e-Acadêmica, v. 5, n. 2, e0452546, 2024
(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v5i2.546

O uso das plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional

The use of digital platforms to manage organizational culture

Recebido: 27/05/2024 | Revisado: 31/05/2024 | Aceitado: 01/06/2024 | Publicado: 04/06/2024

Salvador Zacarias
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7717-0140
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail: 703190527@ucm.ac.mz
Leonilda Adelino Antônio Sanveca Muatiacale
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1456-5486
Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique
E-mail: Leosanveca@hotmail.com
António de Abreu Pereira
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9395-589X
Universidade Rovuma, Moçambique
E-mail: Pereiraantoniodea@gmail.com
Osvaldo Afonso Gabriel Francisco
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-1306-6027
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail:ofrancisco@ucm.ac.mz

Resumo
O presente estudo debruça-se sobre "*o uso das plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional*" a uma instituição pública do Governo do Distrito X, localizada na Província de Tete em Moçambique. O uso de plataformas digitais disponíveis como whatsapp, Google meet, faceboock, correios electrónicos entre outras tem contribuído significativamente para a gestão da cultura organizacional que inclui a facilitação da gestão dos processos administrativos no sector público pesem bora existam desafios da estratégia da sua regulação. Com recurso a uma abordagem qualitativa, no geral, este estudo pretende compreender como as plataformas digitais estão a ser usadas na gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas? Partindo da premissa exploratória da questão: como as plataformas digitais estão a ser usadas para a gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas? Constatou-se a prevalência burocrática de uso das plataformas digitais na dimensão desejada que mereceu atenção do autor, no contexto em que as instituições governamentais moçambicanas e o mundo em geral registam um crescente desenvolvimento do acesso à utilização de Internet e suas ferramentas como força motriz de comunicação digital. Com intuito de melhor perceber as razões desta situação recorreu-se as entrevistas aos especialistas que lideram vários processos de mudança do sector público desde nível central, provincial e distrital como também foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas e análise documental como instrumento de recolha de dados para responder a questão principal.
Palavras-chave: Comunicação organizacional; Cultura organizacional; Plataformas digitais.

Abstract
This study focuses on "the use of digital platforms for managing organizational culture" at a public institution of the Government of District X, located in the Province of Tete in Mozambique. The use of available digital platforms such as whatsapp, Google meet, faceboock, emails, among others, has contributed significantly to the management of organizational culture, which includes facilitating the management of administrative processes in the public sector, despite there being challenges in its regulation strategy. Using a qualitative approach, in general, this study aims to understand how digital platforms are being used in the management of organizational culture in Mozambican government institutions? Starting from the exploratory premise of the question: how are digital platforms being used to manage organizational culture in Mozambican government institutions? The bureaucratic prevalence of the use of digital platforms was noted in the desired dimension that deserved the author's attention, in the context in which Mozambican government institutions and the world in general register an increasing development of access to the use of the Internet and its tools as a driving force for Digital communication. In order to better understand the reasons for this situation, interviews were carried out with experts who lead various processes of change in the public sector at central, provincial and district levels, as well as semi-structured interviews and document analysis as a data collection instrument to respond. the main question.
Keywords: Organizational communication; Organizational culture; Digital platform.

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v5i2.546

1. Introdução

O presente estudo intitulado "o uso das plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional" objectiva compreender como as plataformas digitais estão a ser usadas na gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas.

Todavia, a competitividade face a dinâmica actual associado as grandes reformas do estado moçambicano, do surgimento das pandemias e de ocorrência de fenómenos naturais como ciclones resultantes de mudanças climáticas, obriga as instituições e organizações a reinventarem a definição das estratégias da comunicação organizacional com mais destaque para o uso das plataformas digitais e ferramentas tecnológicas disponíveis como condição sine-qua-non para estabelecimento da cultura organizacional desejada.

Taimo e Semente (2023) destacam o uso das tecnologias de informação e comunicação em tempos de crise e que a experiência da pandemia covid-19 trouxe nova dinâmica da utilização das plataformas digitais, tendo afirmado justamente que "no contexto Moçambicano e particularmente em Tete, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação evoluiu significativamente, pesembora existam desafios no melhoramento da qualidade da internet" (p.22247). A este pensamento, é justo afirmar que com existência da internet de qualidade e dos meios tecnológicos como o computador, smartphones, celulares, a televisão, o rádio, etc, julgo considerar criadas condições para melhorar cada vez mais a comunicação nas instituições e organizações sociais moçambicanas, como esclarecem Martins (2019, p. 24) e Pereira (2023, p.17) ambas especialistas em pesquisas de comunicação mediática que o uso das plataformas digitais e conexões em redes sociais contribuem para a manutenção da cultura de trabalho bem como dinamiza as relações interpessoais nas organizações ao permitir o desenvolvimento cultural dos membros dessas organizações.

Face a essas mudanças frequentes na utilização de plataformas e ferramentas digitais como uma das estratégias de comunicação e articulação das instituições do estado, bem como o uso das redes sociais que estão cada vez mais dinâmicas a uma velocidade inegável que quebra o protocolo do estado no seu controlo. Pois este crescimento influencia significativamente na comunicação e gestão da cultura organizacional das instituições, organizações e dos funcionários e agentes do estado que integram nas mesmas na medida em que directa ou indirectamente estão ligados na comunicação das próprias instituições públicas da administração do Governo moçambicano.

Por conta desta rápida evolução dos meios tecnológicos há que pensar sobre os seus impactos e efeitos na comunicação organizacional, associados às mídias digitais que garantem a conectividade e interactividade com o público interno ou externo nas instituições públicas do governo e privadas, razão pela qual Taimo e Semente (2023) concluem desafiando ao estado e aos seus gestores da necessidade de investir as instituições em infraestruturas sociais e equipamentos tecnológicos, computadores, internet, etc, bem como treinamentos dos funcionários para dotá-los de ferramentas necessárias para o manuseamentos desses aparatos tecnológicos, como estratégia para viabilizar o conhecimento das ferramentas inovadoras (p. 22249).

Evidentemente, Castells (2003) defende ao uso das plataformas digitais e da internet como mecanismo de comunicação eficaz pelo público e das instituições públicas, partindo da premissa de que é através dela que permite interacção, partilha de dados e designa uso da internet como "um mecanismo de disseminação da informação e divulgação mundial ou ainda um meio para colaboração e interacção entre indivíduos e seus computadores, independentemente de suas localizações geográficas" (p. 82).

Relativamente ao mesmo raciocínio, França (2018) ressalta frisando que o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) nas instituições governamentais e organizações "propicia mudanças radicais sendo que as instituições públicas moçambicanas beneficiam dessas transformações que geram consentimentos" (p.104). Destaca igualmente ao uso de plataformas digitais na administração local do Estado como princípio para dinamizar a comunicação institucional interna

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v5i2.546

promovendo as boas práticas na cultura organizacional e tornando as instituições públicas Moçambicanas cada vez mais comunicativas e dinâmicas, através da comunicação digital.

Entretanto, estes pressupostos elencados permitiram-nos acreditar haver possibilidade para uso das plataformas digitais em instituições públicas e organizações na promoção da cultura organizacional como estratégia comunicativa na dinamização e flexibilização da prestação dos serviços públicos e outras situações em momentos difíceis que possam advir que consubstancia o interesse do autor, Por este facto, propusemos como objectivo geral deste estudo: Compreender como as plataformas digitais estão a ser usadas na gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas?

Portanto, com vista a responder cabalmente a questão principal, constituem objectivos específicos deste estudo: i) auscultar a percepção de especialistas na área de gestão de cultura organizacional sobre o impacto de uso das plataformas de comunicação digital nos processos de gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas; ii) identificar as formas do uso específico de plataformas digitais pelas instituições públicas do Governo do X na gestão de cultura organizacional e iii) caracterizar os efeitos que os conteúdos e as interacções promovidos através do uso das plataformas digitais estão a ter na cultura organizacional.

Todavia, este estudo faz uma discussão teórica-empírica muito em particular por uma reflexão a uma abordagem qualitativa sobre o uso de plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional abrindo várias possibilidades que permitirão conhecer a teoria e a prática (Gobbi. et al., 2011) da comunicação digital em instituições, através dos participantes do estudo (p. 380).

Um dos grandes desafios das instituições Governamentais moçambicanas e organizações contemporâneas é a comunicação com eficácia e eficiência entre os seus colaboradores internos através de partilha de valores, da sua missão e visão, explorando o uso das tecnologias de informação e comunicação disponíveis, particularmente as plataformas digitais. A realização desta pesquisa partiu da premissa de um estudo exploratório a uma instituição pública, tendo-se constatado a prevalência burocrática de uso das plataformas digitais na dimensão desejada, num contexto em que as instituições governamentais moçambicanas e o mundo em geral registam um crescente desenvolvimento do acesso à utilização de Internet como força motriz de comunicação digital e das relações entre as organizações com seus públicos em processos administrativos.

Relativamente a estes pressupostos destacados anteriormente, definiu-se a seguinte questão principal: Como as plataformas digitais estão a ser usadas para a gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas?

O interesse da sua investigação surge na sequência de novos desafios que são impostas pelas grandes reformas do estado na melhoria dos serviços administrativos prestados promovendo o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) em particular as plataformas digitais (PD), sempre foi a paixão do autor em investigar as ciências da comunicação como anterior curso do mestrado em gestão de sistemas de informação e comunicação, por um lado e por outro perceber que algumas instituições prevalecem intactas faces a novas formas de comunicação tendentes para uso das plataformas digitais que as mesmas são poucos estudadas e explorados em Moçambique pelas instituições do estado. Ruão (2016) ao analisar a comunicação em contexto organizacional clarifica que a ineficiência comunicativa nas organizações pode afectar as relações profissionais e o desempenho, como também desfavorecer a coordenação interna e a qualidade de serviços prestados (p.57).

Além disso, actualmente com a dinâmica da globalização fenómeno complexo herdado e que deve ser encarado gradualmente para a integração do valores culturais no mundo mediatizado, Cardoso (2016, p. 133), nota-se uma evolução dos meios de comunicação que o seu impacto reflecte nas manifestações culturais e outas formas de comunicação em que a mesma deve ser complementada investindo nas infraestruturas, em equipamentos tecnologicamente a altura de promover as boas práticas na comunicabilidade das instituições, valorização e treinamento dos colaboradores institucionais internos na perceção dos mecanismos da comunicação e na gestão da cultura organizacional, como estratégia de tornar o trabalho e comunicação eficiente.

Por outro lado, nota-se que actualmente as instituições do governo moçambicano particularmente educação e saúde e do mundo em geral se mostram interessadas na intensificação do uso de plataformas digitais na comunicação com diferentes públicos internos e externos na administração, quer por meio de interacção com colaboradores, reuniões virtuais internas ou externas, tanto como na promoção e gestão dos serviços públicos. O exemplo inequívoco disso foi a leccionação das aulas on line e promoção e divulgação de mensagens de prevenção do coronavírus em tempos da pandemia, usando as plataformas digitais como estratégia de comunicação em momentos de crise e por conta do crescimento das novas tecnologias de informação e comunicação que auxiliam o trabalho essa experiencia deve ser explorada no sector público aos outros serviços.

2. Metodologia

Quanto à sua metodologia, reveste-se de carácter exploratório, descritivo e explicativo, a uma abordagem qualitativa e com recurso a análise de conteúdo.

Gil (2008) esclarece que exploratório, porque tende o estudo, dar uma visão geral atinente a perceção dos especialistas e outros participantes do tema em destaque, partilhando o seu conhecimento e experiências sobre o estudo que se considera pouco explorado em Moçambique e igualmente buscar conhecimentos de obras de autores que falam sobre o tema; descritivo, por ser mais próximo do exploratório, onde iremos descrever, o nível de entendimento das transformações que ocorrem pelos efeitos de uso das plataformas digitais bem como visa trazer as características dos participantes e, explicativo porque permitiu-nos conhecer através dos participantes da investigação, os fenómenos que ocorrem a partir dos seus depoimentos, das experiências no uso das plataformas digitais (p. 27).

Creswell (2010) clarifica que abordagem qualitativa emprega várias estratégias na sua investigação, uma delas, usa as entrevistas semiestruturadas para acomodar o entrevistado a falar livremente, a outra permite aos entrevistadores e entrevistado interagir face a face, falar sem limitações e igualmente aplicar entrevistas semiestruturadas para grupos de seis a oito pessoas como é do nosso caso (p.206).

Entretanto neste estudo, utilizou-se a abordagem qualitativa porque conforme Martins (2019) e Pereira (2023) investigadoras das pesquisas qualitativas em comunicações através de uso das redes sociais e plataformas digitais, visa compreender efectivamente e estabelecer mecanismos alternativos através duma visão geral de como as plataformas digitais estão a ser usadas na gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas.

Realizou-se análise de conteúdo das respostas dos depoimentos dos entrevistados que de acordo com Bardin (2006) são técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e com intuito de descrição dos conteúdos das mensagens que virão dos entrevistados" (p. 43). Igualmente, Mozzato e Grzybovsk (2011) complementam destacando a análise de conteúdo na pesquisa qualitativa como sendo "técnica de análise de dados no campo da administração para potenciais desafios em comunicação" (p. 745). Portanto, buscou-se igualmente análise documental como técnica de coleta de dados.

Análise documental conforme Sousa (2006) permite ao pesquisador "identificar, localizar, recolher, seleccionar, descrever e analisar sites de interesse a sua pesquisa" para avaliar os mecanismos usados na comunicação (p. 677).
Esta técnica destinada a colecta de dados provenientes a partir de documentos produzidos tais como, relatórios, convites, actas e sínteses de reuniões, circulares, ofícios ou outro tipo de actividades, como fonte de informação que a partir de um guião de observação e de depoimentos provenientes dos entrevistados, foi possível verificar os processos prestados e partilhados nos correios electrónicos, whatsapps, entre outras plataformas disponíveis, que necessitou de tratamento igual, permitiu-nos identificar e comprovar quais foram os mecanismos de comunicação digital usados pela instituição para a partilha destes documentos, os tipos de plataformas que são recorrentes ao seu uso pelos seus colaboradores.

Buscou-se seleccionar intencional como procedimento da colecta de dados aos participantes deste estudo que de acordo com Creswell (2010) pelo facto dos mesmos estarem ligados diariamente ao tema em estudo que melhor ajudarão a compreender

o problema (p. 212). Entretanto com base neste raciocino, elucidamos as suas características e a razão da sua escolha destacando a seguir: Seis Directores Nacionais e três Chefes de Departamentos ambos de Nível Central que passamos a designar pelo código **A** (SDN, DGAINAGE & TCHDNC), designadamente: Director Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública, que até ao momento da pesquisa ocupava as funções de Vice Ministro do MAEFP (DNDAP-VM), Director Nacional da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (DNGERH), Director Geral Adjunto do Instituto Nacional do Governo Electrónico (DGAINAGE), Representantes do Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação (RINTIC), Director do Gabinete dos Assuntos Jurídicos e Eleitorais (DGAJE) e Três Chefes dos Departamentos de Nível Central, nomeadamente: Departamento de Tecnologias de informação e comunicação da UCM Maputo, Departamento de Computação e Instrumentos de Infraestruturas Electrónicas e Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TCHDNC); Dois Directores dos Gabinetes do Conselho Executivo Provincial, Conselho dos Serviços Provinciais de Representação de Estado e um Delegado Provincial do Instituto Nacional de Governação Electrónica, que ostentam o código **B** (DDGCEP, DDGCSPRE & UDINAGE); Cinco Chefes de Departamentos Provinciais das áreas específicas como as de Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação (DTIC), Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), Departamento de Planificação e Apoio Institucional (DPAI), Departamento da Função Publica (DFP) e Departamento de Entidades Descentralizadas e Administração do Territorio (DEDAT) de dois órgãos da governação descentralizada do CSPRE e CEP, representados pelo código da letra **C** (DTIC, DGRH, DPAI, DEDAT & DFP); um administrador, (AD) um Secretário Permanente Distrital (SPD) e seis chefes das repartições das áreas específicas e propensas em comunicação que garantem a prestação de serviços públicos (SCHRD), como sejam: Chefe do Gabinete do Administrador (CHGA), da Repartição da Administração e Função Publica (RALFP), Recursos Humanos (RH), de Comunicação e Imagem (CI) da Administração e Finanças (RAF) e por último de Planificação e Desenvolvimento Local (RPDL), atribuídos pelo código **D** (AD, SPD & SCHRD) Importa frisar que a quantificação dos participantes deste estudo não tem a ver com a metodologia e objectivo apenas são dados ilustrativos.

Relativamente ao estudo em alusão, foram submetidas entrevistas presentes, ou seja, cara a cara caracterizadas por um guião de questões semiestruturadas focalizadas. Baptista, Matos e De Nascimento (2017) concluíram destacando a entrevista como uma técnica mais acessível e flexível de interacção entre duas ou mais pessoas e recolhidos dados aos especialistas de nível central que participam literalmente na reformulação de políticas públicas desde o governo electrónico, bem como nas grandes reformas do estado como a descentralização e desconcentração, a comunicação organizacional das instituições moçambicanas e consequentemente lideram vários processos de mudança do sector público desde nível central, provincial e distrital, aos chefes dos departamentos de nível central e provincial que efectivamente asseguram a implementação de vários processos da reformas e a comunicação organizacional e governo eletrónico, as políticas da implementação da gov.net da Província até ao Distrito.

Ademais, esta metodologia usada permitiu-nos compreender o uso das plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional, desenvolvido em três fases específicas da pesquisa, designadamente: (I) auscultar a percepção de especialistas na área de gestão de cultura organizacional sobre o impacto de uso das plataformas de comunicação digital nos processos de gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas, com recurso as entrevistas semiestruturadas dirigidas aos especialistas em processos de gestão da cultura organizacional e aos que lideram as funções de regulador e fiscalizador das TICs e Gov.net, em Moçambique; (II) Identificar as formas do uso específico de plataformas digitais pelas instituições públicas do Governo do X para fins de gestão de cultura organizacional, recorrendo as entrevistas dirigidas aos Directores dos Gabinetes e chefes dos Departamentos e por último (III) Caracterizar os efeitos que os conteúdos e as interacções promovidos através do uso das plataformas digitais estão a ter na cultura organizacional, com recurso as entrevistas semi estruturadas e análise do conteúdo (Afonso, 2019, p. 101).

3. Quadro Teórico Conceitual

O uso das Plataformas Digitais para a Gestão da Cultura Organizacional

O presente estudo intitulado "o uso de plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional" compreende o pensamento dos modelos propostos pelo Castells (1999) na sua teoria "the rise of network" a sociedade em rede, essencialmente aos efeitos e implicações do uso das tecnologias nas instituições públicas e organizações como resposta da presença da globalização; de Martino (2015) na sua famosa teoria que o uso das Mídias digitais e a internet integram no quotidiano das nossas vidas e possibilitam a partilha de dados; da Ruão (2016) que analisa a comunicação em contexto organizacional e alerta de que sua ineficiência afecta negativamente as relações profissionais e o desempenho; Almeida (2022) que debruça-se atinente análise comportamental do impacto da utilização das redes sociais como ferramenta que transforma a cultura social das pessoas, instituições, organizações e sua liberdade de expressão; Martins (2019) e Pereira (2023) especialistas em pesquisas de comunicação mediática que reteiram a necessidade do uso das plataformas digitais e conexões em redes sociais pela sua contribuição na manutenção da cultura de trabalho bem como na flexibilização de partilha de dados; aos Taimo e Semente (2023) que destacam a promoção de investimentos tecnológicos, as infraestruturas condignas e as capacitações aos funcionários e agentes do estado para a melhoria de uso das TICs; Kunsch (2014); Mesquita, Ruão & Andrade (2020); (Costa et al., 2023); para conceituar a comunicação organizacional sua transformação em contextos da contemporaneidade e com tendências para comunicação digital, abrangência e do hibridismo cultural; Kambala e Jovo (2023); Jambe (2023) & Boane (2018) que referenciam a evolução da comunicação organizacional no contexto das instituições públicas Moçambicanas.

Outrossim, espelhámo-nos ao artigo de Rossetto, Carreiro e Almada (2015) sobre os desafios e perspectivas de explorar e compreender as transformações impulsionadas pelo uso em diversos padrões das plataformas digitais on-line de comunicação local, na interacção das pessoas para solução dos seus problemas. Evidentemente nos cingimos nas abordagens dos autores Tylor (1920); Schein (2004 e 2009); Robbins (2005); Finuras (2011); Kotler (2018); Brandão (2018) e Senhoras (2021) para definir os conceitos da cultura e cultura organizacional e seus impactos nas organizações contemporâneas.

Comunicação Organizacional

Os sinais, gestos, pinturas rupestres e sons dos tambores destacaram-se como primeiras formas de comunicação tradicional desde ao longo do tempo nas comunidades primitivas da humanidade, o que diferencia com a actual dinâmica da comunicação na era digital. Jambe (2023) que a comunicação vem desde os tempos primórdios como procedimento básico de sobrevivência ou seja todas as acções do homem diariamente, estão sujeita a comunicação e relação, pelo que não há organização ou instituição que não realiza a comunicação (p. 6).

Ruão (2016) refere organização aos "grupos sociais, criados por iniciativa pública ou privada, com o propósito de gerir uma vida colectiva, práticas de acção social, formais e organizadas" (p. 100). Igualmente, Kunsch (1986) defendeu "organização como um sistema social" porque tudo que o homem realiza atinente às suas necessidades são compreendidas na organização ou na sociedade (p. 19). Entretanto, muitos pesquisadores consideram organização como um "órgão", por exemplo Robbins (2005) define organização como uma instituição do estado formada por duas ou mais pessoas que coordenam as suas actividades e funcionam continuamente para alcançar objectivo comum. (p.2).

Sob ponto de vista deste estudo, organização representa uma instituição funcional criada pelo homem para exercer algumas funções administrativas, que diariamente se relaciona através da comunicação para o alcance das metas planificadas.

Robbins (2005) aclara tendo destacado três dimensões de comunicação: Oral, manifestada através palestras e debates formais onde participam "duas ou mais pessoas ou em grupos"; escrita que pode ser por de cartas, e-mails, memorandos e linguagens escritas ou simbólicas e não-verbal que se manifesta através do sorriso, olhar rápido ou franzir de sobrancelhas (p. 235).

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v5i2.546

Actualmente, o cenário de comunicação é diferente, apresenta-se três modelos como explicam Oliveira, Cardoso e Barreiros (2004) ao descrever a suas características:

> "Comunicação interpessoal entre duas ou mais pessoas dentro de um grupo, que é caracterizada pela troca de informações ou mensagens bidireccionamente, como por exemplo comunicação ou discurso feito publicamente num espaço fechado; comunicação bidireccional, que é feita de um para muitos, como por exemplo, o processo de ensino e aprendizagem, a destacar para um professor que lecciona aulas numa turma onde transmite os conteúdos para um número determinado de alunos e; comunicação de massa que é caracterizada por abranger maior número de pessoas, não havendo limites na participação do público" (p.39).

Entretanto, com a globalização e o advento das tecnologias de informação e comunicação no mundo moderno, as instituições públicas e organizações, mudaram a sua forma de comunicar e de se relacionar em diferentes contextos com os seus colaboradores.

Portanto, partindo destas ideias, julgo afirmar que comunicar não passa necessariamente do que estabelecer uma relação entre duas ou mais pessoas que trocam uma conversa e obtenham um feedback. A mesma tem que ser interactiva, uma conversa que se tenha respostas, evitando criar barreira ou dificuldades na percepção de determinada conversa.

As organizações actuais utilizam a comunicação em diferentes âmbitos como identidade para estabelecimento das relações interpessoais e institucionais, o que faz com que se tornem cada vez mais dinâmicas. Essas dinâmicas resultam das transformações comunicacionais que pela primeira vez, nos meados do séc. XIX, deram lugar os primeiros sinais da "profissionalização da comunicação" com o objectivo de criar gabinete de assessor da imprensa e o seu gestor para efeitos das actividades de comunicação organizacional, particularmente as publicidades (Ruão, 2016, p. 5).

Costa et al., (2023) referenciam que a partir de 1980 os estudiosos intensificaram na pesquisa em comunicação organizacional, no entanto, a teoria e crítica e a pesquisa interpretativa crítica destacaram-se como objectos de análise crítica pelos estudiosos como uma oportunidade de aprofundar o conhecimento em comunicação organizacional (p. 66). Entretanto convém destacar que actualmente as tais dinâmicas, por um lado, influenciam na evolução da comunicação organizacional, provocando várias transformações e formas de comunicação com tendências para uso de ferramentas tecnológicas na partilha de informação, o que altera o seu controle, como salientam Mesquita et al. (2020, p. 283).

Esta nova tendência de comunicação permite que as organizações, grupos de pessoas, instituições, entre outras, interrajam com os seus públicos internos ou externos utilizando as mídias sociais digitais, desde que tenha disponibilidade da rede e internet, o que torna diferente com o tempo da comunicação das massas, como sustentam Rossetto, Carriero & Silva (2015) ao afirmar que a internet afigura-se como ferramenta de comunicação para além de disseminação de informação, é instrumento que contribui na utilização de ferramentas digitais (p. 54), para além de Kunsch (2014) que defende a necessidade de se abandonar a comunicação fragmentada, substituindo com "uma comunicação integrada, mais abrangente que envolve todo seu contexto político, económico e social, como fenómeno inerente das instituições ou organizações e os seus colaboradores que as integram." (p. 46).

Importa, contudo, salientar que diante desses pressupostos destacados anteriormente, podemos justamente afirmar que é necessário definir e conceber um plano estratégico, num modelo de relação entre os colaboradores e a instituição, no alcance dos objectivos e metas que satisfazem ambiente e que inspire confiança, sob ponto de vista da comunicação organizacional.

O que significa que os gestores das instituições públicas e organizações são desafiados a primarem pela comunicação brilhante, que contempla diferentes extratos sociais e que garante a confiança dos seus colaboradores, uma vez que comunicação organizacional implica adesão aos valores primordiais que podem contribuir para dinamizar o funcionamento das mesmas instituições ou organizações contemporâneas, especificamente nas instituições governamentais moçambicanas.

Portanto, esse hibridismo cultural pode gerar novos conhecimentos em grupos de trabalho, onde cada colaborador, durante a comunicação na gestão de informação, no meio do trabalho, irá caracterizar um novo ambiente aprendizado, ou seja,

uma nova inteligência organizacional adquirida, que pode mudar a sua forma de pensar e agir, diferentemente, com a forma inicial.

Comunicação Organizacional no Contexto das Instituições Públicas Moçambicanas

Boane (2018) destaca avanços nos processos de comunicação no contexto das instituições moçambicanas e da criação de mais instrumentos que regulamentam o acesso a informação, exemplifica pela criação da Lei nº 14/2014, de 31 de Dezembro, que versa sobre o direito de informação a todos cidadãos moçambicanos e reconhece haver fraqueza por parte das autoridades governativas locais na sua divulgação (p.65).

Todavia, Kambala e Jovo (2023) afirmam que no contexto moçambicano, com a aprovação do Decrto n° 30/2001, de 15 de Outubro, atinente as normas de funcionamento e comunicação dos serviços da administração pública, por um lado e por outro visa a modernização administrativa consubstanciada pela prestação de melhores serviços e pela simplificação dos procedimentos aumentando a qualidade de prestação de serviços do aparelho de estado, marcou-se a estratégia de estabelecimento da comunicação organizacional nas instituições públicas moçambicanas, (p. 65). O que significa efectivamente existirem condições para que as instituições públicas moçambicanas observem as estratégicas definidas na actual reforma do sector público no contexto da comunicação no espaço organizacional como factores de extrema importância na valorização da cultura organizacional pese embora haja fraqueza na divulgação dos tais decretos.

Entretanto convém destacar que este instrumento criou bases sólidas da relação e interacção entre administração pública e seus administrados, em diferentes contextos, por exemplo: contexto da transparência estabeleceu-se o uso de livros e caixas de reclamações, sugestões, linha verde, onde qualquer cidadão por algum motivo nas suas actividades e estando lesado, pode ligar para a linha verde e apresentar a sua inquietação, entre outras formas de manifestações públicas.

Igualmente, na comunicação por escrito entre instituições moçambicanas e seus administrados, estabeleceu-se os mecanismos de, ofícios, despachos conjuntos, memorandos, avisos, sínteses, actas, livros de correspondências, circulares, transferências inter provinciais, institucionais e distritais, avisos aos concursos públicos e privados, arquivos, cartas de serviços, o uso de crachás de identificação a cada funcionário, jornais institucionais, plataformas comunicativas oficial como a gov.net que a mesma até a realização desta pesquisa ostentava cerca de 4. 488 Instituições usuários credenciadas e cadastradas, desse universo apenas 10% que tem acesso segundo o entrevistado **B** da página 15, razão pela qual que pelos dados que nos foram apresentados podemos afirmar que esta plataforma oficial do governo ainda precisa melhorar para conquistar aos usuários a aderir sobre o seu uso.

Todavia, Impissa (2020) destaca na generalidade, o alcance da comunicação organizacional e funcionamento das instituições da administração pública moderna moçambicana porque propiciam a sua visão de governação com diferentes actores do país que influenciam na tomada de decisões. (p. 33).

A cultura Organizacional

Sob ponto de vista de gestão dos processos administrativos, geralmente, qualquer instituição do estado ou organização apresenta sua cultura de trabalho, a destacar por exemplo, oque caracteriza um indivíduo diariamente em ideias, guia do comportamento diário dos colaboradores, funcionários internos de uma instituição, organização, etc, em termos de domínio, comprometimento, habilidades, convicções e premissas de objectividade de acções, depende da definição dos princípios que norteiam a própria organização ou instituição, sustentada pelo Silva (2011) ao afirmar que cada organização ou instituição agrega valores resultantes dos fundadores do passado, presentes, ritos e histórias que terão influenciado o comportamento humano ou individual (p. 22).

Robbins (2005) é a forma consensual de como resolver os problemas da vida (p. 377). Portanto, mecanismos próprios de como um ser humano, na comunidade, na família, individualmente, no serviço onde trabalha com os seus colegas, encontra para que dentro de sua capacidade cognitiva, resolva as suas diferenças.

Torna-se imprescindível examinar as relações dos indivíduos nas cidades, vilas, localidades e aldeias onde vivem, incluindo linguagens, crenças, religião, etc. para compreender a cultura predominante de modo a facilitar a comunicação.

Ferin (2009) reitera que geralmente a cultura foi destacada como um sistema claro que guia ou orienta significados, normas e valores a uma determinada acção da sociedade (p. 43).

No actual contexto o conceito da cultura organizacional apresenta vários significados em comum e na perspectiva de Miguel (2008), conceitua como "a capacidade de interacção e actuação dos colaboradores duma instituição ou organização" (p. 40).

Robbins (2005) destaca igualmente cultura organizacional ao conjunto de valores, hábitos, crenças, histórias e linguagens que são manifestadas pelos funcionários entre outros colaboradores internos em diferentes formas e que se traduzem e reflectem na percepção da imagem institucional (p. 385).

A semelhança do entendimento de Campos, Rédua e Alvareli (2011) que destacam a cultura organizacional como a "forma de actuação, interacção, relacionamentos das pessoas dentro de uma organização ou instituição, tendo como o líder responsável, que é o garante pela estabilidade e monitoramento da cultura, que abrange cerimónias, ritos, histórias, mitos, símbolos e linguagens que ainda podem influenciar na gestão dos processos individuais ou comuns do sistema" (p. 22).

Nunes, Santos e Neves (2023) afirmam que o conhecimento do estudo da cultura pode permitir entender o funcionamento das organizações, instituições, grupos sociais e definir mudanças sustentáveis em função da identificação do tipo de valor cultural presente (p. 10).

De forma eloquente, Schein (2009) formalmente apresentou um conceito da cultura organizacional como "padrões de suposições que um grupo ou organização aprendeu a medida que resolvia os seus problemas de adaptação externa e de integração interna" (p. 16).

Portanto, estes posicionamentos trazem-nos a nova realidade de entender que a cultura organizacional é a forma funcional de como uma instituição ou organização se apresenta, posiciona-se a partir da visão, missão, valores, níveis de competências, prestação de serviço aos utentes que são públicos interno e externos, a comunicação nas diferentes formas com os colaboradores internos, externos, usando diferentes meios e feedbacks, traduza uma cultura organizacional. Senhoras (2021) ao analisar os factores contribuintes para um clima organizacional favorável, concluiu que as relações com destaque para o respeito entre e pelos colaboradores pode contribuir para o sucesso institucional (p. 48). É importante que os gestores das instituições públicas e organizações assumam o papel interventivo na manutenção das relações entre os seus colaboradores, apresentando propostas vinculativas que regulamentam o sector de trabalho.

Ao compactuar-se com estes posicionamentos, resume-se no propósito de que as instituições na sua planificação devem aprimorar estratégias distintas na dimensão do hibridismo cultural para a gestão da cultura organizacional por forma a permitir o engajamento dos seus colaboradores na sua actuação.

Brandão (2018) considera cultura organizacional como aquela que define formas de "relacionamentos entre colaboradores e agrega valores, como factor determinante para sucesso da organização" (p. 127). Contudo, o clima organizacional pode determinar o sucesso ou fracasso na gestão da cultura organizacional, quando por exemplo, não haver clareza sobre a definição dos limites institucional de actuação dos colaboradores, como regulamento interno, código de conduta, entre outras leis. Concordando com os princípios referenciados propõe-se contemplar hábitos e costumes locais, que podem influenciar aos membros ou colaboradores na sua relação com as comunidades locais por onde estas organizações ou instituições foram implantadas.

Além disso, a gestão da cultura organizacional inclui a forma como os colaboradores percebem o nível de padrões de funcionamento estabelecidos na instituição através dos seus instrumentos normativos que a regulamentam, regras, seus limites, as políticas de comunicação interna, trabalho, valores, princípios, visão, missão, objectivos e metas, desde ao topo até o nível mais baixo da sua estrutura, sustentada pelo Chiavenato (2014) destacando a cultura organizacional como "modo de vida da organização em todos os aspectos" (p. 154).

Taylor (1832, cit. em Duarte, 2020) clarifica que antropologicamente cultura organizacional, refere-se a "conhecimentos, crenças, moral, leis, costumes, capacidades, conduta aprendida e compartilhada socialmente ou profissionalmente" (p. 19). Um modelo que orienta aos colaboradores a se posicionarem correctamente conforme os princípios que norteiam, permitindo distinção entre as instituições ou organizações com as outras.

Plataformas Digitais

Plataforma na sua concepção ou perspectiva académica deriva da plataformização que engloba "reorganização das práticas culturais" que surgiu desde o princípio do novo milénio antes da revolução das actuais midias sociais, como facebook e o google, tendo sofrido profundas transformações na rena académica e no mercado, como desafiam Poell, Nieborgd e Van Dijck (2020) da necessidade das instituições públicas de aprimorar a integração do uso das plataformas digitais em conexão com as distintas manifestações culturais locais, para não comprometer as tradições locais de cidadania (p. 7).

Rossetto, Carreiro e Silva (2015) destacam as plataformas sociais digitais hoje como ferramentas dentro da cibercultura que visam permitir maior aproximação e interacção na comunicação, troca de informações, partilha de mensagens, fotos e vídeos entre as pessoas, colaboradores e funcionários públicos com recurso a internet (p.59).

Numa outra perspectiva, Medeiros (2023) esclarece definindo plataformas digitais como "modelos de negócios e que operam por meio de tecnologias, consideradas como ferramenta ideal para a gestão, conectando usuários e distintas empresas de ramos de educação, saúde, transporte, turismo, empreendedorismo, alimentação, bancário, etc. Tanto que o conhecimento sobre o seu uso pode contribuir para catapultar a interactividade entre as pessoas, sectores, departamentos, repartições nas instituições públicas e outras organizações como enfatizou Pereira (2023) ao chamar atenção da necessidade de pesquisar sobre o consumo das tecnologias para compreender o domínio dos distintos fenómenos culturais, a sua relação e proximidade das pessoas com os objectos ou materiais (p. 109).

Já Bassan (2021) conceitua plataformas digitais como instrumentos que providenciam interacções entre pessoas, grupos, instituições, no comércio, vendas, definições de valores de compras, etc. (p.16).

Este posicionamento assemelha-se com os pensamentos de Alves e Freire (2022) que as plataformas digitais trouxeram nova dinâmica tornando a vida das pessoas, instituições, organizações, na cultura, no turismo, etc, mais presente ao permitir a realização de várias actividades com esses aparatos tecnológicos (p.21).

Ora, pesquisar o uso das plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional em instituições públicas do estado Moçambicano é conceber os desfios deixados pelos diferentes autores contemporâneos ou da era moderna, tanto como os da era clássica, designadamente:

Castells (1999) outrora tomando a sua experiência afirmou que "as redes digitais sociais reflectem sem muita divergência distintas culturas nas quais estão inseridas, mas também criam novas culturas" (p.456). O que significa que as nossas crenças pese embora mediadas e determinadas pela comunicação electrónica devido o factor tecnológico actualmente presente, ainda não diferem tanto das culturas tradicionais.

Portanto, nestes termos, para interagir havia necessidade do individuo deslocar-se de um ponto para outro por forma a aproximar e conseguir conversar com outra pessoa, trocar ideias, experiências vivas, etc. Entretanto, actualmente, com a presença dos meios de comunicação digital, estas práticas estão a conhecer as novas formas de interacção social e institucional, como

destacou Martino (2015) na teoria das mídias digitais ao afirmar que a nossa cultura, as nossas relações e a internet fazem parte da nossa vida contemporânea (p. 24). O que significa que as mídias digitais hoje fazem parte das nossas relações do quotidiano, na cultura, política e na economia.

Tsandzana (2018) destaca a evolução de uso das redes sociais e das plataformas facebook, Google e yutube na sua maioria pelos jovens com idade compreendida entre 18 a 25 anos que se encontram nas grandes cidades e nas zonas rurais que recorrentemente apresentam os seus protestos e como forma de revindicar a falta de oportunidades de emprego em Moçambique e a acentuada desigualdade dos mesmos sobre o custo de vida (p. 247).

Características

As Plataformas de redes digitais auxiliam a comunicação e interacção mútua dos utilizadores. Gomes (2018) destaca o uso de faceboock, watsapp, correio electrónico, web-sites, como sendo mecanismos através das quais a comunicação utiliza as plataformas de comunicação digital mais adequadas na comunicação interna em instituições públicas (p.29).

Geralmente são caracterizadas pelas possibilidades que elas proporcionam, como por exemplo, as conexões para a interacção de vários usuários desde que haja rede e internet. Outro exemplo, na área do comércio, elas permitem que qualquer comerciante, estando conectado on-line, faça as suas vendas de produtos aos seus clientes que estejam distantes dele como também receba valores da compra de produtos e vice-versa.

Tipos de Plataformas Digitais

Importa destacar os contributos de Eijk (2015) e Comissão Europeia (2016, cit. em Sebastião, 2021) que apresentam características de cinco tipologias de plataformas digitais, designadamente:

> "Plataformas de marketplaces, destinada ao comércio electrónico e permite aos utilizadores realizarem transacções bancárias, por exemplo: Olx, Ebay, Amazon, Marketplace, west onion, etc. b) Plataformas de distribuição de plataformas, que auxilia ter acesso a outras plataformas digitais de comunicação, por exemplo: Google play, App Store, Window, etc. c) Plataformas de redes digitais, que permitem aos utilizadores interacção mútua, criação de perfis, conteúdos e partilha de dados. Por exemplo: faceboock, whatsapp, instagram, e-mails, blogs, intranet, twiter, skyp e websits. d) Plataformas de distribuição ou acesso a conteúdos, que são aquelas com a função principal de circulação e acesso aos conteúdos. Por exemplo wikipedia, researchgat, Google. e) E Plataformas de partilha de bens e serviços, que são aquelas que permitem aos utilizadores colocar a disposição os bens ou serviços" (p. 167).

Coincidentemente estas reflexões foram sinteticamente referenciadas por Nicolau, et al. (2014) caracterizando-as em três grupos, designadamente: plataformas de acesso, discursivas e hibridas que detalhadamente se destacam:

> "Plataformas de acesso, trata-se de sistemas digitais caracterizadas pela promoção de vídeos on-line gratuitamente e dominam a indústria cinematográfica, cujo acesso ocorre por via download e que grande parte representam sites de redes sociais tais como, o facebok, o twitter e o Google;
> Plataformas discursivas, que são sites de redes sociais focalizadas a discussões, fala, comentários e expressões; e
> Plataformas hibridas que resultam da fusão entre as plataformas de acesso e discursivas que são caracterizadas pela sua natureza de serem representadas por sites de redes sociais e o seu foco de estimular o acesso aos filmes e seu compartilhamento de forma gratuita" (p.220).

Funcionamento

Nicolau (2014) esclarece a operacionalização ao afirmar que as plataformas digitais são consideradas de instrumentos mediadores das relações sociais por meio de suportes tecnológicos e abrigam as redes sociais (p. 216). Portanto, a necessidade de interacção por via ferramentas digitais cria condições de facilidade de produção e promoção de informações e contribui significativamente nas relações sociais das pessoas.

Para além disso, Varela (2022), defende a necessidade do uso das tecnologias digitais por se considerar serem eficientes e que facilitam a integração dos indivíduos nos processos de interacção e comunicação entre colaboradores institucionais (p.34).

Castells (1999) argumenta com firmeza de que geralmente, as plataformas digitais para além de serem facilitadores do acesso a certos conteúdos institucionais ou publicações de diferentes artigos (domésticos, científicos, revistas, etc.), funcionam como mediadores de comunicação, das relações, interacções, transações entre pessoas, instituições, organizações, etc. desde que haja internet e ferramentas tecnológicas digitais, "os seus fluxos nas próprias redes criam culturas diversas" (p.462).

No entanto, Rodrigues (2022) no seu mais recente trabalho de pesquisa, sobre as contribuições das redes sociais como ferramenta de governação e interacção com cidadão, recomenda o uso das redes sociais digitais para a prestação de contas aos cidadãos das actividades levadas a cabo pelo governo, durante a governação, informar aos cidadãos das suas políticas de trabalho, embora reconhece dos desafios impostos pelo surgimento da internet que influencia na forma de comunicação do estado com os cidadãos através do uso das tecnologias (p. 3).

Não só, através do uso das plataformas digitais é possível aproximar os serviços prestados pelo estado aos cidadãos, divulgando os compromissos assumidos via internet, permitindo ao mesmo cidadão de interagir com o governo nas páginas criadas da web e dos sites de gove.net. disponíveis, comentando a sua satisfação ou insatisfação em relação aos mesmos serviços.

Efeitos de uso das Plataformas Digitais nas Instituições Públicas

Reuver, Sorensen e Basole (2018) que reconhecendo existir ainda lacunas na definição clara das plataformas digitais, sobre as estratégias da sua utilização em função de contextos distintos e dos actuais desafios no estado, na economia, na engenharia, nas telecomunicações, na indústria, nas plataformas e ecossistemas; advertem aos actuais pesquisadores para uma mudança radical na abordagem e concepção sobre o uso das plataformas digitais, por entenderem que existe efectivamente um crescimento rápido na sua evolução na facilitação das redes sociais e economia compartilhada (p.124).

Portanto, estes raciocínios conduzem-nos a certos desafios da difusão e coordenação do uso das plataformas digitais e suas ferramentas na definição de instrumentos como leis que as regulem face aos actuais cenários de compartilhamento e de certos comportamentos que a sociedade no geral apresenta, face a evolução da internet por um lado. A título de exemplo: vivenciamos hoje, um novo cenário de comunicação, onde há vários conteúdos inadequados, que atendam contra o estado partilhados em plataformas digitais disponíveis, nos whatsapps, faceboock, twiter, instagram, Google meet, etc, através do uso e acesso rápido da internet.

Por outro lado, estas potencialidades de uso das plataformas digitais que são proporcionadas pela existência e acesso a internet concorrem para as actuais reformas do estado e para o enquadramento relativamente aos processos administrativos no âmbito da descentralização e desconcentração, nomeadamente: pagamentos de salários dos funcionários e agentes do estado e outros colaboradores da função pública via e-sistaf, cadastramento, programação financeira, prova de vida, implementação do e-SGRHE que é o Sistema de Gestão de Recursos Humanos do Estado via on- line, que decorre em três instituições, designadamente Ministério de Economia e Finanças (MEF), da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP), o Tribunal Administrativo (TA); entre outros processos que potenciam o uso das tecnologias de informação e da internet.

Não obstante a isso, Pereira (2023) buscou considerar as plataformas whatsapp, instagram e faceboock como as mídias mais usadas em moçambique para realizar a entrevista on-line nas relações inter pessoais durante a pesquisa etanográfica (p. 41). Entretanto, destacou reconhecer o contributo das tecnologias digitais em tempo de crise ao frisar que as midias digitais foram cruciais na divulgação de serviços e produtos como também dominaram vários processos administrativos como por exemplo o processo de ensino e aprendizagem em várias instituições de ensino em Moçambique.

O que justamente podemos afirmar que as plataformas digitais providenciam aos usuários e funcionários públicos nova cultura de trabalho, na medida em experimentam novas formas de comunicação. Todavia, na governação electrónica, permitem

a troca e partilha de informação sobre os serviços públicos entre as instituições do governo e privado com os seus administrados, como também ajudam a economizar o tempo e espaço quando comparado com a comunicação tradicional.

Levy (1999) & Dias (2012) destacam ciberespaço como comunicação aberto pela interconexão de redes ao afirmarem que as políticas da governação electrónica criam condições para que os serviços públicos estejam cada vez mais próximos do cidadão e proporcionem maior relação e interação entre o estado e a sociedade desde que haja computador e internet (p. 18) e (p. 92) respectivamente. Portanto esta abordagem leva-nos a acreditar que actualmente as instituições Governamentais moçambicanas ou organizações estão ligadas à comunicação digital por conta da abrangência da internet e suas ferramentas.

Comunicação Digital

A comunicação digital tal como o uso das plataformas digitais faz parte dos processos de comunicação em tempo da globalização, ambos se relacionam na medida em que as duas componentes comunicativas recorrem-se ao uso das ferramentas tecnológicas ou meios electrónicos, como esclarecem Silva et al. (2021) ao afirmar que entre o ciberespaço está a internet e as redes sociais digitais que garantem e proporcionam interacções entre pessoas desde ao séc. XX (p. 5).

Corrêa (2005, cit. em Terra, 2006), complementa definindo comunicação digital como sendo "uso das tecnologias de informação e comunicação e de todas as ferramentas decorrentes dela, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação" (p.68).

Relação entre Comunicação Digital e Plataformas Digitais

As relações interpessoais e institucionais no contexto da comunicação digital na sociedade contemporânea crescem a uma velocidade acentuada devido a dissipabilidade e ao fácil acesso da internet como afirma Caetano (2017) que com a presença da internet constituiu a força motriz na dinamização das relações entre as organizações com seus públicos em processos de comunicação digital (p. 23).

Outro facto a destacar é que actualmente com a disponibilização permanente da internet, regista-se transformações nos processos comunicativos oque exige que a sociedade que estamos a construir hoje ostenta algum padrão de conhecimento ou noção sobre uso das plataformas de digitais.

Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Creswell (2010) sugere o mais ideal a junção de caso geral e especifico da estratégia da pesquisa adotada de envolver múltiplas análises, que uma delas é apresentação dos códigos sobre os tópicos. Todavia com intuito de compreender como as plataformas digitais estão a ser usadas na gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas?

4. O uso das Plataformas Digitais para a Gestão da Cultura Organizacional

Facilitação na Tramitação dos Processos Administrativos para a Gestão da Cultura Organizacional nas Instituições Governamentais Moçambicanas

Trata-se de procedimentos normativos que a administração pública leva acabo na gestão dos seus processos, estabelecendo uma comunicação organizacional e interinstitucional na articulação com os seus administrados e colaboradores internos recorrendo vários meios de comunicação disponíveis, a destacar o uso de plataformas digitais.

Portanto, vale ainda ressaltar que o funcionamento dos serviços das instituições públicas da administração Moçambicana na tramitação de processos administrativos obedece os princípios previstos pelo Decreto n° 30/2001, de 15 de Outubro[1], que

[1] Disponivel em https://www.cedimo.gov.mz normas de funcionamento dos serviços da administração pública.

estabelece as normas e o regime jurídico de funcionamento dos serviços da administração pública, designadamente: princípio da legalidade, celeridade do procedimento administrativo, de fundamentação dos actos administrativos, responsabilidade, Justiça e imparcialidade, igualdade, transparência, de colaboração da administração com seus particulares e de decisão.

Entretanto, Costa (2021) destaca ao uso de plataformas digitas para a comunicação das organizações actuais que estejam conectados em redes como mecanismo ideal de comunicação interna e externa das organizações para responder aos desfios actuais sobre tudo na facilitação dos procedimentos administrativos (p. 2).

Para fazer face a dinâmica actual e pelo contexto em que se apresenta este estudo, as plataformas digitais podem constituir um veículo de disseminação e partilha de informações em tempo real, partilha de experiências de trabalho, da vida, cultura de convivência, identidade na medida em que se estabeleça a comunicação rápida entre os colaboradores das instituições públicas e outras organizações contemporâneas, como sustentam Mesquita, et al (2020) que as actauis organizações devem privilegiar aos padrões de comunicação introduzidas pela internet da web 2.0 pelo facto de que a mesma dinamiza a comunicação digital, tornando mais abrangente, flexível e interactiva, diferentemente da anterior internet oferecida pela web 1.0 que limitava-se pelo emissor e receptor, não permitindo que haja interacção (p. 282).

No que concerne apresentação e análise dos resultados importa frisar que houve aderência na prestação das entrevistas. Questionou-se o seguinte:

Qual é a perceção como especialista na área de gestão de cultura organizacional sobre o impacto do uso das plataformas digitais no contexto geral e nas instituições governamentais moçambicanas? Face a esta questão aos entrevistados **A** (SDN, DGAINAGE & TCHDNC) os seus depoimentos foram convergentes e uniformes em afirmar que o uso de plataformas digitais nas instituições públicas e privadas constitui mais-valia para a sociedade no geral, devido ao seu impacto positivo, elas vem flexibilizando as interacções das pessoas como também dinamizam a gestão dos processos na administração pública na medida em que as instituições tem recorrido as mesmas para a partilha de informações úteis ao cidadão diariamente, embora conhecida a sua vulnerabilidade sob ponto de vista de segurança.

Importa igualmente ressaltar que essa questão submeteu-se aos entrevistados **B** (DDGCEP, DDGCSPRE & UDINAGE); **C** (DTIC, DGRH, DPAI, DEDAT & DFP) e **D** (AD, SPD & SCHRD) embora não fossem especialistas daquele nível, para explorar o nível de perceção que imediatamente e de forma unanime responderam nos seguintes moldes que passamos a citar: Sob ponto de vista de gestão de processos para a cultura organizacional na administração pública moçambicana, encontram o impacto de uso das plataformas digitais em duas perspectivas, uso de mecanismos seguros e fechados que permitem trazer segurança e a sua flexibilidade ou a rapidez no envio de documentos relativamente aos mecanismos anteriores que permitiam ao uso de porta-malas, sendo que os mesmos para o envio de documentos dependia do enchimento ou seja, só a mala era enviada após se confirmar o enchimento de documentos, onde igualmente, levava muito tempo sem chegar ao destinatário. Hoje o senário mudou, o uso de plataformas digitais, watsap, correios electrónicos disponíveis como Yahoo.com.br, gmail.com, a tramitação dos processos da administração pública a vários níveis tornou-se mais dinâmica e flexível.

As Formas de uso Específico de Plataformas Digitais (PD) pelas Instituições Públicas do Governo do Distrito X

Questionava-se aos entrevistados (**A**, **B**, **C** e **D**) *Quais são as plataformas sociais digitais específicas mais usadas em instituições públicas governamentais Moçambicanas*? Responderam uniformemente que no geral a forma de uso específico das plataformas digitais na comunicação pelas instituições moçambicanas e organizações sociais são correios electrónicos apesar não autorizados pelas entidades governativas, como Yahoo.com.br, gmail.com e poucos usam hot-mail mesmo reconhecendo a vulnerabilidade das mesmas, devido a falta de uma plataforma digital oficial do governo, acessível e flexível que ofereça segurança sob ponto de vista de partilha de informações.

No entanto face o que antecede, na maioria das instituições moçambicanas entre outros usuários, cinge-se por exemplo ao whatsapps que tem sido utilizado com muita frequência para partilha de todo tipo de informação mesmo sendo críticas, confidenciais, classificadas, convites, fotografias de aniversários e momentos festivos, pela sua flexibilidade.

Todavia a única plataforma oficial do governo é o gov.net e devidas dificuldades que a mesma apresenta, ou seja, a sua inacessibilidade, as instituições e seus administrados são obrigadas a recorrer outras alternativas de plataformas digitais (pd) como zoom, Google meet e Microsoft team para realizar reuniões, debates, conferências virtuais para discutir temas. A utilização dessas plataformas existentes em Moçambique por vias inapropriadas não tem nada a ver com a desobediência, mas sim a falta de plataformas credenciadas ou próprias para partilha de informações e a fraca monitoria das regras definidas pelos gestores institucionais aos seus colaboradores.

Efeitos de uso das Plataformas Digitais nas Instituições Públicas para a Gestão da Cultura Organizacional

Questionava-se igualmente aos entrevistados (**A**, **B**, **C e D**) *Que efeitos que os conteúdos e as interacções promovidos através das plataformas digitais estão a ter na cultura organizacional?* Igualmente as respostas foram semelhantes e uniforme, tendo afirmados que:

A operacionalização dos whatsapps nas instituições reduziu o uso de correio electrónico, ficou por de trás, faxis, embora sejamos conscientes da proibição, mas não temos outras alternativas sob ponto de viste de partilha informação. A plataforma digital (pd) que mais se destaca na função pública é o whatsapp, que até permitiu a criação de grupos de comunicação constituídos pelos chefes da função pública, secretários permanentes distritais, provinciais, administradores, presidentes dos municípios Governadores entre outras figuras da administração pública na perspetiva de facilitação, flexibilidade e celeridade processual na partilha de informações da gestão administrativa no contexto actual.

5. Discussão dos Resultados da Pesquisa

Conforme a estratégia adotada para análise dos resultados da pesquisa, permitiu compreender mecanismos de utilização das plataformas digitais para a comunicação pública na medida em que os participantes **A**, **B**, **C** e **D**, unanimemente afirmam que as (pd) trouxeram nova dinâmica e melhoraram a vida das pessoas tornando-a mais dinâmica e flexível na partilha e troca informações, em particular na gestão dos processos na administração pública, substituindo o modelo anterior de uso de cartas ou porta-malas, um processo de envio de documentos via tradicional que levava um ou dois meses ou ainda mais tempo para chegar ao destinatário com uma incerteza.

A falta de controlo, treinamentos dos usuários, funcionários e agentes do estado e de definição dos parâmetros claros condiciona ao uso inadequado das mídias e plataformas digitais, correios e equipamentos electrónicos das instituições para fins pessoais, como se tem verificado actualmente de acordo os depoimentos de **A**, **B**, **C** e **D**. Por exemplo, os funcionários e agentes do estado permanecem e limitam-se em partilhar vídeos que não correspondem com a conduta da instituição, perdendo valores morais e tempo ao invés de aproveitar esses aparatos tecnológicos para desenvolver as suas habilidades e capacidades cognitivas ao trabalho profissional entre outros exemplos não adequados na função pública.

Outrossim as plataformas digitais não oficiais tornam o segredo do estado vulnerável a qualquer usuário da internet dai que há necessidade do estado moçambicano impor medidas que possa contornar esta situação, conforme os entrevistados **B**, **C** e **D**, igualmente a necessidade de criação duma plataforma oficial segura para evitar o devassamento de documentos classificados e é imprescindível na administração pública moçambicana que constitui desafio ao governo, como sugerem os entrevistados **A**, **B**, **C** e **D**.

Efeitos vantajosos de uso das Plataformas Digitais

Sob ponto de vista da comunicação não se vislumbrou a possibilidade de **A**, **B**, **C** e **D**, afirmarem categoricamente que no geral, o impacto de uso das plataformas digitais mudaram a gestão dos processos nas instituições públicas do estado tanto como no privado, na medida em que a plataforma digital mais usada nas instituições públicas moçambicanas comparativamente aos correios electrónicos disponíveis é o watsaps, pela flexibilidade e dinâmica na partilha de informações, embora conhecida a sua vulnerabilidade e ineficiência.

Permitiu a criação do sistema de registo e facilitação empresarial que permite aos agentes económicos fazer a digitalização e registo on-line das suas empresas no Balcão de atendimento único para obtenção das licenças, poupando o tempo de espera, conhecido por (e-BAUs) oque não acontecia anteriormente. Antes, este procedimento levava três a seis meses desde o início até ao fim. Entretanto, os efeitos dos conteúdos gerados pela utilização de plataformas digitais trouxeram nova cultura de trabalho, na medida em que a utilização destas ferramentas reduziu consideravelmente o tempo de espera na tramitação de vários processos administrativos, como também a relação entre as instituições na comunicabilidade, por exemplo: actualmente a comunicação entre instituições de nível central, provincial e distrital através do uso das plataformas regista um crescimento, na medida em que existem serviços como tratamento de registo criminal, obtenção de boletins da república (BR) via on-line que a partir do distrito, província ou qualquer canto do País pode aceder a plataforma e introduzir os dados e ter acesso ao próprio documento de registo criminal ou boletim da república.

Outro exemplo sobre do impacto de uso das plataformas digitais é a criação e implementação do sistema da administração financeira do estado aprovado pelo Decreto n° 26/2021, de 3 de Maio, que regula e permite a execução orçamental como por exemplo o pagamento eletrónico de salários e outras despesas no e-SISTAF aos funcionários e agentes do estado e o sistema nacional de gestão dos recursos humanos do estado denominado e-SNGRHE que permite a gestão dos actos administrativos em três entidades nomeadamente, Ministério da Economia e Finanças (MEF), Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) e Tribunal Administrativo (TA), cujo este processo é feito por meio de plataformas digitais de comunicação, segundo os artigos 203, 204, 205 e 209 do respectivo instrumento (p. 560).

Outrossim, é a introdução do sistema de registo e de identificação civil on-line através de uso de plataforma digital que permite obtenção dos bilhetes de identificação, passaportes, cartão de eleitor, cartas de condução. Tudo isso, mudou a forma de trabalho, introduzindo nova cultura organizacional das instituições do estado estando cada vez mais próximo do cidadão, pela aplicação do uso das plataformas digitais.

Desafios de uso das Plataformas Digitais

Todavia, a expansão dos serviços da internet até as povoações e redução dos custos, permitiria que todos os cidadãos tivessem acesso as informações diariamente como também dinamizariam ao uso das plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional desde o nível central até as povoações que é o último nível do órgão da estrutura organizativa da administração pública. Embora estejam a funcionar as praças digitais ligadas a internet mas que o funcionamento das mesmas é deficiente.

A necessidade de uso da plataforma oficial do governo acessível para evitar o devassamento de documentos classificados é imprescindível na administração pública moçambicana e constitui desafio ao governo; capacitar e dotar os funcionários de ferramentas necessárias para o uso correcto das plataformas digitais; a digitalização de documentos para facilitar a gestão dos arquivos digitais e por fim incluir a componente de uso das plataformas digitais no estudo de legislação para que diariamente os funcionários possam aprimorar as ferramentas tecnológicas.

6. Conclusões

O estudo sobre o uso de plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional nas instituições públicas e privadas permitiu compreender como as plataformas digitais estão a ser usadas na gestão de cultura organizacional em instituições governamentais moçambicanas.

No geral as plataformas digitais facilitam a partilha de informação mesmo reconhecendo da sua ineficiência sob ponto de vista da segurança de informação e porque não existem outras plataformas oficializadas pelo governo para este fim, a dinâmica da sua utilização pelas instituições moçambicanas é inevitável e prevalecerá.

Entretanto, para além dos correios electrónicos não credenciados como Yahoo.com.br, g-mail.com, hot mail.com entre outros, o whatsapp se destaca como a plataforma de partilha de informações úteis sobre os processos de gestão nas instituições públicas da administração do estado, enquanto a plataforma oficial do governo a Gov.Net, experimenta a sua eficiência e acessibilidade. No geral, as instituições públicas tem recorrido frequentemente o whatsapp como plataforma alternativa, por considerar eficiente e eficaz na medida que em termos de partilha de dados, partilha de convites, anúncios de conteúdos da midia e outras informações, é mais rápido e abrangente, poupando o tempo, mesmo reconhecendo da sua ineficiência.

Ademais, um dos pressupostos desta pesquisa reveste-se pelo facto de que as instituições públicas da administração do Governo Distrital X podem recorrer ao uso das plataformas digitais disponíveis como Google meet, whatsapp, instagram bem como outras mídias sociais digitais para a gestão da cultura organizacional na comunicação com seus públicos internos e externos, na provisão dos seus serviços à população local, transmissão de mensagens educativas, eventos públicos, cerimónias de dimensões diferentes e entre outras necessidades.

Outrossim a exposição de informações alheias e não autorizadas pelos colaboradores e funcionários públicos em instituições públicas nas plataformas digitais e midias digitais tem haver pela falta da ética, deontologia profissional e pela manifestação inadequada do comportamento individual.

Todavia, no actual contexto e na forma estrutural face a essa situação, a política de uso das plataformas digitais nas instituições públicas em particular em Moçambique, passa necessariamente pela compreensão, definição das estratégias claras, produção de instrumentos robustos que vinculem esses aparatos tecnológicos bem como treinamentos dos colaboradores entre outros técnicos ligados a esta, para assegurar seu conhecimento pleno, bem como a integração dos valores culturais nos processos de comunicação digital.

No cômputo geral, as plataformas digitais, assumem um papel preponderante na vida da sociedade actual, dos colaboradores e em particular das instituições públicas e privadas porque proporcionam modelos acessíveis de interacção tanto que auxiliam conversações e partilha de dados.

O que significa que surgimento dos meios de comunicação e da internet por um lado trouxeram novas dinâmicas da vida quotidiana das pessoas, particularmente ao uso das redes sociais em processos de comunicação, como afirmam Almaéri et al. (2013) que as plataformas digitais vieram para dinamizar a comunicação e o funcionamento da administração pública, na gestão dos processos administrativos e de interacção das instituições públicas e seus administrados e por outro lado trouxe desafios devido ao uso inadequado (p.132).

Tomando em consideração a estes raciocínios, é evidente afirmar que o ser humano hoje pela presença dos meios tecnológicos e do acesso fácil de internet ostenta de muitas necessidades comunicativas usando as plataformas digitais disponíveis para interagir, compartilhar, criar laços de amizades, partilhar suas fotos, vídeos, criar afinidades.

A experiência partilhada durante esta pesquisa nos mostra claramente que as plataformas e mídias digitais são usadas de forma distinta para vários propósitos.

Referências

Almeida, A. C. F. O. (2022). Redes Sociais e Liberdade: Uma Análise Comportamental dos Impactos das Plataformas Digitais. Ponta Grossa-PR, Brasil: Atenas. https://doi.org/10.22533/at.ed.686220610.

Alves, L. (2022). Plataformas Digitais, Jogos Digitais e Divulgação Científica, Pesquisas e Práticas. (Orga). EDUFBA.

Bardin, L. (2006). Análise de Conteúdo. Edições 70.

Bassan, F. (2021). Digital Platforms and Global Law. http://dx.doi.org/10.4337/9781800889439.

Brandão, M. (2014, Março). *O Cidadão e as Plataformas Digitais*: a modernização administrativa à luz do Paradigma info-comunicacional, (22), 21-42. aleph.letras.up.pt/índex.php/prismacom/article/view/1909/3178

Brandão, N. G. (2018, Novembro). *A Comunicação Interna Estratégica como reforço da Valorização das Pessoas e seus níveis de engagement nas Organizações*, 18(33), 91-102. https://DOI.Org/10.14195/2183-5462–33–6.

Campo, F. P., Rédua, T. S. & Alvareli, L. M. G. (2011 Junho/Dezembro). A influência da Cultura Organizacional para o Desempenho das Organizações. Revista Brasileira de Janus.Lorena., nº 14, 021-031. https://www.researchgate.net/publication Doutoramento/A_influencia_da_cultura_organizacional_p.pdf.

Castells, M. & Cardoso, G. (2006). Sociedade em rede. do conhecimento a acção política, Lisboa.

Castells, Manuel. (2003). A era da informação: Económica, Sociedade e Cultura (5a ed.). Paz e Terra, A Galáxia da Internet.

Costa, E. & Junior, C. A. T. (2023). A Comunicação e os Contextos Comunicativos. Ponta Grossa-PR, Brasil: Atenas. https://doi.org/10.22533/at.ed.038232203.

Costa, E. (2004). Classificação de Serviços de Governo Electrónico. In: Ferrer, F. & Santos, P. (Org.). E-Government. Saraiva.

Costa, G. (2021). O Papel da Comunicação Interna em Organizações Virtualizadas e o Uso De Plataformas Digitais. StrategicLab e Digital Lab. 9.8.2021. https://createlab.pt/O-papel-da-comunicação-interna-em-organizações-virtualizadas-e-o-uso-das-plataformas-digitais.

Creswell, J. W. (2010). Projecto de pesquisa: Metodos Qualitativos, Quantitativos e Misto (3a ed.). Artmed.

Da Silva, C. S. (2017). *Comunicação nas Plataformas Digitais: Um Estudo Sobre Universidades Brasileiras Cinco*. Dissertação apresentada na Universidade Católica do Rio Grande Sul para obtenção do Grau de Mestre em Comunicação Social. Porto Alegre. Brasil.

Gobbi, M. C. (2011). Pesquisa Empírica na Sociedade Digital. In: Barbosa, M. & Morais, O. J. De (Org.). Quem tem medo da Pesquisa Empírica? INTERCOM.

Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (6a ed.). Atlas. S.A.

Hein, A., Schreieck, M., Riasanow. T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Bohm, M & Krcmar. H. (2019). Digital Platform Ecosystems. https://doi.org/10.10007/s12525-019-00377-4 .

Impissa, I. F. J. (2020). O Novo Paradigma da Descentralização em Moçambique. "Fundamentos da Revisão Constitucional de 2018- Inovações, Impactos e Desafios". Maputo.

Kambala, N. D. P. J & Jovo, E. P. A. (2023). A Comunicação Organizacional na Perspectiva Dos Funcionários do Instituto Superior de Administração Pública (2013-2016). In: Costa, E. & Junior, C. A. T. (Org). A Comunicação e os Contextos comunicativos. Ponta Grossa-PR, Brasil: Atenas. https://doi.org/10.22533/at.ed.038232203.

Kunsch, M. M. K. (2018). Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas: Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes (ECA). Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, SP, Brasil, 18(33), 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1

Kunsch, M. M. K. (2014, Julho/Dezembro). Comunicação Organizacional: Contextos, Paradigmas e Abrangência Conceitual. SP, Brasil, 8(2), 35-61. http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61.

Levy, P. (1999). Cibercultura, novas tecnologias, cooperação cultural e comunicação. Tradução Carlos da Costa. São Paulo, Brasil.

Martino, L. M. S. (2015). Teoria das Médias Digitais: linguagens, ambientes, redes Petrópolis (2a ed.). Vozes.

Martins, V. (2019). *Cria tua Casa, Cria teu Futuro: Experiências e Práticas Socio-Politicas da Comunicação em Redes das Mulheres Brasileiras e Moçambicanas para dispor de si*: Tese apresentada ao curso Pós-graduação em comunicação mediática da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Comunicação. Disponível em URI http://repositorio.ufsm.br/handle/1/2918

Neto, E. P, Maia, J. R & Siqueira, M. R. (2018). *A Influência da Comunicação Digital nas Novas Formas de Relacionamentos: uma análise de como a TripAdvisor se tornou uma rede social para viajantes*. Monografia apresentada à Universidade Católica de Minas Gerais, Faculdade de Comunicação e Artes, Centro de Pesquisas em Comunicação, Belo Horizonte, Brasil.

Nunes, D., Santos, N. M. B. F. & Neves, J. G. (2023). Cultura Organizacional, Comprometimento E Responsabilidade Social Corporativa. Ponta-Grossa, Paraná-Brasil: Atena.

Oliveira, A. C. F. (2022). Redes Sociais e Liberdade: Uma Análise Comportamental dos Impactos das Plataformas Digitais. Ponta Grossa, Paraná -Brasil: Atena. https://doi.org/10.22533/at.et.ed.686220610

Pereira, C. R. (2023). *Trançando Conexões em Moçambique: Uma Etnografia com mulheres de Maputo e Suas Apropriações das Tecnologias Digitais*. Tese apresentada ao Programa Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Centro de Ciências Sociais e Humanas como requisito para obtenção do título de Doutora em Comunicação.

Pettigrew, A. M. (2007). Cultura e Poder nas Organizações (2a ed.). Atlas. S.A.

Poell, T., Nieborgd, D. & Van Dijck, J. (2020 Janeiro/Abril). *Plataformização*: Fronteiras-Estudos Midiáticos. São Leopoldo, 22(1). 1-10. https://revistas.unisions.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2020.221.01/60747734. Acesso no dia 13 de Janeiro de 2024.

Robbins, S. P. (2005). Comportamento Organizacional, Pearson Prentice Hall (11a ed.). São Paulo, Brasil.

Rossetto, G. P. N., Carreiro, R. & Almada, M. P., (2015). Organizacões Civís na Web: desafios e potencialidades na apropriação das plataformas digitais. Artigo 20(1), 51-61. https://www.academia.edu/4838867/organizanizações_civis_na_web:_desafios_e_potencialidades_na_apropriação_das_plataformas_digitais.

Silva, E. (2011). *Cultura e Liderança em Moçambique. Texto Inédito*. Tese de Mestrado Apresentado no Instituto Universitário de Lisboa em Portugal para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas. Recuperado https://repositorio.isct-iul.pt/bitstream/10071/4148/1/Tese_03_11_2011.pdf.

Silva, M., & Diehl, L. (2013). A Relação entre Cultura e Clima Organizacional em uma Empresa Do Ramo Alimentício do Vale do Taquari/RS: *Revista Destaques Académicos*, 5(1), 7-17. http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/252

Silva, M. (2014). As Interacções das Redes Sociais, nas Plataformas Digitais de Cinefilia. In: Nicolau, M. & Pessoa, J. (Org.). Compartilhamento em Rede: Práticas Interaccionais no Ciberespaço: Edéia. Disponível em: Scribd.com/document/259080053.

Sousa, J. B. (2009). Mídias Digitai e Interactividades. In: Nunes, P. (2009) (Org). Mídias Digitais: Acessibilidade na Web e os Desafios para a inclusão Informacional: Universitária. Disponível em: https://www.academia.edu/9842113/midia_digital_e_interactividde.

Schein, H. E & Schein, P. (2017). Organizational Culture and Leadership (5a ed.). by John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, Canada.

Schein, H. E. (2009). Cultura Organizacional e Liderança. Atlas S.A.

Taimo, B. C. M. C. H. & Semente, C. C. J. A. (2023). Análise do home office no contexto Do trabalho flexível como vantagem competitiva em época de crise da covid-19: o caso Vale Moçambique (2020-2021), 9(7), 22235-22250.

Terra, C. (2010). Médias Sociais: Perspetivas, Tendências e Reflexões. Comunicação Organizacional em Tempos de médias Sociais.

Tylor, E. (1920). Primitive Culture. Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion. Language, Art, and Custom. V. 1, (6a ed.).

Legislação Consultada

Decreto n° 30/2001, de 15 de Outubro que estabelece as normas de funcionamento e comunicação dos serviços da administração pública, aos artigos números 4 até 15.

Decreto n° 26/2021, de 3 de Maio, que regula e permite a execução orçamental como por exemplo o pagamento eletrónico de salários e outras despesas no e-SISTAF, nos artigos 203 à 209.

Lei n° 34/20214, de 31 de Dezembro, que estabelece os mecanismos legais de Direito a informação em Moçambique.