aguiar (2020) afirmam que a comunicação eficaz entre os colegas de trabalho aprimora o processo integrativo, facilita a aproximação e uma boa relação entre os mesmos, independentemente dos diferentes setores/departamentos da instituição que trabalham.

Gráfico 12: *A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho*

A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

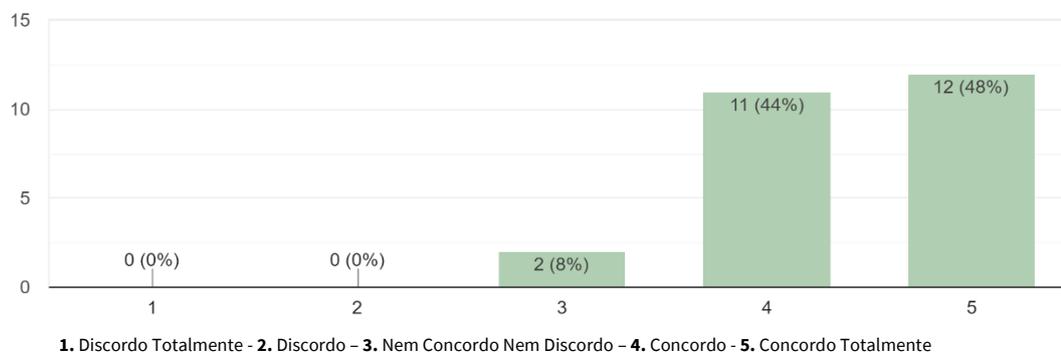
Fonte: Dados do Estudo

Na última afirmação da seção, relativamente à “Investir na comunicação interna da minha instituição pode contribuir para consolidar a motivação dos colaboradores”, notou-se que 12 respondentes disseram “Concordo Totalmente”, 11 “Concordo” e apenas 2 responderam com “Nem Concordo Nem Discordo”, tal como se pode observar no gráfico 13. É visível que a grande maioria (92%) dos colaboradores do TCSTP concordam que investir na comunicação interna pode sim contribuir para consolidar a motivação dos mesmos. Levando-nos a perceber que a existência de uma boa comunicação interna estimula e tem uma grande relação com a motivação, tal como afirma Simões (2008) que diz que, atualmente a comunicação é adotada como elemento que simplifica o desempenho das tarefas e, conseqüentemente, a motivação individual ou de todos os colaboradores.

Gráfico 13: *Investir na comunicação interna da minha instituição pode contribuir para consolidar a motivação dos colaboradores*

Investir na comunicação interna da minha instituição pode contribuir para consolidar a motivação dos colaboradores

25 respostas



Fonte: Dados do Estudo

Ao analisar os dados desta seção, nota-se que os colaboradores do TCSTP estão satisfeitos com o tipo de comunicação existente, revelando que as informações circulam eficazmente, permitindo que comunicação interna no TCSTP esteja acima da média. Os mesmos afirmam que os principais processos de comunicação existentes na instituição são eficientes, que a comunicação é eficaz entre eles, porém a maioria alega a importância de se investir na comunicação interna para consolidar a motivação.

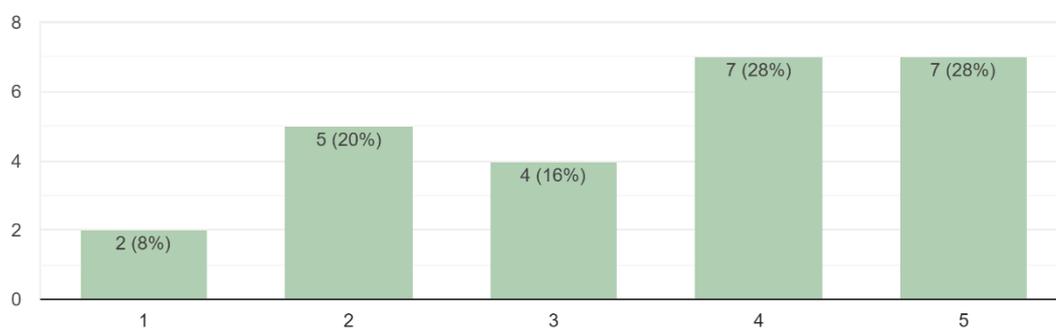
#### 4.2.1. Comunicação das lideranças

Quanto a eficácia da comunicação entre as lideranças e os colaboradores, através do gráfico 14 observamos que, 14 colaboradores concordam que a comunicação entre eles e as lideranças é eficaz, porém, 7 dos mesmos discordam e apenas 4 escolheram “Não concordo e Nem discordo”. Dos que discordam, levam-nos a crer que se tratam das barreiras comunicacionais, que são determinados problemas que dificultam a comunicação e afetam grandemente a eficácia do processo comunicativo. Dias e Chagas (2020) afirmam que a eficácia da comunicação entre as lideranças e os colaboradores é extremamente importante e a falta da mesma é um problema crítico dentro da instituição, que pode trazer sérias consequências para a equipa, impactando no desempenho, na produtividade e na motivação dos profissionais.

Gráfico 14: A comunicação é eficaz entre mim e os meus líderes/superiores hierárquicos

A comunicação é eficaz entre mim e os meus líderes/superiores hierárquicos

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

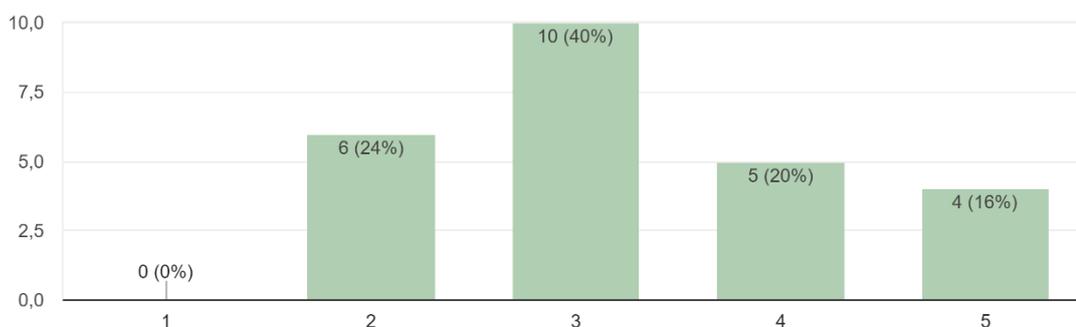
Fonte: Dados do Estudo

No que diz respeito a reunir e partilhar as informações com as lideranças no TCSTP, observa-se no gráfico 15, que 9 colaboradores “Concordam” que reúnem e partilham, 6 “Discordam”, e 10 “Não Concordam e Nem Discordam”. Apesar de uma parte dos respondentes afirmarem que não reúnem e partilham com regularidade as informações com os seus líderes, esse é um dado muito relevante para o TCSTP, dado que permite realçar o importante papel das reuniões e partilha das informações existentes com as lideranças. Pois, Kunsh (2016) declara que não haveriam instituições se não existisse/tivesse comunicação, tendo em conta que a mesma é um assunto extremamente relevante para o alcance das metas institucionais.

Gráfico 15: Reúno e partilho informações regularmente com os meus superiores hierárquicos

Reúno e partilho informações regularmente com os meus líderes/superiores hierárquicos

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

Fonte: Dados do Estudo

Em seguida, o último gráfico desta seção (gráfico 16) que nos mostra, que existe um bom entendimento das informações que os colaboradores do TCSTP recebem das lideranças. Terciotti (2009) alude que a comunicação é o ato de partilhar mensagens entre os indivíduos, com a intenção de convencer e de ter a compreensão mútua, de acordo com o conteúdo/contexto abordado. Observa-se no gráfico 16 que, praticamente 100% dos colaboradores asseguram que há uma boa compreensão das informações que recebem, ou seja, a comunicação flui e não existem dificuldades em entender o que as lideranças transmitem, o que representa um resultado muito favorável para o TCSTP.

Gráfico 16: *Entendo as informações que recebo dos meus líderes/superiores hierárquicos*



Fonte: Dados do Estudo

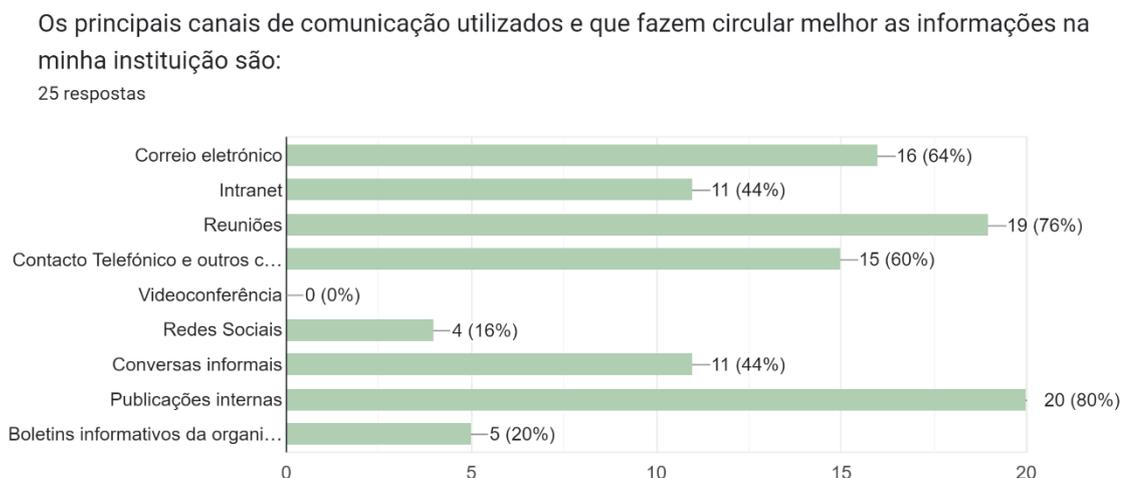
Ao analisar os dados desta seção, percebemos que a comunicação é eficaz entre os colaboradores e as lideranças, que os mesmos reúnem e partilham informações regularmente e que entendem as informações que partilham.

#### **4.2.2. Comunicação na minha instituição**

Esta seção é composta por 5 questões, dedicadas 'a comunicação no TCSTP'. Nela, procurou-se saber os meios de comunicação essenciais empregues no TCSTP, o nível de satisfação dos colaboradores para com os mesmos e os canais utilizados para divulgar a comunicação e partilhar com as lideranças.

No gráfico 17, pode-se observar que os respondentes foram convidados a responder sobre os canais de comunicação que utilizam para transmitir as informações institucionais.

Gráfico 17: Os principais canais de comunicação utilizados e que fazem circular melhor as informações na minha instituição são:



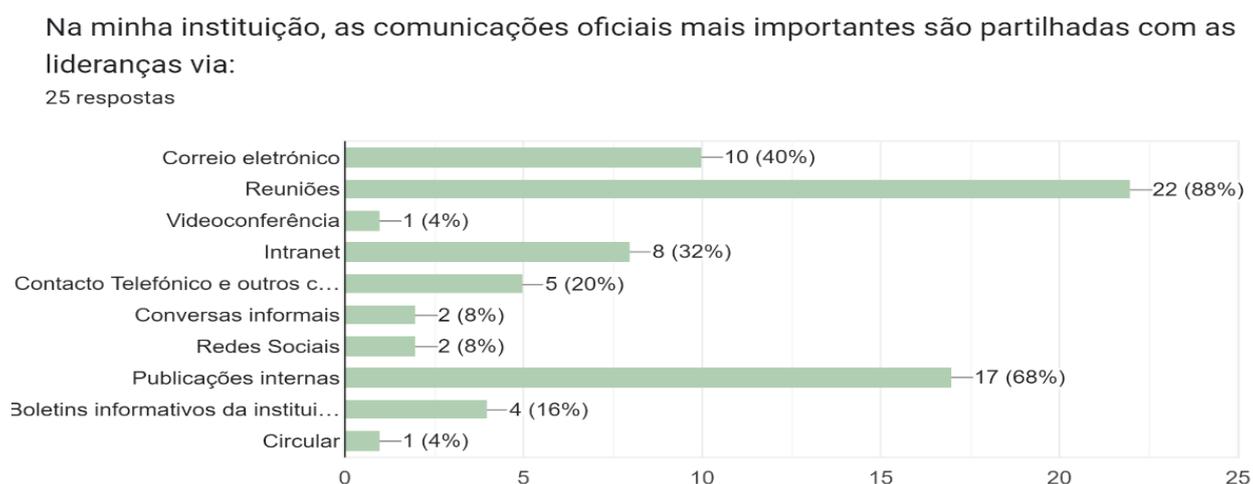
Fonte: Dados do Estudo

Ao observar o gráfico 17, averigua-se que o canal que mais se utiliza e faz circular melhor as informações no TCSTP são as “Publicações internas” que apresentam uma maior frequência de utilização - 80%, no segundo lugar as “Reuniões” com 76%, no terceiro lugar temos o “Correio eletrônico” com 64%. O “Contato telefónico - 60%”, a “Intranet 44%”, as “Conversas informais - 44%”, os “Boletins informativos - 20%” e as “Redes sociais - 16%”, também foram apontados como canais de comunicação utilizados e que fazem circular melhor as informações com frequência no TCSTP. Esta informação mostra-nos que, a comunicação institucional é acessível aos colaboradores, revelando também, que o costume institucional de difundir informação tem maior frequência através das “Publicações internas”, ou seja, 20 respondentes apontaram-na como o canal de uso frequente. As “Redes sociais” apresentam uma rara frequência de utilização, enquanto “Videoconferência” não é utilizado como meio que faz circular a informação no TCSTP, com isso, pode-se supor que, ou não são tão atraentes ou não facilitam ou não são tão necessárias de momento, como canal de comunicação na instituição.

Relativamente aos novos instrumentos de comunicação “Redes sociais” e “Videoconferência”, verificou-se que são poucos utilizados como canal de comunicação interna no TCSTP, porém, essa informação também permitiu entender que a inovação tecnológica, que revolucionou a comunicação, está gradativamente nas instituições e está-se num sistema comunicação moderno.

Quando questionados sobre a via que as informações oficiais mais relevantes são partilhadas com as lideranças, tal como apresenta o gráfico 18, obteve-se as seguintes respostas.

Gráfico 18: Na minha instituição, as comunicações oficiais mais importantes são partilhadas com as lideranças via:



Fonte: Dados do Estudo

Embora pareça semelhante ao gráfico anterior (gráfico 17), nessa questão, procurou-se de forma mais específica compreender o canal oficial que utilizam no TCSTP para difundir orientações, atualizações e demonstrações sobre vários conteúdos com as lideranças. Após análise do gráfico, constatou-se que as “Reuniões” com 88 % é meio utilizado com maior frequência para partilhar as comunicações oficiais com as lideranças. A seguir, com 68% são as “Publicações internas”, depois o “Correio eletrónico” com 40%. Também são igualmente utilizados no TCSTP como via para partilhar comunicações oficiais com as lideranças, a “Intranet - 32%”, o “Contato telefónico - 20%” e os “Boletins informativos - 16%”. Já as “Conversas informais - 8%” e as “Redes sociais - 8%” são os meios com menor frequência de utilização. Com relação a “Circular” e “Videoconferência” analisa-se que é um canal quase sem utilização, com um índice de apenas 1%.

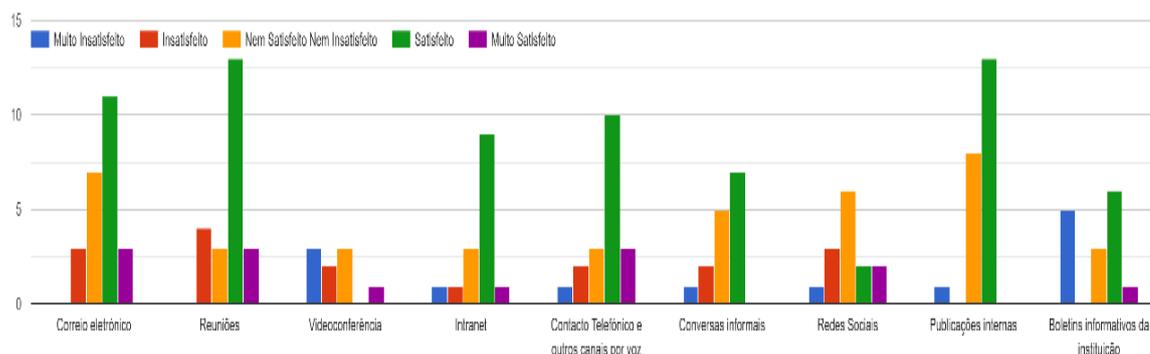
Ao confrontar essas informações com as do gráfico 17, averiguou-se que os dados têm semelhanças, tendo em conta que as “Reuniões”, as “Publicações internas” e o “Correio eletrónico” continuam a ser os principais canais de transmissão de informações no TCSTP, há uma certa preferência pela utilização dos mesmos. A segunda opção mais usada foi ‘as

reuniões com os superiores’, com um total de 57%. Em ambos os gráficos, notou-se a fraca utilização das “Redes sociais” ou “Videoconferência”.

Através do gráfico 19, percebe-se que as reuniões e as publicações internas têm um maior grau de satisfação, porém o grau de satisfação relativamente aos outros canais de comunicação (correio eletrónico, contato telefónico, intranet...) utilizados no TCSTP é satisfatório.

Gráfico 19: Grau e satisfação relativamente aos canais de comunicação utilizados na instituição

Indique o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes canais de comunicação utilizados na sua instituição



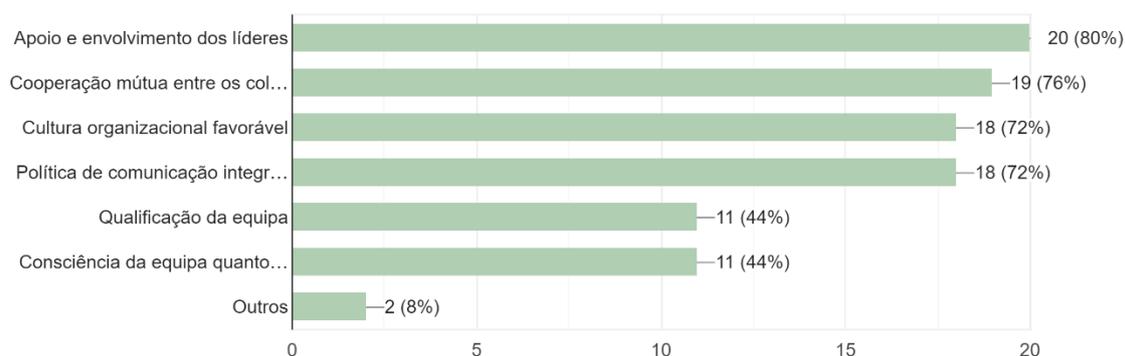
Fonte: Dados do Estudo

Quando solicitados sobre os fatores que impulsionam o desempenho da comunicação, 80% mencionaram “Apoio e envolvimento dos líderes”, 76% “Cooperação mútua entre os colaboradores”, 72% “Cultura organizacional favorável e Política de comunicação”, 44% “Qualificação da equipa e Consciência da equipa quanto” e apenas 8% “outros”, como apresenta o gráfico 20.

## Gráfico 20: Os principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação

Para mim, os principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação são:

25 respostas



Fonte: Dados do Estudo

Esta questão responde melhor à pergunta sobre ‘a eficácia da comunicação entre as lideranças e os colaboradores’, do gráfico 14, onde 7 colaboradores discordaram. Essas discordâncias levaram-nos a crer que se tratam das barreiras comunicacionais (determinados problemas que dificultam a comunicação e afetam grandemente a eficácia do processo comunicativo), porém, através do gráfico 20 percebemos que fatores como a falta de: “apoio e envolvimento dos líderes”, “Cooperação mútua entre os colaboradores”, “Cultura organizacional desfavorável e Política de comunicação desintegrada”, “Qualificação da equipa e Consciência da equipa quanto à importância estratégica de suas atividades na instituição”, também criam essas barreiras comunicacionais e interferem na eficácia e eficiência da comunicação.

Um dos nossos objetivos consiste em caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação (ferramentas que permitem assegurar, classificar e estabilizar o sistema comunicacional da instituição), e com base nos dados obtivemos resultados dos canais de comunicação que são eficientes no TCSTP. Tendo em conta as características do TCSTP percebemos que a escolha do canal/meio de comunicação, depende do tipo e do tamanho da instituição, do público que se pretende atingir, da periodicidade com que as mensagens são encaminhadas, do nível de linguagem, do grau de interesse e não só.

A tabela 3 contém a transcrição dos resultados concernente a seguinte questão: “Se pudesse fazer qualquer mudança, no modo como funciona a comunicação na sua instituição, o que mudaria?” Assim, os respondentes tiveram a oportunidade de manifestarem as suas propostas para a mudança no modo como funciona a comunicação interna no TCSTP.

Tabela 3: *Propostas para melhoria da comunicação interna na instituição*

“Se pudesse fazer qualquer mudança, no modo como funciona a comunicação na sua instituição, o que mudaria?”	
Respondente nº1	“A comunicação seria mais fluente e de forma cordial.”
Respondente nº2	“A maneira como os superiores hierárquicos comunicam com os colaboradores.”
Respondente nº3	“A cultura organizacional: formando através da informação.”
Respondente nº4	“Preferia que houvesse uma comunicação transversal, onde a comunicação fluía de topo da hierarquia à base. Mudança na forma como se comunica com excesso de imperatividade imposta em forma de comunicação, ou seja, uma comunicação de líder para colaborador e não de chefe para o subordinado.” “Toda opinião conta”.
Respondente nº5	“O sistema e a forma de comunicar entre as lideranças e os colaboradores, e também para que sejam mais flexíveis com os funcionários vulneráveis e os demais.
Respondente nº6	“Passaria a priorizar, isto é, usar mais o meio mais eficaz para a comunicação, por exemplo um dos meios mais eficazes são as reuniões periódicas de socialização interna, pelo que passaria a organizar mais reuniões deste tipo.
Respondente nº7	“Relações humanas.”
Respondente nº8	“A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações, pois visa passar informações, tomadas de decisões corretas. Assim, mudaria a forma como as pessoas se relacionam com as outras. A má comunicação traz desgaste nas relações. Liderar é comunicar para atingir os objetivos da Instituição.”
Respondente nº9	“A facilidade para comunicar com algumas das lideranças e maior compreensão/entendimento advinda na comunicação dos colaboradores. Investiria na empatia comunicacional.”
Respondente nº10	“Mais tempo e melhor compreensão para os colaboradores exprimirem as suas opiniões.”

Fonte: Dados do Estudo

De um modo geral, os respondentes apontaram as seguintes sugestões: incentivo ao uso de reuniões periódicas, melhoria no modo de comunicar em geral, de modo que a comunicação seja mais clara e objetiva, investir nas relações humanas e permitir que os colaboradores tenham oportunidades para exprimirem as suas opiniões.

Ao analisar as sugestões constatou-se também, que existe o desejo para que a comunicação entre as lideranças e os colaboradores, seja mais flexível, cordial e menos burocrática, de modo a proporcionar uma comunicação interna eficiente, que aprecia os costumes, a imagem e a identificação institucional.

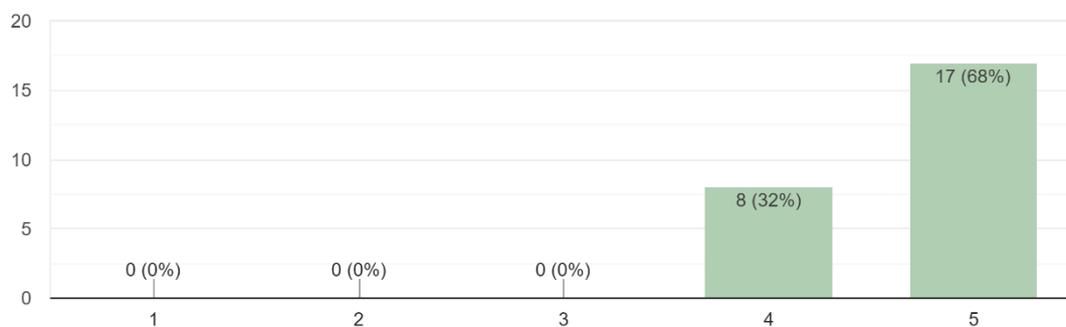
### 4.3. Enquadramento sobre a Motivação

Esta seção sobre a motivação é composta por 4 questões que procuram compreender se a comunicação tem relação com a motivação. Ruffatto et al. (2017) afirmam que, a análise da motivação deve considerar a comunicação existente, pois, a comunicação pode intervir tanto na motivação como na expectativa individual. Assim, quando questionados sobre a comunicação como um fator indispensável para que haja motivação, foram recolhidas as seguintes informações, representadas no gráfico 21:

Gráfico 21: *A comunicação é um fator indispensável para que haja motivação*

A comunicação é um fator indispensável para que haja motivação

25 respostas



1. Discordo Totalmente – 2. Discordo – 3. Nem Concordo Nem Discordo – 4. Concordo – 5. Concordo Totalmente

Fonte: Dados do Estudo

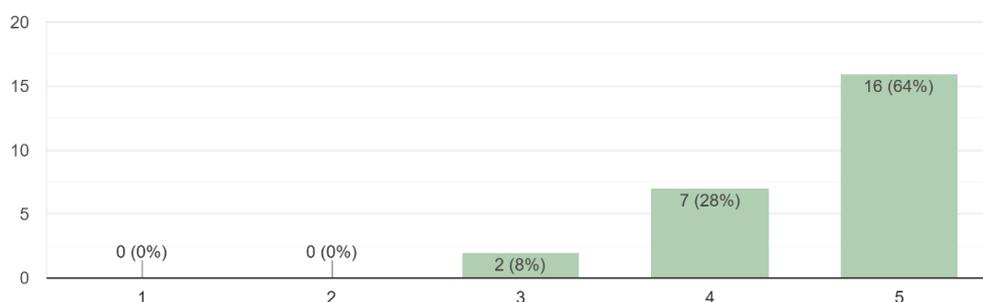
Através do gráfico 21 compreendemos que, os colaboradores do TCSTP concordam que a motivação está intimamente relacionada com a comunicação, sendo que 100% dos mesmos afirmam que, a comunicação é fator indispensável para que haja motivação.

O gráfico 22 apresenta os dados relacionados com a comunicação das lideranças e a motivação dos colaboradores. O resultado mostra que 92% dos colaboradores concordam que a comunicação das lideranças auxilia a motivação, pois esclarece aos colaboradores o que fazer. Através da comunicação, as lideranças conseguem formar uma verdadeira equipa harmoniosa e motivada. À vista disto, Devesa (2017) afirma que a comunicação consiste num recurso fundamental para o líder, que deve transmitir suas mensagens de tal forma que promova nos colaboradores o entendimento correto conduzindo à motivação no trabalho.

Gráfico 22: A comunicação das lideranças facilita a motivação dos colaboradores

A comunicação das lideranças facilita a motivação dos colaboradores

25 respostas



1. Discordo Totalmente – 2. Discordo – 3. Nem Concordo Nem Discordo – 4. Concordo – 5. Concordo Totalmente

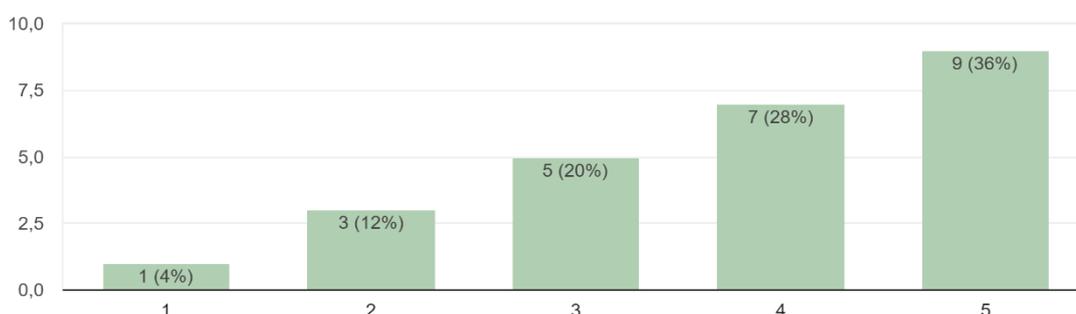
Fonte: Dados do Estudo

Sobre o nível de comunicação existente e a sua influência na motivação dos colaboradores, o gráfico 23 apresenta as opiniões dos respondentes. O resultado aponta que 64% dos colaboradores responderam com “Concordo”, 20% “Não concordo e Nem discordo” e 16% com “Discordo”. Através desses dados percebemos que, para alguns o nível de comunicação existente não tem grandes influências na motivação, porém, outros discordam e alegam que o nível de comunicação influencia sim na motivação dos colaboradores. Essa percentagem dos que responderam com “Concordo” faz-nos recorrer ao gráfico 21, onde vimos que a grande maioria dos colaboradores do TCSTP concordam que a motivação está diretamente relacionada com a comunicação. Por isso, Lacombe (2017) afirma que uma comunicação eficiente é fundamental e inicia na aptidão para motivar.

Gráfico 23: O nível de comunicação existente influencia positivamente a motivação dos colaboradores

O nível de comunicação existente influencia positivamente a motivação dos colaboradores

25 respostas

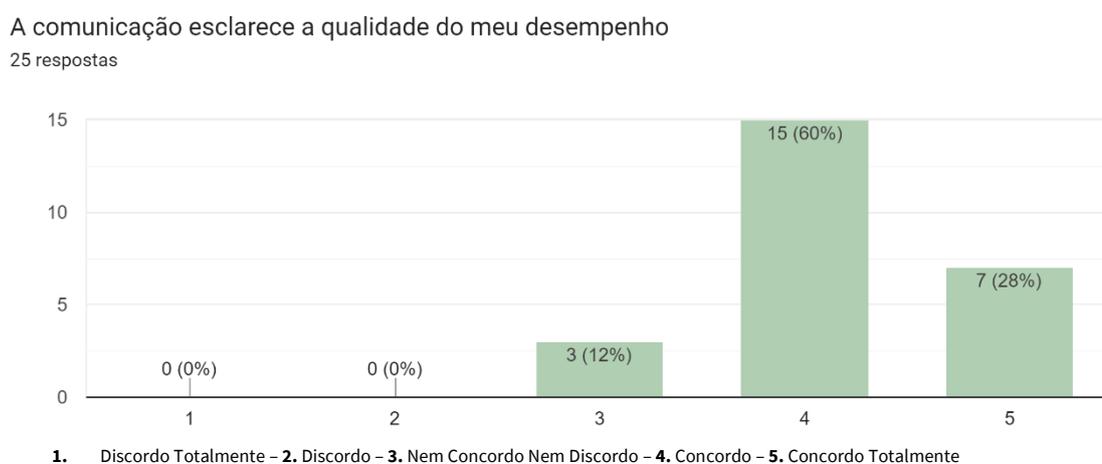


1. Discordo Totalmente – 2. Discordo – 3. Nem Concordo Nem Discordo – 4. Concordo – 5. Concordo Totalmente

Fonte: Dados do Estudo

Segundo Rego (2007, p.27) a comunicação também serve para elogiar, orientar e esclarecer a qualidade do desempenho dos colaboradores. Como pode-se observar no gráfico 24, a questão é sobre a comunicação esclarecer o desempenho individual. Nela, 88% dos colaboradores “Concordam” e apenas 12% “Não concorda e Nem discorda”. Portanto, a grande maioria “Concordam” que a comunicação esclarece a qualidade do desempenho dos colaboradores.

Gráfico 24: *A comunicação esclarece a qualidade do meu desempenho*



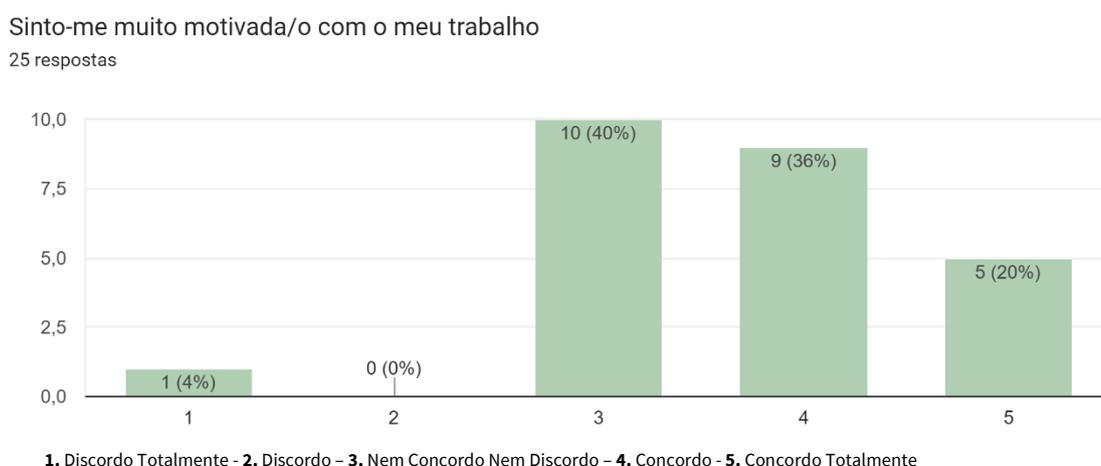
Fonte: Dados do Estudo

### 4.3.1. **Motivação e comunicação**

Esta penúltima seção contém 5 questões sobre a motivação no ambiente de trabalho. O gráfico 25 apresenta os resultados sobre ‘sentir-se motivada/o no ambiente de trabalho’. Sobre essa questão, percebemos que, 14 colaboradores encontram-se motivados, 10 optaram por “Não concordo e Nem Discordo” e apenas 1 “Discorda Totalmente”, ou seja, não se sente motivada/o com o trabalho. Podemos relacionar esses resultados com os fatores motivadores e desmotivadores existentes, e recorrer também as teorias sobre a motivação. Conjugando esses pontos nos faz perceber melhor a motivação no ambiente de trabalho. O estar motivado ou não, pode ter alguma relação com as teorias de motivação, como por exemplo: na teoria das necessidades de Abraham Maslow, satisfazer essas 5 necessidades (1=> fisiológica, 2 => seguridade, 3 => amor e pertença, 4 => consideração e 5 => autorrealização), permite o colaborador sentir motivado no seu local de trabalho. Na teoria dos dois fatores de Herzberg, Rosa (1994) fundamenta que, a existência da motivação depende de 1) Fatores

Extrínsecos e 2) Fatores Intrínsecos. Talvez, a desmotivação daquele colaborador/a do TCSTP deve-se ao facto de que o mesmo/a tenha em falta um desses fatores ou talvez alguma outra situação o esteja a afetar. Por isso, Miguel et al. (2008, p.112) asseguram que “muitas das vezes, a pessoa só será motivada quando ela própria se sentir pronta para tal”. Portanto, independentemente das explicações das teorias de motivação e dos fatores motivadores e desmotivadores existentes, a pessoa só sentirá motivada quando ela estiver pronta e quiser.

Gráfico 25: *Sinto-me motivada/o com o meu trabalho*



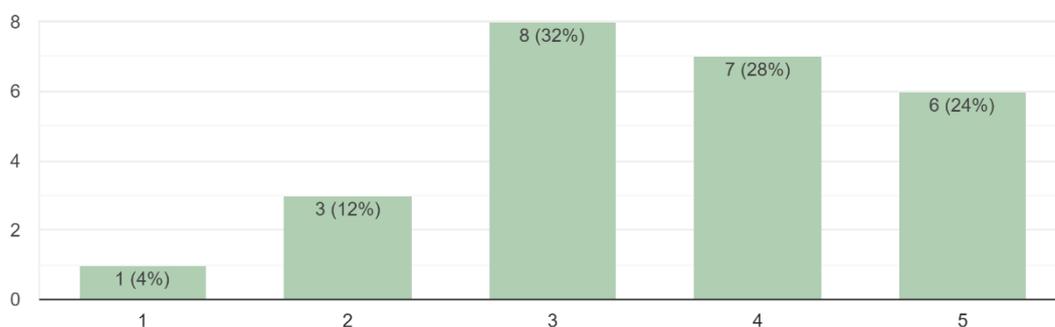
Fonte: Dados do Estudo

As respostas relativamente à “A colaboração por parte do meu líder/superior hierárquico e dos meus colegas, faz aumentar a minha motivação”, conforme o gráfico 26, uma média de 52% dos respondentes responderam com “Concordo”, 32% com “Não Concordo Nem discordo” e 16% com “Discordo”. Apesar de 16% dos respondentes acharem que a colaboração das lideranças e dos colegas não terem impacto na sua motivação, a grande maioria vê essa colaboração como positiva. Miguel et al. (2008, p.112) afirmam que fatores motivadores como lideranças motivadoras, equipa coesa e nível elevado de segurança e respeito, fazem aumentar a motivação.

Gráfico 26: A colaboração por parte do meu líder/superior hierárquico e dos meus colegas, faz aumentar a minha motivação

A colaboração por parte do meu líder/superior hierárquico e dos meus colegas, faz aumentar a minha motivação

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

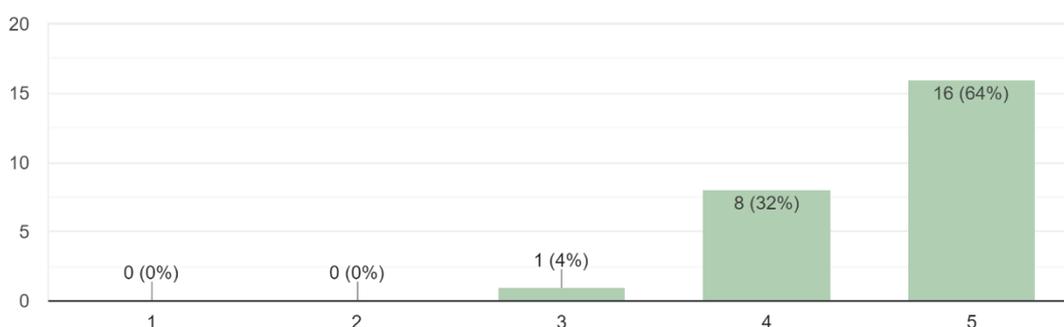
Dados do Estudo

Como já percebemos nas interpretações dos resultados anteriores, a motivação e a comunicação andam juntas. Através dos resultados do gráfico 27, percebemos que houve unanimidade nas respostas uma vez que, todos os colaboradores concordam que se sentem mais motivados para trabalhar, quando há uma boa comunicação. Para os mesmos, um dos pontos fundamentais que impulsionam a motivação é a comunicação, reforçando assim, a nossa teoria sobre a qualidade da comunicação na motivação.

Gráfico 27: Sinto-me mais motivada/o para trabalhar quando há uma boa comunicação

Sinto-me mais motivada/o para trabalhar quando há uma boa comunicação

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

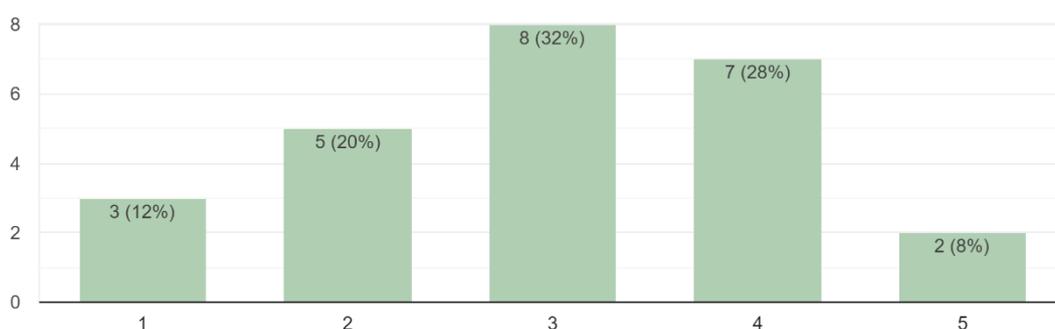
Fonte: Dados do Estudo

Ao solicitar sobre “o modo como se comunica internamente”, através do gráfico 28 observamos os resultados que apontam para opiniões distintas. No gráfico 27 os resultados

foram unânimes quanto a sentir-se mais motivados para trabalhar, quando há uma boa comunicação, porém, quando se questionou sobre o modo como se comunica internamente, 36% dos respondentes respondeu com “Concorda”, 32% com “Não Concordo Nem discordo” e igualmente 32% com “Discordo”. O que nos faz crer que no geral, talvez o modo como se comunica no TCSTP não motiva todos os colaboradores a trabalharem melhor, isto porque cada colaborador tem a forma que o motiva a trabalhar melhor. Por isso, Miguel et al. (2008, p.112) asseguram que muitas das vezes, as lideranças devem despende de tempo para perceber fatores que motivam e desmotivam os colaboradores.

Gráfico 28: *O modo como se comunica na minha instituição motiva os colaboradores a trabalharem melhor*

O modo como se comunica na minha instituição motiva os colaboradores a trabalharem melhor  
25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

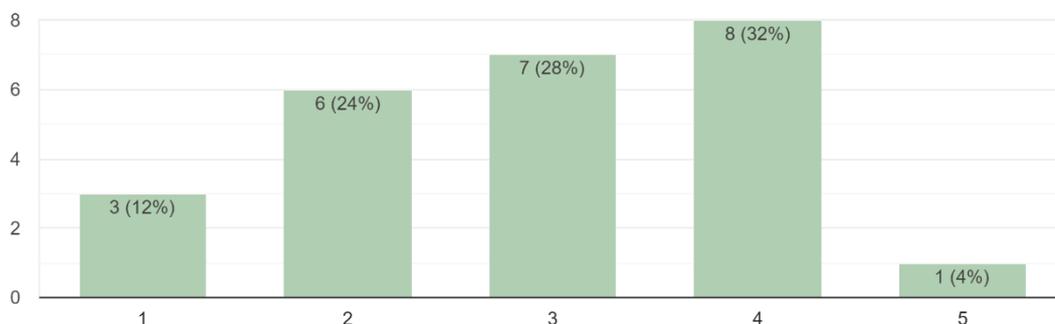
Fonte: Dados do Estudo

Ao comparar as informações apresentadas nesta questão (gráfico 29), com as da questão anterior (gráfico 28) percebemos que o modo como comunica-se no TCSTP tem afetado a motivação dos colaboradores. Sobre a questão “Na minha instituição sinto-me motivada/o com o tipo de comunicação que as lideranças fornecem”, 36% dos colaboradores responderam com “Concordo” e igualmente 36% dos colaboradores responderam com “Discordo” e 28% com “Nem concordo Nem discordo”. A atitude negativa por parte das lideranças é um dos fatores motivadores e desmotivadores que poderá estar na base deste empate, que de certa forma afeta a motivação dos colaboradores. De realçar também, que alguns dos tipos de comunicação fornecida pelas lideranças não afeta igualmente a motivação de todos os colaboradores.

Gráfico 29: Na minha instituição sinto-me motivada/o com o tipo de comunicação que as lideranças fornecem

Na minha instituição sinto-me motivada/o com o tipo de comunicação que as lideranças fornecem

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

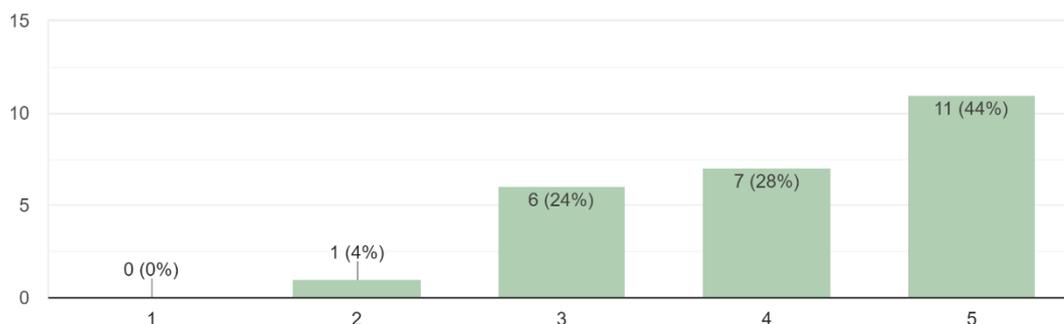
Fonte: Dados do Estudo

Miguel et al. (2008, p.112) confirmam que, fatores como sentido de realização e sucesso, reconhecimento e recompensas, fazem com que os colaboradores expressem grande motivação. No último gráfico (gráfico 30) desta seção, apresentamos os resultados sobre a questão “expresso satisfação e grande motivação quando correspondo às expetativas”. Nele, a grande maioria dos colaboradores do TCSTP “Concordam” que quando correspondem as expetativas expressam motivação e satisfação, o que pode ser visto como um ponto positivo para a instituição.

Gráfico 30: Expresso satisfação e grande motivação quando correspondo às expetativas

Expresso satisfação e grande motivação quando correspondo às expetativas

25 respostas



1. Discordo Totalmente - 2. Discordo - 3. Nem Concordo Nem Discordo - 4. Concordo - 5. Concordo Totalmente

Fonte: Dados do Estudo

### 4.3.2. Comunicação das lideranças na motivação dos colaboradores

Esta é a última seção e a última questão do nosso questionário. Nela, solicitou-se aos respondentes a manifestar sobre o conhecimento que têm a respeito da comunicação das lideranças enquanto fator de motivação dos colaboradores, conforme demonstra a tabela 4.

Tabela 4: *Parecer dos respondentes sobre a comunicação das lideranças enquanto fator de motivação dos colaboradores*

Escreva algumas palavras (mínimo 3 palavras) que lhe ocorre quando pensa na comunicação das lideranças (líderes/superiores hierárquicos) enquanto fator de motivação dos colaboradores	
Respondente nº1	<i>“Aproximação entre os líderes e os colaboradores. Comunicação aberta e facilitada.”</i>
Respondente nº2	<i>“Partilhar, compreender e sintonia.”</i>
Respondente nº3	<i>“Facilidade de comunicação.”</i>
Respondente nº4	<i>“Líder comunicativo é fator de bom desempenho e motivação.”</i>
Respondente nº5	<i>“Diálogo, União, Motivação.”</i>
Respondente nº6	<i>“Entusiasmo e motivação.”</i>
Respondente nº7	<i>“Desenvolvimento técnico, qualidade dos serviços, envolvimento dos colaboradores.”</i>
Respondente nº8	<i>“Transparência; colaboração; respeito.”</i>
Respondente nº9	<i>“Organização, desempenho, resultado, foco.”</i>
Respondente nº10	<i>“Criação de confiança entre os líderes e os colaboradores.”</i>
Respondente nº11	<i>“Boa comunicação entre os líderes e colaboradores gera empresas/instituições de sucesso.”</i>
Respondente nº12	<i>“Comunicativos, imparciais e honestos.”</i>
Respondente nº13	<i>“Inter-relação, proximidade.”</i>
Respondente nº14	<i>“Falta de liderança, arrogante, complexo de inferioridade.”</i>
Respondente nº15	<i>“Transmissão de informação no relacionamento interpessoal, que deve ser muito clara e assertiva, construindo assim uma relação de confiança no ambiente de trabalho.”</i>
Respondente nº16	<i>“Que os superiores hierárquicos sejam mais humildes.”</i>
Respondente nº17	<i>“No meu ponto de vista, os superiores hierárquicos devem ter uma comunicação de forma direta com seus colaboradores, de maneira que a instituição possa atingir os seus objetivos.”</i>
Respondente nº18	<i>“Intranet, reuniões, circular.”</i>

Respondente nº19	<i>“Objetivos, eficiência e transparência.”</i>
Respondente nº20	<i>“Forma de comunicar, boa interação e liderança positiva.”</i>
Respondente nº21	<i>“Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou falta dela.”</i>
Respondente nº22	<i>“A comunicação estabelece a relação entre a liderança e os colaboradores.”</i>
Respondente nº23	<i>“Uma comunicação ativa e positiva permite uma maior interação entre a liderança e os colaboradores possibilitando assim que, as tarefas bem como os objetivos sejam atingidos.”</i>
Respondente nº24	<i>“Um dos papéis das lideranças é facilitar o diálogo/a boa comunicação, de modo que os seus colaboradores se sintam à vontade para interagir, perguntar, dividir e confiar. E essa é uma forma de acompanhar o comprometimento, motivação e desempenho dos mesmos.”</i>
Respondente nº25	<i>“Empatia, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, proatividade e determinação são algumas das palavras que me ocorrem, isso porque as melhores lideranças sabem que para uma comunicação eficaz deve existir sinceridade e a honestidade, que também são uma das bases da comunicação interna em qualquer organização.”</i>

Fonte: Dados do Estudo

Considerando a Tabela 4, os dados mostram que os aspetos como a ‘liderança virtuosa’, ‘a boa comunicação’, ‘motivação’ e ‘empatia’ foram identificados pelos respondentes, como palavras que os ocorrem quando pensam na comunicação das lideranças enquanto fator de motivação dos colaboradores. Palavras como ‘eficiência’, ‘diálogo’, ‘sintonia’, ‘proximidade’, ‘confiança’, ‘transparência’, e ‘respeito’ também foram mencionadas pelos mesmos. Como se pode constatar nas opiniões dos colaboradores (tabela 4), os mesmos talvez poderão se sentir, de certa forma, mais motivados e satisfeitos, quando essas características estiverem a ter resultados na prática, permitindo-os assim, realizar as suas tarefas com maior estímulo, empenho, dedicação e envolvimento. Portanto, graças as opiniões dos respondentes, confirmou-se que a boa comunicação, a empatia e a liderança virtuosa se inserem como elementos primordiais para influenciar a motivação dos colaboradores do TCSTP.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste último capítulo, retomamos a questão de investigação, respondendo-a com base na verificação das informações do capítulo antecedente, combinando-as com o enquadramento teórico. Também apresentamos algumas limitações encontradas para a concretização da investigação, como também, recomendações/sugestões para investigações futuras.

### **5.1. Conclusões**

Atualmente a comunicação interna tem sido um dos assuntos mais abordados na esfera institucional, principalmente pelas lideranças que almejam a eficácia e eficiência na consecução dos objetivos. Neste estudo, procurou-se averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante na motivação dos colaboradores e para isso elaboramos a seguinte questão de investigação: “A comunicação das lideranças é fator determinante na motivação dos colaboradores?”, que responderemos posteriormente.

A comunicação é um fator primordial na instituição, pois, a mesma auxilia a relação entre as lideranças e os colaboradores, permite que objetivos sejam alcançados, conduzindo ao sucesso da instituição. As literaturas acima referenciadas permitiu reconhecer a relevância da comunicação na motivação dos colaboradores do TCSTP. Os mesmos realçam que, para que haja motivação é necessário investir no sistema de gestão de comunicação, saber gerir diferentes personalidades (cada indivíduo tem sua própria personalidade), com base numa liderança positiva, sintonia, confiança, respeito, empatia e muita inclusão. Apesar de o estudo ter sido feito numa instituição de cariz público, com uma população pequena, o mesmo permitiu conhecer os principais canais de comunicação no TCSTP e analisar os impactos da comunicação das lideranças nas percepções da motivação dos colaboradores.

Independentemente do setor, quer seja público ou privado, aplicar o sistema de comunicação e as estratégias motivacionais, interferirá de forma positiva no nível motivacional dos colaboradores, cooperando tanto para o crescimento da instituição como individual. Uma instituição que conhece e aplica um bom sistema de comunicação, tem os seus colaboradores motivados e faz diferença no meio institucional. Assim, à semelhança das outras instituições

públicas, o TCSTP precisa com alguma urgência, investir em um bom sistema de gestão de comunicação entre todos, o que permitirá uma melhor circulação das informações, de modo que as pessoas saibam o que se está a passar, sintam confiança e mais parte da instituição. Porém, caso não se venha a investir a tempo, haverá dificuldades e a mesma deixará de ser eficiente para executar todas as suas competências.

Em termos práticos, este estudo permitiu averiguar o impacto da comunicação das lideranças face à motivação dos colaboradores do TCSTP, e através dos resultados do questionário, percebemos que é extremamente importante que as lideranças saibam comunicar de forma eficiente os objetivos, a missão e a visão da instituição, como também o que espera do colaborador. Os respondentes veem a comunicação como uma aliada da motivação e para os mesmos, o diálogo, a opinião de todos, a inclusão, a liderança positiva e uma boa comunicação, são fundamentais para o sucesso da instituição. Por isso, as lideranças devem investir nessas características, comunicar mais e melhor com os colaboradores, para que eles possam contribuir com o desenvolvimento institucional, muito mais motivados. Portanto, os resultados obtidos evidenciaram que o ambiente de trabalho, a relação com as lideranças e entre os colegas, têm uma grande influencia na motivação e no comportamento dos colaboradores.

Sobre os canais de comunicação, os respondentes revelaram forte concordância, sendo que os canais que mais se utilizam e fazem circular melhor as informações no TCSTP são: as “Publicações internas - 80%”, as “Reuniões - 76%”, o “Correio eletrónico - 64%”, o “Contato telefónico - 60%”, a “Intranet 44%”, as “Conversas informais - 44%”, os “Boletins informativos - 20%” e as “Redes sociais - 16%”.

No geral, a comunicação e o ambiente de trabalho no TCSTP são saudáveis, embora alguns resultados apresentados e algumas insatisfações. Contudo, para estabelecer uma comunicação adequada entre as lideranças e os colaboradores, é necessário, desenvolver uma maneira eficiente de comunicar através de vários canais de comunicação, que faculta a partilha de ideias e a consecução dos objetivos almejados. Portanto, a se investir na comunicação, os objetivos da instituição são alcançados mais eficazmente, mas é necessário que os colaboradores (parte importante numa instituição) estejam motivados, satisfeitos com as lideranças, com o seu local de trabalho, como também com a sua realização pessoal. Para isso, cabe a liderança estabelecer estratégia de comunicação eficaz, de modo a interagir-se de forma agradável e produtiva com o colaborador, para criar um local de trabalho mais favorável, no mesmo instante que fortalece a instituição para alcançar melhor resultado.

Assim sendo, em forma de conclusão, retomando a pergunta de partida do nosso trabalho: “*A comunicação das lideranças é fator determinante na motivação dos colaboradores?*”, podemos concluir, de acordo com a investigação realizada e o estudo feito, ou seja, em face da interpretação geral dos dados recolhidos que, a comunicação das lideranças é sim um fator determinante na motivação dos colaboradores.

## **5.2. Limitações do Estudo**

A primeira limitação surgiu na mudança da instituição. Inicialmente era suposto o estudo ser na Televisão Santomense (TVS), mas com algumas mudanças no país (período das eleições e etc...) condicionaram a escolha da instituição e tivemos que mudar para o TCSTP.

A presente investigação foi realizada no Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe, e constatamos que algumas limitações do estudo surgiram no momento de recolha de dados. No período da aplicação do questionário, que coincidentemente foi o período de férias de grande parte dos colaboradores, e aqueles que não estavam de férias, estavam muitos ocupados com as suas funções, sendo que, dois dos mesmos encontravam-se comprometidos com o mestrado e três com a pós-graduação. Por já termos uma amostra reduzida (impossibilita o alcance de conclusão mais robusta), e na época com um o número bem reduzido de respostas a nosso questionário, tivemos que aguardar que parte dos colaboradores que estavam de férias regressassem, de modo que todos fizessem parte do estudo, e todo esse processo, levou-nos algum tempo. Apesar do número limitado de colaboradores (elementos chave da investigação), a amostra é válida e o estudo permitiu-nos em contexto real averiguar a comunicação das lideranças na motivação dos colaboradores.

A dupla função (colaboradora e investigadora) da autora da presente dissertação, também pode ter sido uma limitação, porque fez com que alguns dos respondentes sentissem um certo receio/medo de serem expostos e quiçá serem penalizados. Também foi desafiador lidar com a falta de energia elétrica e internet.

### 5.3. Pesquisas Futuras

Depois de realizarmos as investigações, cremos que atingimos os objetivos propostos, tendo em conta que, com a colaboração dos respondentes, obtivemos dados que nos possibilitaram caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação no TCSTP, bem como analisar os impactos da comunicação das lideranças nas percepções da motivação dos colaboradores. Portanto, é óbvio que a comunicação é fator determinante na motivação dos colaboradores, isto porque, ao analisarmos os fatores que mais motivam e desmotivam os colaboradores percebemos que a comunicação está no topo da lista, por isso, acreditamos que se houver um maior investimento na comunicação interna, muitas coisas melhorarão no TCSTP.

Perante a importância da comunicação na motivação, seria aliciante ir mais a fundo, por isso, para estudos futuros sugerimos:

- ❖ Realizar o mesmo estudo noutras instituições de cariz público e privado em STP, para averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante na motivação dos colaboradores.
  - Analisar as conclusões e examinar se houve pontos comuns entre as conclusões obtidas no presente estudo, com os das outras instituições de cariz público.
  - Ampliar a investigação, com um maior número de colaboradores e comparar os resultados obtidos nas instituições públicas com as privadas, tendo em conta a diversidade da população alvo. Com amostras mais representativas, possibilitaria a inclusão de estudos qualitativos, capazes de analisar o tema de maneira mais íntegra e abrangente.
- ❖ Analisar se é possível instalar um bom sistema de gestão de comunicação interna.
- ❖ Elaborar um plano/projeto para melhorar a comunicação interna, que incluísse todas as instituições do país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdala, A. N. (2018). *Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira*. [Dissertação de mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Adyasha, R. (2013). A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations. *A Peer Reviewed Research Journal*, Vol. XV, Issue 1;

Araujo, D. C., Simanski, E. S. S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR-Brazilian Business Review*, 9 (1), 47-64.

Barnes, J. A. (2008). *A Liderança segundo John F. Kennedy – Lições e legado de um presidente*. - 1ª ed. - Alfragide: Casa das Letras.

Bueno, WC. (2003). *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Monole.

Carvalho, M. A. (2013). *Framework conceitual para ambiente virtual colaborativo das comunidades virtuais de prática nas universidades no contexto de e-Gov*. [Tese de doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Consultado em 27 de setembro de 2022, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/107069>

Cruz, A. C. S., & Aguiar, J. B. S. (2020). A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: um estudo de caso de uma universidade. *Comunicação & Informação*, 23.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Devesa, L. M. (2017). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Ciências Empresariais.

Dias, A. P., & Chagas, D. R. (2020). A importância da comunicação e Gestão de Recursos Humanos nas Clínicas de Diagnósticos. *Brazilian Journal of Development*, 6 (6), 38356-38365.

Ferreira, A.; Boas, A. A. V.; Esteves, R. C. P. M.; Fuerth, L. R.; Silva, S. (2006). Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *CD dos Anais do XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção*. Bauru, SP, Brasil.

Gilbson, J. L.; Ivancevich, J. M.; JR, J.; Konopaske, R. (2006). *Organizações - Comportamento, Estrutura e Processos*. 12ª Edição. São Paulo: Mcgraw-Hill.

Gomez, G.R, Javier, F., & Jimènez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe.

Kunsch, M. M. K. (2012). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* in: Marchiori, M. (2006). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp.167-190.

Kunsch, M. M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35, 267-289.

Kunsch, M.M.K. (2016). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (6ª ed. rev.). São Paulo: Summus editorial.

Lacombe, F. (2012). Recursos Humanos: princípios e tendências. (4ª edição), São Paulo: Saraiva Educação SA.

Lacombe, F.J.M., & Heilborn, G.L.J (2017). *Teoria Geral da Administração*. (1ª edição), São Paulo: SARAIVA.

Loenert, M. A. (2002). Motivação e liderança: Um trabalho em equipe nas organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 1(2), 3.

Madariaga, M. G. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 61-72.

Marcondes, J.S. (2021). *Comunicação: O que é, Quais os Tipos? Processo de Comunicação*. Disponível no *Blog Gestão de Segurança Privada*. Consultado em 29 de setembro de 2022 de <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/comunicacao-o-que-e-quais-os-tipos-processo-de-comunicacao/>.

Marques, J. R. (2020). *A importância da comunicação eficaz nas organizações*. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-nas-organizacoes/>.

Maximiano, A. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas.

Medeiros, M. M. S. (2012). *Ferramentas de comunicação interna como estratégia na melhoria do ambiente de trabalho do D'Oliva Lisboa* [Dissertação de mestrado]. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Portugal. <https://run.unl.pt/handle/10362/8735>.

Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Mídia & Jornalismo*, 18 (33), 75-90.

Miguel, A., Rocha, A., & Röhrich, O. (2008). *Gestão Emocional de Equipas - Ambiente de Projecto*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.

Mineiro, S. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: Caso da Polícia de Segurança Pública portuguesa* [Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras]. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal.

Pinheiro, P.A.G.; Zenni, A.S.V. Motivação e assédio moral no ambiente laboral. *Revista Unifamma, Maringa*, V.13, n.1, p.1-23.

Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e organizacional - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rocha, M. M. S., & Luz, C. N. M. (2020). A importância da comunicação nas organizações. *Multidebates*, 4(3), 10-23.

Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial – Motivação e Liderança* (Psicologia das Organizações). Lisboa: Editora Presença.

Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*.

Salaouatchi, H. S., & Belghache, S. (2010). Tentative de détermination des facteurs de motivation des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes : le cas des entreprises ENAG et VERITAL. *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*, 4(8), 79-113.

Santos, R. O. (2018). A importância da comunicação no processo de liderança. *Revista de Administração em Saúde*, 18 (72).

Silva, A. C., Pedrosa, W. C., Leonel, L. H. A., & Lacerda Florêncio, T. C. (s.d.) A importância da comunicação nas organizações.

Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações, Contextos Sociais e Processos Psicológicos*. Editora RH, Lisboa.

Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Steers, R.M., Mowday, R.T. and Shapiro, D.L. (2004) Introduction to Special Topic Forum: The Future of Job Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29, 379-387.

Stephen, P. R. (2008). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Tadeucci, M. D. S. R. (2009). *Motivação e liderança*. IESDE BRASIL SA.

Takahashi, R. T., & Pereira, L. L. (1991). Liderança e comunicação. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 25, 123-135.

Telles, L. F. P. (2010). Elementos da comunicação e suas formas de planejamento. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, 3 (5), 149-162.

Terciotti, S. H., & Macarenco, I. (2009). *Comunicação empresarial na prática*. São Paulo: Saraiva.

Torquato, G. (2010). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira.

### **LEGISLAÇÃO**

- ✓ DR (2017). **Resolução n.º 02/2017**, de 28 de dezembro de 2017 – Código de Ética do Tribunal de Contas. Diário da República n.º 7 de 28 de dezembro de 2017, pp. 37-41.
- ✓ DR (2019). **Lei n.º 11/2019**, de 4 de novembro de 2019 – Lei Orgânica e de Processos do Tribunal de Contas. Diário da República n.º 67, I série 936
- ✓ DR (2019). **Lei n.º 12/2019**, de 5 de novembro de 2019 – Lei dos Serviços de Apoio e Estatuto do Pessoal do Tribunal de Contas. Diário da República n.º 70, I série 969

### **CONSULTA NA INTERNET**

<http://www.tcontas.st/>, consulta feita em 12/12/2022

## APÊNDICES

# Comunicação das Lideranças como Fator de Motivação

Este estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão, com Especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora, em São Tomé e Príncipe.

Este questionário é de natureza confidencial e anónimo e as respostas são unicamente para fins estatísticos.

Não há respostas certas ou erradas, pretende-se saber apenas a sua opinião pessoal e objetiva.

O tempo de resposta é, no máximo, de 15 minutos.

Por favor, colabore connosco, preenchendo este questionário.

Muito agradecida!

Rosangela Bonfim Rosamonte.

---

## \*Obrigatório

### Informação adicional

A Equipa de investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos respondentes, atuando em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e demais legislação nacional portuguesa a este respeito em vigor.

As informações recolhidas serão armazenadas em arquivo próprio, salvaguardando todas as questões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo controlo de acessos.

Os responsáveis pelo tratamento dos dados recolhidos são as pessoas envolvidas na investigação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva (Orientadora), Prof.<sup>a</sup> Doutora Andreia Dionísio (Co-Orientadora) e Rosangela Rosamonte (Mestranda), estando disponíveis para qualquer esclarecimento, através do seguinte endereço de correio eletrónico:

[rosangelarosamonte@hotmail.com](mailto:rosangelarosamonte@hotmail.com) (Rosangela Rosamonte).

Universidade de Évora - São Tomé e Príncipe



**COMUNICAÇÃO INTERNA**

Assinale, por favor, a opção correspondente à sua resposta



1. Estou satisfeita/o com o tipo de comunicação existente na minha instituição \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

2. As informações circulam eficazmente na minha instituição \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

3. A comunicação interna na minha instituição está acima da média \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

4. Os principais processos de comunicação da minha instituição são eficientes \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

5. A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

6. Investir na comunicação interna da minha instituição pode contribuir para consolidar a motivação dos colaboradores \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

## COMUNICAÇÃO DAS LIDERANÇAS

Assinale, por favor, a opção correspondente à sua resposta



7. A comunicação é eficaz entre mim e os meus líderes/superiores hierárquicos \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

8. Reúno e partilho informações regularmente com os meus líderes/superiores hierárquicos \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

9. Entendo as informações que recebo dos meus líderes/superiores hierárquicos \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo. Totalmente				

## COMUNICAÇÃO na minha INSTITUIÇÃO

Assinale, por favor, as opções correspondentes à sua resposta



10. Os principais canais de comunicação **utilizados** e que **fazem circular melhor as informações** na minha instituição são: \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Correio eletrónico
- Intranet
- Reuniões
- Contacto Telefónico e outros canais por voz
- Videoconferência
- Redes Sociais
- Conversas informais
- Publicações internas
- Boletins informativos da organização
- Outra: \_\_\_\_\_

11. Na minha instituição, as **comunicações oficiais mais importantes** são partilhadas com as lideranças via: \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Correio eletrónico
- Reuniões
- Videoconferência
- Intranet
- Contacto Telefónico e outros canais por voz
- Conversas informais
- Redes Sociais
- Publicações internas
- Boletins informativos da instituição
- Outra: \_\_\_\_\_

12. Indique o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes canais de comunicação utilizados na sua instituição

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<b>Correio eletrónico</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Reuniões</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Videoconferência</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Intranet</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Contacto Telefónico e outros canais por voz</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Conversas informais</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Redes Sociais</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Publicações internas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Boletins informativos da instituição</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Para mim, os principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação são: \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Apoio e envolvimento dos líderes
- Cooperação mútua entre os colaboradores
- Cultura organizacional favorável
- Política de comunicação integrada
- Qualificação da equipa
- Consciência da equipa quanto à importância estratégica de suas atividades na instituição
- Outros

14. Se pudesse fazer qualquer mudança, no modo como funciona a comunicação na sua instituição, o que mudaria?

---

---

---

---

---

## COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Assinale, por favor, a opção correspondente à sua resposta



15. A comunicação é um fator indispensável para que haja motivação \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

16. A comunicação das lideranças facilita a motivação dos colaboradores \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

17. O nível de comunicação existente influencia positivamente a motivação dos colaboradores \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

18. A comunicação esclarece a qualidade do meu desempenho \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

## COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO

19. Sinto-me muito motivada/o com o meu trabalho \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

20. A colaboração por parte do meu líder/superior hierárquico e dos meus colegas, faz aumentar a minha motivação \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

21. Sinto-me mais motivada/o para trabalhar quando há uma boa comunicação \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

22. O modo como se comunica na minha instituição motiva os colaboradores a trabalharem melhor \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

23. Na minha instituição sinto-me motivada/o com o tipo de comunicação que as lideranças fornecem \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

24. Expresso satisfação e grande motivação quando correspondo às expetativas \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

## COMUNICAÇÃO

25. Escreva algumas palavras (mínimo 3 palavras) que lhe ocorre quando pensa na comunicação das lideranças (líderes/superiores hierárquicos) enquanto fator de motivação dos colaboradores \*

---

---

---

---

---

## CARACTERIZAÇÃO do RESPONDENTE

26. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino  
 Feminino

27. Idade \*

---

28. Habilitação Literária \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Médio
- Curso Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

29. Há quanto tempo (anos) trabalha nesta instituição? \*

---

30. Indique a categoria/cargo que ocupa: \*

---

31. Indique o seu departamento: \*

---

32. Indique a sua experiência profissional, em anos: \*

---

O questionário termina aqui. AGRADEÇO PELA SUA COLABORAÇÃO!



Caso tenha alguma dúvida, ou necessitar de algum esclarecimento adicional, poderá contactar-nos, através do seguinte endereço de correio eletrónico:  
[rosangelarosamonte@hotmail.com](mailto:rosangelarosamonte@hotmail.com) (Rosangela Rosamonte).

Estou muito grata!

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

# Questionário em Construção – génese

Rosangela Rosamonte - junho de 2022

## **Pesquisa sobre A comunicação das Lideranças como Fator de Motivação dos Colaboradores:**

Um estudo no TCSTP – Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe

Q.I: “A comunicação das lideranças é fator determinante na motivação dos colaboradores?”

Estes dados farão parte da dissertação do mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora. Os objetivos do estudo são: (1) Caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação no TCSTP e (2) Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas perceções da motivação dos colaboradores.

Agradeço a colaboração.

Morais, A. M. (2021). <i>A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores</i> (Doctoral dissertation).
--

### **1. Género:**

- Feminino  
 Masculino

### **2. Idade:**

- Entre 20 e 29 anos  
 Entre 30 e 39 anos  
 Entre 40 e 49 anos  
 Entre 50 e 59 anos  
 Entre 60 e 65 anos

### **3. Cargo?**

- Assistente  Analista  Auditor/a  Assessor/a  Diretor/a  Chefia intermédia  Técnico

### **4. Há quanto tempo trabalha no TCSTP?**

- Menos de 1 ano  
 2 a 4 anos  
 5 a 10 anos  
 11 a 15 anos  
 Mais de 15 anos

### **5. Quais as suas habilitações académicas (selecione mais que uma opção, se aplicável):**

- Ensino Médio  Curso Profissional  Ensino Secundário  Formação Superior  
 Bacharelato  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

Outros. Qual? \_\_\_\_\_

Bibliografias	Ideias para o Questionário	Objetivo relacionado
<p>Pereira, M., &amp; Ferreira, T. (2019). A Relevância da gestão da comunicação e liderança na eficiência de empresas turísticas.</p> <p>Tabela 3</p>	<p>a) Reunimos e partilhamos informação regularmente.</p>	<p><b>(1G)</b> Averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante na motivação dos colaboradores.</p>
	<p>a) Comunicamos com os líderes de forma otimista e sugerimos novas alternativas com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.</p> <p>b) Expressamos satisfação e grande motivação quando correspondemos às expectativas.</p>	<p><b>(2E)</b> Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas percepções da motivação dos colaboradores.</p>
<p>Não concordo - Às vezes concordo- Concordo plenamente</p> <p>Oliveira, A. D. S. Comunicação interna e motivação: uma análise da empresa Sebrae no DF.</p>	<p>1. Consideras que a comunicação das lideranças na motivação dos colaboradores do TCSTP é:</p> <p style="padding-left: 40px;"> <input type="checkbox"/> Excelente  <input type="checkbox"/> Muito boa  <input type="checkbox"/> Boa  <input type="checkbox"/> Regular  <input type="checkbox"/> Ruim </p> <p>2. Que ferramentas poderão ser utilizadas no processo de comunicação do TCSTP de modo que as informações circulem melhor? Selecione 3 alternativas.</p> <p style="padding-left: 40px;"> <input type="checkbox"/> E-mail  <input type="checkbox"/> Intranet  <input type="checkbox"/> Reunião de equipe  <input type="checkbox"/> Conexão  <input type="checkbox"/> Redes Sociais </p> <p>Outros: _____</p>	<p><b>(2E)</b> Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas percepções da motivação dos colaboradores.</p> <p><b>(1E)</b> Caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação no TCSTP.</p>

3. Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados ou melhorados para aperfeiçoar a comunicação no TCSTP?

- Caixa de sugestões
- Conversas informais
- Jornal institucional
- Newsletters (boletim enviado por e-mail)
- Reunião
- Redes Sociais

Outros: \_\_\_\_\_

4. Na sua opinião, quais são os principais fatores que impulsionam o desempenho da comunicação? Pode marcar mais de uma opção.

- Apoio e envolvimento dos líderes
- Cooperação mútua entre os colaboradores
- Cultura organizacional favorável
- Política de comunicação integrada
- Qualificação da equipe
- Consciência da equipe quanto à importância estratégica de suas atividades na organização

Outros: \_\_\_\_\_

5. Os principais canais de comunicação do TCSTP são bons e levam informações para todos os colaboradores.

**(2E)** Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas percepções da motivação dos colaboradores.

**(1E)** Caracterizar e tipificar os principais canais de comunicação no TCSTP.

	Não concordo - Às vezes concordo- Concordo plenamente	
<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p>Morais, A. M. (2021). <i>A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores</i> (Doctoral dissertation).</p>	<p>a) No meu departamento/sector a comunicação é muito aberta.</p> <p>b) A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho</p> <p>c) A comunicação é eficaz entre mim e as lideranças.</p> <p>d) O nível de comunicação existente influencia positivamente a motivação dos colaboradores.</p> <p>e) Do meu conhecimento neste ramo, o TCSTP em termos de comunicação está acima da média.</p>	<p><b>(2E)</b> Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas perceções da motivação dos colaboradores.</p>
	Não concordo - Às vezes concordo- Concordo plenamente	
<p>Maximino, J. P. F. D. C. (2018). <i>Motivação de recursos humanos na administração pública</i> (Doctoral dissertation).</p>	<p>A comunicação, é na sua opinião um fator indispensável para que haja motivação? Sim/Não</p>	<p><b>(2E)</b> Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas perceções da motivação dos colaboradores.</p>
	Não concordo - Às vezes concordo- Concordo plenamente	
<p>Devesa, L. M. (2017). <i>A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização</i> (Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).</p>	<p>1) Está motivada/o com o tipo de comunicação que os líderes fornecem?</p> <p>2) Parece-lhe que o modo como se comunica nesta instituição incentiva as pessoas a trabalharem melhor e com motivação?</p>	<p><b>(2E)</b> Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas perceções da motivação dos colaboradores.</p>

	3) Se pudesse fazer qualquer mudança, no modo como funciona a Comunicação na instituição, o que mudaria?	
	Não concordo - Às vezes concordo- Concordo plenamente	
<b>MOTIVAÇÃO</b> Oliveira, A. D. S. Comunicação interna e motivação: uma análise da empresa Sebrae no DF.	A comunicação facilita a motivação, por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo.	<b>(2E)</b> Analisar os impactos da comunicação das lideranças nas percepções da motivação dos colaboradores.
Morais, A. M. (2021). <i>A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores</i> (Doctoral dissertation).	Crê que existe alguma influência da comunicação na motivação dos colaboradores? De que forma?  Poderá propor algumas sugestões de melhoria na comunicação do TCSTP?	<b>(1G)</b> Averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante na motivação dos colaboradores.
Marinho, L. G. (2018). <i>Comunicação interna e motivação no trabalho: O Caso da Caixa Econômica</i> . (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).	1) Qual a sua percepção sobre a comunicação das Lideranças como Fator de Motivação dos Colaboradores do TCSTP?  2) Se pudesse propor uma mudança na Comunicação das Lideranças do TCSTP, qual seria?	<b>(1G)</b> Averiguar a comunicação das lideranças enquanto fator determinante na motivação dos colaboradores.