



**WILDER DALA QUINJANGO**  
Superando desafios, inspirando mentes  
com paixão e propósito



**CEU INÁCIO MONTEIRO**

Cuidando da segurança e do bem-estar da comunidade

Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.60>

**Editor Responsável:** Antônio Raimundo Pereira Medrado  
**Editor correspondente (ANGOLA):** Manuel Francisco Neto

**Coordenação editorial:**

Ana Paula de Lima  
Andreia Fernandes de Souza  
Antônio Raimundo Pereira Medrado  
Isac dos Santos Pereira  
José Wilton dos Santos  
Vilma Maria da Silva

**Coordenação editorial (Angola):**

Manuel Francisco Neto  
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

**Com. de Avaliação e Leitura:**

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins  
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt  
Profa. Esp. Ana Paula de Lima  
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Profa. Dra. Denise Mak  
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)  
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira  
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza  
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)  
Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo  
Prof. Me. Wilder Dala Quinjangó (Angola)

**Bibliotecária:**

Patrícia Martins da Silva Rede

**Colunistas:**

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Prof. Dr. Isac Chateaufort  
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)  
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva  
Prof. Me. José Wilton dos Santos  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

**Web-edição:**

T.I. Lee Anthony Medrado

**Contatos**

Tel. 55(11) 99543-5703  
Whatsapp: 55(11) 99543-5703  
[primeiraevolucao@gmail.com](mailto:primeiraevolucao@gmail.com) (S. Paulo)  
[netomanuefrancisco@gmail.com](mailto:netomanuefrancisco@gmail.com) (Luanda)  
<https://primeiraevolucao.com.br>

**Imagens, fotos, vetores etc:**

<https://publicdomainvectors.org/>  
<https://pixabay.com>  
<https://www.pngwing.com>  
<https://br.freepik.com>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 6, n. 60 (ago. 2025). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2025. 338 p. : il. color

**Bibliografia**

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

DOI: <https://doi.org/10.52078/issn2673-2573.rpe.60>

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2025

Publicada no Brasil por:

**Livro Alternativo**  
[www.livroaltertaivo.com.br](http://www.livroaltertaivo.com.br)  
CNPJ: 28.657. 494/0001-09

## 05 EDITORIAL

José Wilton dos Santos

## 06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac Chateaneuf

## 08 Ciência, Tecnologia & Sociedade

Adeilson Batista Lins

## 10 O QUE VEM AÍ? "DIREITO E SOCIEDADE"

Mirella Clerici

## 11 POIESIS

## 14 PLANO DE PROTEÇÃO E GUARDA

CEU INÁCIO MONTEIRO

## 46 RELATO DE CASO

INTERVENÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO ARTICULADOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO ANTIRRACISTA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Daniela dos Santos Magalhães

## 12 DESTAQUE

## WILDER DALA QUINJANGO

## ARTIGOS

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL - ANA MARIA DAINAUSKAS SOARES                                                                                                       | 52  |
| 2. POTENCIALIZANDO O ENSINO-APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA CRIATIVIDADE - ANGÉLICA RODRIGUES VALENTIN                                                                    | 60  |
| 3. GESTÃO ESTRATÉGICA E SEU IMPACTO ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO NA EDIÇÕES NOVEMBRO, EMPRESA PÚBLICA 2023 - ANGELINA DE FÁTIMA CHITUNDO ESTÊVÃO YOPILO         | 70  |
| 4. ENTRE SABORES E SABERES: A EDUCAÇÃO ALIMENTAR E NUTRICIONAL NA FORMAÇÃO INFANTIL - AUREA CARVALHO DE SOUZA                                                     | 77  |
| 5. A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS EM ANGOLA - DANIEL PEDRO JOSÉ                                                       | 82  |
| 6. ESTUDO DE CASO NA DIREÇÃO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE BELAS, ANGOLA - DOMINGOS ELIAS SACHICO                                                                      | 86  |
| 7. UMA ABORDAGEM PRELIMINAR NA EMPRESA SIABONGA COMERCIAL, LDA NO I SEMESTRES DE 2024 - DOMINGOS FERNANDO CASSUENDE LUCUNDE                                       | 93  |
| 8. O ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA - DORIVALDO DA GRAÇA GUEDES TAVARES / EDMILSON DOS PRAZERES DA SILVA                        | 97  |
| 9. ESTUDO DE CASO EMPRESA ISABELINHA COMERCIAL 2023 A 2024 - EDSON MARIA SEBASTIÃO JORGE                                                                          | 106 |
| 10. A VALORIZAÇÃO DA CULTURA INDÍGENA NA EDUCAÇÃO INFANTIL - ELISETE VICENTE DA SILVA OLIVEIRA                                                                    | 114 |
| 11. COMUNICAÇÃO INTERNA: FACTORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES - ESTEVÃO QUIXINA CASSULE                                                | 133 |
| 12. ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO DOS ACIDENTES DE TRABALHO: "CASO DA EMPRESA WILVIMAR COMERCIAL, LDA 2021-2022" - EUNICE MUANSA MUESHI                                | 139 |
| 13. O MARKTING DE RELACIONAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES COMO FACTOR DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO - FELICIANA DA CRUZ VICENTE MANUEL                                      | 146 |
| 14. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES CASO EMPRESA INTERSACHI, LDA-ANGOLA - FERNANDO SANJI                                                        | 154 |
| 15. AVALIAÇÃO CRITERIAL EM ANGOLA: UMA ANÁLISE DAS FASES EXPERIMENTAIS DOS EXAMES NACIONAIS - FORTUNA NETO FIGUEIREDO VITANGUI                                    | 158 |
| 16. A AFETIVIDADE NAS RELAÇÕES EDUCACIONAIS NA EDUCAÇÃO INFANTIL - GIRLENE NASCIMENTO DA SILVA MANTOVANI                                                          | 169 |
| 17. ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO ORAL DO PROFESSOR PARA FOMENTAR O PENSAMENTO CRÍTICO E A PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL - INGRID DA SILVA CAVALCANTE DE PAULA                | 176 |
| 18. O ENSINO DA LÍNGUA INGLESA COMO LÍNGUA ESTRANGEIRA: QUEBRANDO ROTINA DO ENSINO TEÓRICO - JOAQUIM PEREIRA BRAVO                                                | 182 |
| 19. OS DESAFIOS DO MARKETING DIGITAL NO CONTEXTO ONLINE: A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO DAS MPMS EM MALANJE EM 2025 - JOSÉ CAMPOS KIFUBA                                | 192 |
| 20. BIOFILIA DENTRO DO CONTEXTO ESCOLAR: COMO FAZER? - JULIANA DA SILVA OLIVEIRA                                                                                  | 204 |
| 21. EDUCAÇÃO INFANTIL INCLUSIVA: O QUE DIZEM AS ESCOLAS PÚBLICAS? - LUZINETE BISPO DOS SANTOS                                                                     | 213 |
| 22. IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMPLEXO ESCOLAR SANTO ANTÓNIO NO MUNICÍPIO DE MAQUELA DOZOMBO, PROVÍNCIA DO UÍGE - MANUEL ESTEVES MUTALO COA           | 222 |
| 23. ESTUDO COMPARATIVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA DE VALOR DA REFRIANGO, LDA E DA COCA-COLA BOTTLING 2018-2020 - MANUEL LIGAS ANTÓNIO                        | 229 |
| 24. ARTE E A MUSICALIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO - MARCELO SANTOS DE MASCARENHAS                                             | 234 |
| 25. A LITERATURA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: SOBRE OLHARES DE GRANDES AUTORES - MARIA APARECIDA ARMANDILHA NUNES                                                        | 241 |
| 26. APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DO BALANCED SCORECARD NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS ANGOLANAS. CASO: BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO BPC (2020 - 2022) - MARIA MVÚ ANDRÉ DONDO | 247 |
| 27. TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA NO AMBIENTE ESCOLAR - MARIANGELA DE JESUS CHAGAS                                                                               | 251 |
| 28. ÉTICA SILENCIADA: FRAGILIDADES DA FISCALIZAÇÃO DISCIPLINAR NA OAB E PROPOSTAS DE REFORMA - MIRELLA CLERICI                                                    | 258 |
| 29. ESTUDO SOBRE FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO EM ANGOLA - NELITO ANTÓNIO                                                                                    | 265 |
| 30. GERAÇÃO CONECTADA, INFÂNCIA EM RISCO: PERIGOS E CUIDADOS NA INTERNET SOB A PERSPECTIVA DE JONATHAN HAIDT - PATRÍCIA MENDES CAVALCANTE DE SOUZA                | 272 |
| 31. A EDUCAÇÃO ESPECIAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E AVANÇOS NA INCLUSÃO - SILVIA HARUE YOGUI                                                                 | 280 |
| 32. FRACASSO ESCOLAR E DESIGUALDADES SOCIAIS: O QUE DIRIA PAULO FREIRE E DERMEVAL SAVIANI? - SOLANGE APARECIDA SILVA                                              | 287 |
| 33. DO CUIDAR AO EDUCAR: CONSTRUINDO AUTONOMIA E IDENTIDADE NA INFÂNCIA - SUELLEN VIDAL ARAÚJO DA SILVA                                                           | 293 |
| 34. GRÊMIOS ESTUDANTIS: HISTÓRICO, LEGISLAÇÃO E FUNÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA - SYLAS IVAN RIZZO TUDECH                                                | 300 |
| 35. TERRITÓRIOS EDUCATIVOS E EDUCAÇÃO INTEGRAL: ARTICULAÇÕES ENTRE ESCOLA, COMUNIDADE E POLÍTICA PÚBLICA NA CIDADE DE SÃO PAULO - TÂNIA MARIA PEREIRA CASTRO      | 306 |
| 36. O PAPEL DAS PRÁTICAS SOCIAIS NA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE E AUTONOMIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL - THAIS MARANHÃO PEREIRA RODRIGUES                                    | 312 |
| 37. A IMPORTÂNCIA DO BILINGUISMO NA EDUCAÇÃO - VANESSA FERNANDES LEANDRO DE ASSUNÇÃO                                                                              | 322 |
| 38. EDUCAÇÃO FEMINISTA: MOVIMENTO SOCIAL ARTICULADO COM A EDUCAÇÃO - VIVIANE MARCIA SANTOS DE MASCARENHAS                                                         | 328 |

**ESTA REVISTA É MANTIDA E FINANCIADA POR PROFESSORAS E PROFESSORES.  
SUA DISTRIBUIÇÃO É, E SEMPRE SERÁ, LIVRE E GRATUITA.**

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial idealizado pela **Edições Livro Alternativo** com o objetivo de **empoderar e inspirar educadores** na jornada de compartilhar suas pesquisas, estudos, experiências e relatos de vivências.

**UM CORPO EDITORIAL DE EXCELÊNCIA:**

Nossa equipe conta com especialistas, mestres e doutores(as), todos com vasta experiência na rede pública de ensino, além de profissionais experientes nas áreas do livro e da tecnologia da informação. Essa expertise garante a qualidade e o rigor científico das publicações da revista.

**INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA:**

Um dos nossos diferenciais é a total independência, viabilizada pelo **financiamento colaborativo de professores e professoras**. Essa autonomia nos permite defender a liberdade de expressão e a diversidade de ideias, priorizando a qualidade dos conteúdos e o impacto positivo na educação.

**PROPÓSITOS QUE IMPULSIONAM A TRANSFORMAÇÃO:**

- **Promover o debate** crítico e reflexivo sobre os diversos aspectos da educação, com base nas vivências, pesquisas, estudos e experiências dos profissionais da área;
- **Proporcionar a publicação** de livros, artigos e ensaios que contribuam para o aprimoramento da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores;
- **Apoiar a publicação** de obras de autores independentes, democratizando o acesso à informação e promovendo a diversidade de vozes;
- **Incentivar o uso de softwares livres** na produção de materiais didáticos e na difusão do conhecimento, promovendo a inclusão digital e a redução de custos;
- **Fomentar a produção de livros** por professores e autores independentes, reconhecendo e valorizando a experiência e o saber dos profissionais da educação;

**PRINCÍPIOS QUE GUIAM A NOSSA ATUAÇÃO:**

- **Priorizar trabalhos voltados para a educação**, cultura e produções independentes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática;
- **Utilizar exclusivamente softwares livres** na produção de livros, revistas e materiais de divulgação, promovendo a transparência, a colaboração e a acessibilidade;
- **Incentivar a produção de obras coletivas** por profissionais da educação, fomentando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos;
- **Publicar e divulgar livros de professores** e autores independentes, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas na educação;
- **Respeitar a liberdade e autonomia** dos autores, garantindo a originalidade e a autenticidade das obras publicadas;
- **Combater o despotismo, o preconceito e a superstição**, defendendo os valores da democracia, da tolerância e do respeito à diversidade;
- **Promover a diversidade e a inclusão**, valorizando as diferentes culturas, identidades e experiências presentes na comunidade educacional.

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é mais do que uma revista, é um movimento pela transformação da educação, um espaço para a colaboração, o aprendizado e a inovação.

**Junte-se a nós e faça parte da construção de um futuro mais promissor para a educação!**

**INSTITUIÇÕES PARCEIRAS**



Indexadores: \_\_\_\_\_



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



## COMUNICAÇÃO INTERNA: FACTORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

ESTEVÃO QUIXINA CASSULE<sup>1</sup>

**RESUMO:** O estudo tem como objetivo apresentar um conjunto de fatores que influenciam na comunicação dentro das organizações. Nos dias de hoje a uma alta competitividade entre as empresas, é necessário que as organizações criem um diferencial que a destaque, a comunicação organizacional interna é um importante aliado das empresas para alavancar o compromisso de seus funcionários com os objetivos da organização, visando eliminar os ruídos dentro da empresa por meio dos canais de comunicação. Pretende-se evidenciar os resultados de maneira a apresentar como a eficácia na comunicação é importante e impacta directamente nos resultados da organização. A metodologia aplicada trata-se de estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Compreende-se que através da pesquisa a comunicação organizacional interna é extrema importância para o crescimento profissional e um indivíduo perante a organização, e sua capacitação para realização de suas actividades. Os gestores atentos a esta ferramenta importante, ajudará na motivação do colaborador e melhora a produtividade da empresa.

**Palavras-Chave:** Comunicação; Comunicação interna; Factores Motivacionais; Organizações.

### INTRODUÇÃO

A comunicação actualmente ocupa um lugar de grande destaque dentro das organizações, através dela que obtemos informações importantes, disseminamos e percebemos conhecimentos que contribuem para a aprendizagem organizacional entre os colaboradores.

A comunicação é um processo de gestão de conhecimentos que desempenha um papel determinante na criação, no aprendizado e no compartilhamento. Está principalmente relacionada às trocas humanas onde as pessoas possam entender e compartilhar as informações disseminadas constituindo-se em um processo de aprendizagem contínua, baseada na

interacção social no âmbito da organização. Comunicação Interna hoje é uma ferramenta estratégica de negócios.

A comunicação organizacional interna é um factor estratégico para o sucesso das organizações, porque ela atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um factor humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.

É impossível que a comunicação dentro da organização seja 100% eficiente e eficaz. Muitos factores interferem na comunicação se considerarmos a diversidade de comportamento apresentada pelos recursos humanos. Cada um tem suas próprias necessidades e tentará

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão de Recursos Humanos nas Organizações pelo Instituto Superior Politécnico de Kanganjo. Licenciado em Ciências da Educação na opção Psicologia, pela Escola Superior Pedagógica do Bengo. Professor do Ensino Geral.

E-mail: [estevaoquixina@gmail.com](mailto:estevaoquixina@gmail.com)

Tel.: +244 935 495 218

satisfazê-las. Para nortear a pesquisa surge a seguinte indagação científica: quais são os diferentes factores que influenciam na comunicação organizacional interna

A metodologia aplicada trata-se de estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Compreende-se que através da pesquisa é importante identificar os factores que influenciam na comunicação interna para o crescimento profissional de um indivíduo perante a organização, e sua capacitação para realização de suas atividades. O artigo está estruturado de seguinte forma: Na primeira parte tem-se a introdução, de seguida a segunda parte, a comunicação organizacional interna, terceira o fluxo de comunicação interna entre os líderes e os colaboradores e por fim os factores que influenciam na comunicação interna.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA**

A palavra comunicação vem do latim "communicare" que significa partilhar, tornar comum. A comunicação foi fundamental para o desenvolvimento humano é imprescindível para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas em um mercado cada vez mais predador.

Para CLEMEN (2005) quando o assunto é Comunicação Interna, "estamos falando de pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa". São dos líderes as responsabilidades de serem gestores de informação dentro da empresa e garantir que todos caminhem sinergicamente para o mesmo objectivo utilizando correctamente de todos os meios disponíveis na organização.

BALDISSERA (2000) enfatiza, como uma "compreensão de todo o fluxo de mensagens que constrói a rede de relações nas instituições" Sendo assim os gestores dessa empresa tem que saber quais são os meios e canais utilizados para a propagação da comunicação, tendo ciência das suas responsabilidades como um gestor de informação e como a empresa depende que esta seja feita de forma eficiente e coerente para que todos possam seguir na direcção esperada.

MATOS (2000) afirma que "a estratégia da comunicação interna concretiza-se quando o ser humano encontra, em si mesmo, as respostas para os dilemas que o atormentam e o impedem de evoluir". Sendo assim uma comunicação eficiente não é só de responsabilidades de todos os líderes da empresa a comunicação eficiente e de responsabilidade de todo funcionário independente do cargo que ocupa, pois a visão, missão, valores e objectivos de uma empresa não se restringem a ela e sim a todos os funcionários que a representa e a torna viva

## **TIPOS DE COMUNICAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

OLIVEIRA (2002), de maneira genérica, define dois tipos diferentes de formação de esquemas de comunicação numa empresa, que são os canais formais e informais.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros (BUENO, 2003).

### **COMUNICAÇÃO INFORMAL**

Por meio da comunicação informal (CI) se pode ter uma visão "mais verdadeira" do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança, suas expectativas, interesses, frustrações, alegrias. Todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são concebíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão (MATOS, 2006).

Geralmente, a CI veicula mensagens que podem ou não ser referentes às actividades da empresa. Através dela pode-se conseguir mais rapidamente mensurar opiniões e insatisfações dos colaboradores, ao ter uma ideia mais ampla do clima organizacional e da reacção das pessoas aos processos de mudança (GOMES, 2008).

De acordo com CHIAVENATO (1997), dificilmente a comunicação ocorre sem problemas. Quase sempre existem barreiras à

comunicação. Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido percorra livremente o processo de modo a chegar perfeito ao seu destino.

A comunicação informal envolve a relação social entre as pessoas da organização. Por meio desta comunicação que os funcionários obtêm mais informações sobre a empresa e sobre fatos que lhes diz respeito que não são oferecidas pelos canais formais.

Esta comunicação, apesar de não ser estratégica, deve ser levada em consideração pelos dirigentes, tirando proveito positivo. Pela comunicação informal que a empresa ficará ciente, principalmente, do grau de insatisfação dos colaboradores.

Amplamente rejeitada pelos empresários, nas organizações, esse tipo de comunicação é muito conhecida como 'rádio peão' ou 'rádio corredor'. As mensagens enviadas pela rádio peão são informações que se modificam a cada funcionário que passa e no final a mensagem pode se tornar pânico. Muitas vezes deixam os diretores ou gerentes de empresas assustados, já que sua velocidade na disseminação da informação é muito grande e não há um controle sobre seu conteúdo ou veracidade dos fatos.

Segundo TORQUATO, (1986) a comunicação informal é aquela expressão dos trabalhadores não controlados pela administração, ou seja, "manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos", na qual uma determinada informação é colhida e difundida espontaneamente pela empresa. Por mais que a comunicação formal em uma empresa seja clara, sempre existirão as redes informais de comunicação.

Na opinião de PIMENTA:

A Rádio Peão é um meio de comunicação que vem sendo muito valorizado nas empresas. Há

administradores que consideram sua existência como maléfica, uma extensão ou herança de fofoca de vizinhos. Mas, existem ainda aqueles que aceitam com tranquilidade e até procuram utilizá-la para ampliar sua percepção dentro da empresa, melhorando sua relação com as pessoas e com os grupos e ainda a melhor compreensão de interpretações de determinados fatos (2009).

A Rádio Peão tem uma função importante nas organizações e não precisa ser vista como vilã no ramo empresarial. Ela sintetiza, por vias informais, as vulnerabilidades e fraquezas dos processos de gestão e de comunicação das empresas. Lembramos também que não existe uma maneira de controlar a "rádio peão" Ela está geralmente visível, funciona como um som em bom volume e só não percebe quem não quer.

Uma administração efectiva resulta numa situação em que a estrutura informal complementa o trabalho - o ideal é haver perfeita interacção entre os dois tipos de estruturas. O quadro a seguir apresenta as principais vantagens e desvantagens da estrutura informal em uma organização

#### FLUXO DE COMUNICAÇÃO

Além dos canais formais e informais devemos estar atentos para os tipos dos fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas. A comunicação flui em vários sentidos. De acordo com TORQUATO (1996) as organizações possuem três fluxos de comunicação, que se movem em duas direcções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral e de uma forma bidireccional (vertical e horizontal).

#### FLUXO DESCENDENTE

O conjunto das informações só existe quando a Comunicação é estabelecida de forma descendente ou vertical, esse é um tipo mais utilizado em empresas de pequeno porte. Nesse tipo de fluxo, a grande maioria não pode opinar em relação às acções estabelecidas, apenas executá-las.

Segundo KUNSCH (1986) a comunicação descendente ou vertical refere-se ao processo de informações da cúpula directiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as directrizes dessa mesma organização.

#### FLUXO ASCENDENTE

As comunicações ascendentes ocorrem de forma contrária da comunicação descendente. Nesse fluxo as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações podendo fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa.

Através do fluxo de informações, a direcção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. Segundo ROBBINS (2002), "a comunicação ascendente mantém os dirigentes informados sobre como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho, seus colegas e a organização em geral, ou seja, fornece feedback".

Este tipo de comunicação requer um enorme esforço e atenção constante da parte de todos os envolvidos.

Segundo CARVALHO e SERAFIM (2004), alguns tipos de comunicações ascendentes merecem citação: A comunicação ascendente é importante, porque não é apenas os subordinados que precisam de informação para desenvolver as suas tarefas, mas principalmente os superiores necessitam de informações que vem do nível intermediário e operacional para poderem tomar decisões.

Na comunicação, seja ela horizontal descendente ou ascendente, é importante que se estabeleça a melhor maneira de aplicá-las, observando as singularidades de cada estrutura organizacional, procurando minimizar ao máximo as barreiras existentes na comunicação.

|                                                  |                                   |                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| <b>FACTORES<br/>COMUNICAÇÃO<br/>ORGANIZAÇÕES</b> | <b>INFLUENCIADORES<br/>DENTRO</b> | <b>NA<br/>DAS</b> |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|

Dentre vários factores que influenciam a comunicação nas organizações destacamos os seguintes: Motivação e Estilos Motivacionais.

#### MOTIVAÇÃO

A motivação ou falta dela é um factor que influencia no desempenho de actividades profissionais é o factor psicológico que mais interfere na comunicação e consequentemente nos resultados da organização. A palavra motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". É, então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado, (ROBBINS, 2002).

Motivar significa dar motivo. Pode-se afirmar que a motivação é intrínseca as pessoas, sendo que, a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

São forças que emergem, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa, é o processo responsável pela intensidade, direcção de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Além das diferenças individuais existem as variações no mesmo indivíduo, em virtude do momento e da situação. Não há dúvida, portanto que a motivação dinamiza e canaliza comportamentos para uma finalidade.

Ainda para o mesmo autor (2002): As necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto podem resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo.

De acordo com Robbins as diferenças presentes entre os indivíduos, estão presentes na educação, antecedentes familiares e ambiente cultural.

A motivação é resultante de factores que podem ser agrupados em duas categorias principais: intrínsecos e extrínsecos.

## ESTILOS MOTIVACIONAIS

É um factor da comunicação interna a ter em conta nas organizações. Diversas pessoas estão em busca de diferentes coisas nas organizações, cada uma tem sua própria forma de demonstrar podendo até ter o mesmo objectivo, isso ocorre devido ao estilo organizacional que cada indivíduo possui, assim sendo todos têm necessidades semelhantes. Existem diversos grupos de comportamento motivacional, há aqueles que aceitam cumprir regras no dia-a-dia e os que não aceitam.

As pessoas quando trabalhando e convivendo em grupo começam a apresentar dificuldades, as suas perspectivas de vida originam-se muitas vezes de perspectivas do mundo que são percebidas através de janelas opostas, como por exemplo, a auto-estima que é a somatória de autoconfiança, de auto-respeito e de autoconhecimento.

Auto-estima é simplesmente manter pequenas conquistas, para mantê-la elevada, é se sentir confiante, competente e merecedor, adequando-se à vida, podendo ser considerada responsável pelo sucesso ou não, observando que nosso viver é o reflexo das visões de nós.

Para ABRANCHES (1997) "Os ambientes positivos são próprios de pessoa com mente determinada para a construção e o triunfo no amor, nos negócios ou sobre si mesmas." Quando se enfrenta os desafios nossa auto-estima eleva-se, nos capacitando aos desafios da vida, contribuindo para que se possa dominar e discernir os problemas, e supostamente viabilizar possíveis soluções.

Quanto maior a auto-estima mais preparado o ser humano estará para enfrentar as dificuldades da vida, resistindo muitas vezes à pressão do desespero e da derrota.

Existem bombardeamentos a todo instante de informações, pessoas, fatos e obrigações, e quando se enfrenta as situações, a nossa auto-estima cresce. E nas pessoas se sentem mais motivadas e dispostas a comunicar.

Segundo RUGGIERO (2002), a qualidade

da comunicação provém de algumas questões importantes: preferência à comunicação, ou seja, garantir a harmonia entre eficácia e recursos de todos os funcionários com os objectivos da organização; abertura de informações primordiais e garantia de insumos fundamentais aos funcionários; autenticidade no relacionamento entre os funcionários garantindo o trabalho em equipa; garantia de aprendizado para melhorar a comunicação; considerar as diferenças de cada um para melhorar o relacionamento na empresa aumentando o grau de ajuda aos objectivos; equilibrar a tecnologia com contacto humano aumentando a força da equipa.

STONER e FREEMAN (1999) salientam quatro elementos que influenciam na eficiência da comunicação nas organizações: canais formais, estrutura de comando, especialização do trabalho e a qualidade da informação.

Os autores enfatizam que os canais formais influenciam a eficiência da comunicação de duas maneiras: na proporção que as empresas crescem, os canais abrangem uma extensão cada vez maior. Há maior dificuldade em atingir a comunicação em uma empresa grande do que em uma empresa pequena; os canais de comunicação bloqueiam o andamento das informações entre os diversos sectores da empresa. Por exemplo: um funcionário do estoque de uma empresa notificará os problemas do seu trabalho a um supervisor e jamais ao gerente.

A estrutura de comando observa que as diferenças hierárquicas ajudam a definir quem irá comunicar-se com quem. O teor e precisão da comunicação são sempre afectados pela diferença de comando. A especificação do trabalho, isto é, a divisão do trabalho em acções relacionadas a cada grupo melhora a comunicação entre os mesmos.

Contudo as organizações modernas possuem uma característica essencial para o sucesso, que é o contínuo processo de melhoria de todas as suas actividades, onde se torna indispensável o uso de uma boa comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste artigo foi possível observar que a comunicação organizacional interna é uma ferramenta estratégica na gestão dos recursos humanos e no desenvolvimento organizacional.

Mas, para que a comunicação seja eficiente, eficaz e efetivo é necessário observar os factores que a influenciam, se os gestores estiverem atentos a estes factores que influenciam a comunicação de acordo com o que foi visto, terão um ambiente organizacional favorável para o crescimento e desenvolvimento da organização. O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante.

A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

A comunicação interna nas organizações deve ser uma atitude contínua da empresa e ser utilizado como meio de render à empresa benefícios qualitativos e quantitativos. Cultivar um ambiente organizacional comunicativo e dialogar com os colaboradores ou investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e consequentemente, atender melhor os consumidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANCHES, N. Aumente sua auto-estima e transforme sua vida. São Paulo: Paulinas, 1997.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: o treinamento de Recursos. São Paulo: ARCA, 2000.
- BUENO, F. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Scielo, 2003.
- CLEMEN, I. Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença. Edição 1. São Paulo: Mauad Editora Ltda. 2005.
- CHIAVENATO, . Administração Nos Novos Tempos. São Paulo: Ed. Campus, 1997.
- CARVALHO, A. V. e SERAFIM, O. C. G. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson, v.2, 2004.
- GOMES, L. F. A. M.; Gomes, C. F. S. Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério. 4ª Ed. Organizacional: Teoria e prática. Edições. São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, M.M.K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MATOS, G. G. A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

OLIVEIRA, D.P. R. Sistemas organização e métodos: uma abordagem gerencial. 13. Ed. São Paulo : Atlas, 2002

PIMENTA, M.A. Comunicação empresarial. 4. ed. Campinas: Alínea, 2009.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

RUGGIERO, A. P. Qualidade da Comunicação interna. 2002.

Disponível em: [https://www.academia.edu/39265455/A\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_interna\\_e\\_sua\\_import%C3%A2ncia\\_nas\\_organiza%C3%A7%C3%B5es#:~:text=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20pois%2C%20%C3%A9%20atrav%C3%A9s%20de%2C%20com,qualidade%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20deve%20pressupor](https://www.academia.edu/39265455/A_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna_e_sua_import%C3%A2ncia_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es#:~:text=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20pois%2C%20%C3%A9%20atrav%C3%A9s%20de%2C%20com,qualidade%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20deve%20pressupor)

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. Administração. Tradução Alves Calado. 5 ed. Rio de Janeiro. 1999.

TORQUATO. F. G. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.60>



## COORDENAÇÃO:

Prof. Dr. Manuel Francisco Neto  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco  
Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

## AUTORES(AS):

Ana Maria Dainauskas Soares  
Angélica Rodrigues Valentin  
Angelina de Fátima Chitundo Estêvão Yopilo  
Áurea Carvalho de Souza  
Daniel Pedro José  
Daniela dos Santos Magalhães  
Domingos Elias Sachico  
Domingos Fernando Cassuende Lucunde  
Dorivaldo da Graça Guedes Tavares  
e Edmilson dos Prazeres da Silva  
Edson Maria Sebastião Jorge  
Elisete Vicente da Silva Oliveira  
Estevão Quixina Cassule  
Eunice Muansa Mueshi  
Feliciana da Cruz Vicente Manuel  
Fernando Sanji  
Fortuna Neto Figueiredo Vitangui  
Girleene Nascimento da Silva Mantovani  
Ingrid da Silva Cavalcante de Paula  
Joaquim Pereira Bravo  
José Campos Kifuba  
Juliana da Silva Oliveira  
Luzinete Bispo dos Santos  
Manuel Esteves Mutalo Coa  
Manuel Ligas António  
Maria Aparecida Armandilha Nunes  
Marcelo Santos de Mascarenhas  
Maria Mvú André Dondo  
Mariangela de Jesus Chagas  
Mirella Clerici  
Nelito António  
Patrícia Mendes Cavalcante de Souza  
Sílvia Harue Yogui  
Solange Aparecida Silva  
Suellen Vidal Araújo da Silva  
Sylas Ivan Rizzo Tudech  
Tânia Maria Pereira Castro  
Thaís Maranhão Pereira Rodrigues  
Vanessa Fernandes Leandro de Assunção  
Viviane Marcia Santos de Mascarenhas

Indexadores:



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Parceiros:

