


Influência da comunicação interna no desempenho laboral dos funcionários. Estudo de Caso: Instituto Superior Politécnico Katangoji no Ano Lectivo 2023- 2024¹

 Osvaldo Pinga Sumbo Manuel ²

Recibo: 04.04.2025
Aceito: 10.04.2025
Publicado: 12.06.2025

Resumo: Este estudo objectivou analisar a influência da comunicação interna no desempenho laboral dos funcionários, na sequência foi definido o tipo de abordagem quantitativa, quanto ao procedimento utilizado durante a investigação, foi estudo de caso aplicado no Instituto Superior Politécnico Katangoji, adoptou-se a pesquisa exploratória e descritiva, que proporcionaram um maior aprofundamento do tema abordado. Os dados foram processados por meio do software SPSS. Com os dados obtidos, foi possível verificar a influência da comunicação interna no desempenho laboral dos funcionários desta instituição, onde um por um lado, o fluxo comunicacional e os canais de comunicação utilizados contribuem positivamente para desempenho laboral, ao passo que, por outro lado, as barreiras na comunicação têm influência negativa no desempenho laboral dos funcionários.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Desempenho Laboral, Funcionários.

Influence of internal communication on employees' work performance. Case Study: Katangoji Polytechnic Institute in the Academic Year 2023-2024

Abstract: This study aimed to analyze the influence of internal communication on the work performance of employees. The quantitative approach was then defined, as to the procedure used during the investigation. It was a case study applied at the Katangoji Polytechnic Institute. Exploratory and descriptive research was adopted, which provided a deeper understanding of the topic addressed. The data were processed using SPSS software. With the data obtained, it was possible to verify the influence of internal communication on the work performance of the employees of this institution, where on the one hand, the communication flow and the communication channels used contribute positively to work performance, while, on the other hand, communication barriers have a negative influence on the work performance of employees.

Keywords: Internal Communication, Work Performance, Employees.

Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los empleados. Caso práctico: Instituto Politécnico Katangoji, curso académico 2023-2024

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los empleados. Se definió entonces el tipo de enfoque cuantitativo, en cuanto al procedimiento utilizado durante la investigación, se trató de un estudio de caso aplicado en el Instituto Politécnico Katangoji, y se adoptó una investigación exploratoria y descriptiva, lo que proporcionó una mayor profundidad del tema abordado. Los datos fueron procesados mediante el software SPSS. Con los datos obtenidos, se pudo verificar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de esta institución, donde, por un lado, el flujo de comunicación y los canales de comunicación utilizados contribuyen positivamente al desempeño laboral, mientras que, por otro lado, las barreras de comunicación influyen negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Palabras clave: Comunicación interna, desempeño laboral, empleados.

1 DOI: <https://doi.org/10.4314/academicus.v3i2.7>

2 Universidade Gregório Semedo /- email: manuelpingasumbo@gmail.com

Introdução

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, e significa tornar comum, partilhar, conferenciar. Comunicar implica participação em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações (Costa & Oliveira, 2020).

A comunicação não é uma simples troca de mensagens. Exige a construção de um relacionamento. É necessário que o emissor queira se comunicar. Que transmita uma mensagem, escrita, falada, ou outro tipo. O receptor tem que querer receber a mensagem (Costa & Oliveira, 2020).

A comunicação é o acto de transmitir, partilhar informações, ideias, sentimentos, emoções quer de forma verbal, como de forma não-verbal, entretanto a comunicação faz parte do nosso dia-a-dia, com implicações directa sobre a necessidade de participação de duas ou mais pessoas no processo.

A história da comunicação se inicia no momento em que os integrantes de um primitivo agrupamento humano começaram a se entender por gritos, gestos com os quais externavam intenções e indicavam objectos (Brito *et al.*, 2019). Porém, a partir da Revolução Industrial, com o advento de novas tecnologias e o crescimento cada vez mais rápido das indústrias, as organizações passaram a sentir a necessidade de se comunicar melhor com os seus funcionários. Percebeu-se então, para o público interno era necessário comunicar suas metas, filosofias, objectivos e, para o público externo, precisavam mostrar os novos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

Nos anos 90 consolidou-se a comunicação organizacional como uma excelente ferramenta estratégica. Contudo, ainda assim, em pleno século XXI, ainda existem organizações que se recusam, talvez por falta de preparo, ou até mesmo por ignorância, a reconhecer e implementar um sistema de comunicação organizacional funcional. Para o êxito do processo comunicativo são essenciais alguns elementos-chave, descritos abaixo, a falta de alguns deles, pode comprometer todo o processo de comunicação (Beutler & Neves, 2017):

- a) Emissor: é quem transmite a mensagem codificada ao receptor;
- b) Receptor: é aquela pessoa que recebe, decodifica e interpreta a mensagem enviada pelo emissor;
- c) Mensagem: é o objeto da comunicação, constituída de um conjunto de sinais;
- d) Ambiente ou contexto: é o âmbito no qual mensagens são transmitidas e recebidas. Cabe lembrar que o ambiente é um elemento extralinguístico muito importante, pois determina o comportamento comunicacional dos falantes;
- e) Canal ou meio de comunicação: é o meio pelo qual a mensagem é transmitida, pode ser oral, escrita, visual ou corporal;
- f) Código: é o conjunto de sinais linguísticos ou não, comuns entre o emissor e o receptor, e das regras de utilização desses conjuntos e permite que o emissor verifique se o receptor entendeu ou não a sua mensagem.

Mesmo não sendo elementos-chave do processo comunicativo, por nem sempre estarem presentes, a “resposta” e o “ruído” também tendem a ser consideradas. A resposta ou feedback: é a reação de resposta do receptor ao acto de comunicação. Já o ruído pode ser entendido como tudo aquilo que interfere no processo comunicativo, gerando perda de informação durante a transmissão da mensagem.

É possível constatar que, com base as afirmações feitas, a comunicação é uma necessidade premente que todo ser humano tem, não obstante ser um processo bastante dinâmico e complexo atendendo os elementos que as constituem.

Comunicação Interna e Desempenho Laboral

A comunicação interna é um conjunto de acções que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos (Santos & Ventura 2021)

A comunicação como factor de sucesso empresarial ganha relevo e visibilidade, passando de

um simples atributo a um dos principais contributos para a eficácia e eficiência organizacionais (Caleiras, 2015).

Nesta ordem, a comunicação surge, como uma ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí a importância de investir nela, de forma eficiente, de forma a facilitar toda a gestão organizacional, otimizando o desenvolvimento organizacional, dinamizando as estruturas e ajudar na melhoria dos resultados organizacionais por intermédio do desempenho laboral dos funcionários. Assim, os funcionários devem ser vistos e destacado como parceiro da organização, ter sua importância reconhecida, não como uma simples mão-de-obra de produção, de produtos e serviços. De acordo com Caleiras (2015) os principais objectivos da comunicação interna são:

Tabela 1 - Principais objectivos da comunicação interna

Objectivos da Comunicação Interna	Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais;
	Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações; direccionar as acções para as metas principais, racionalizar esforços; concretizar os ideais de inovação e mudanças;
	Criar elementos de sinergia interceptores; reforçar o sistema Decisões; desenvolver o conceito do trabalho cooperativo;
	Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios; abrir as comunicações ascendentes; despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos;
	Apresentar a linha de produtos de forma que todos os funcionários de todos os níveis conheçam os produtos da sua organização;
	Oferecer maior transparência aos objectivos e às metas da organização; Exibir imagem forte

Fonte: Adaptado de Torquato (2002 como citado em Caleiras, 2015)

Ter colaboradores bem informados aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir-se responsáveis pelos destinos e objectivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis (Almeida, 2021). Dessa forma, Neto e Cruz (2017) afirmam que quando os trabalhadores sabem mais sobre a organização é que se sentem partes integrantes, ficando mais motivados e comprometidos, originando efeitos na produtividade, envolvimento e rotatividade.

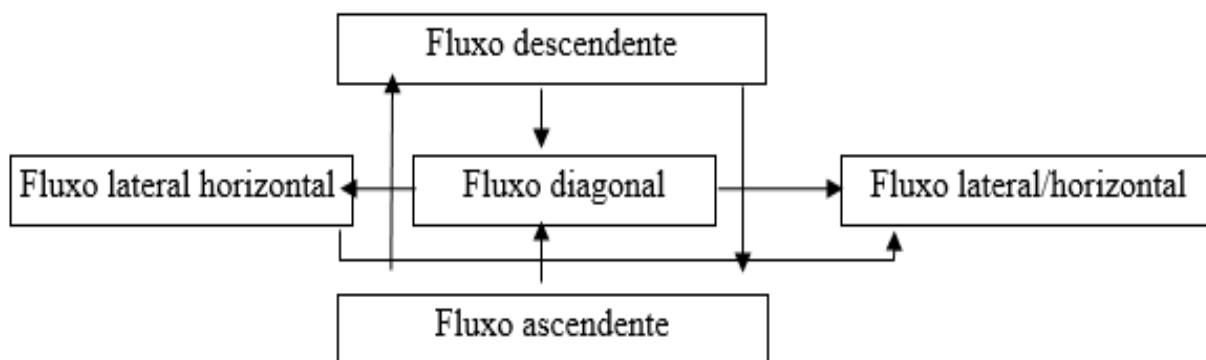
A comunicação tem os seguintes propósitos como actividade administrativa: Ser fonte suficiente de informação e compreensão necessárias para que as pessoas executem suas tarefas, promovendo motivação, satisfação e cooperação nos cargos. Esses propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipa e a um desempenho

Assim, a comunicação deve ser vista como uma ferramenta impulsionadora dos resultados, metas e objectivos organizacionais. Para tal, os processos organizacionais de comunicação interna devem ser elaborados de acordo com a realidade da própria organização para que seja uma ferramenta eficiente e de sucesso com impacto positivo no desempenho laboral dos funcionários.

Fluxos de comunicação

O fluxo de informação está intimamente ligado à estrutura da organização e às relações existentes nesta, representa a forma como a informação e as comunicações existentes na organização se processam. Eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus que atravessam a comunicação. Além dos três tipos mais comuns de fluxo descendente, ascendente, horizontal/lateral o mesmo autor, cita ainda o fluxo diagonal da comunicação (Brito et al., 2019).

Ilustração 1 - Esquema Fluxo de comunicação.



Fonte: Adaptada de Torquato, tratado de comunicação organizacional e política. (2002, p. 40)

O fluxo de comunicação vertical descendente tem grande importância do ponto de vista da gestão organizacional, pois funciona como ferramenta para direcionar o comportamento da organização e suas equipes, no que diz respeito às suas estratégias e metas (Brito et al., 2019))

Enquanto isso, por meio da comunicação ascendente que os dirigentes tomam conhecimento dos problemas e do cotidiano operacional da organização. Esse procedimento é caracterizado por trazer em seu bojo as inquietudes, sugestões, críticas, necessidades e apelos dos empregados para os altos escalões da organização (Torquato, 2004 como citado em Brito et al., 2019).

Já a comunicação horizontal é aquela que percorre ao mesmo nível hierárquico entre departamentos, seções e serviços em uma organização (Morais & Santos, 2018). De acordo com Brito et al. (2019), permitem também que ela oriente a rede informal, facilite a tomada de decisões e promova a integração interdepartamental. A comunicação diagonal, ou transversal, acontece em geral com a troca de mensagens entre um superior e um subordinado em outra área/departamento.

Em virtude do que foi exposto, a comunicação pode ocorrer de forma descendente e ascendente, percebe-se que, no âmbito organizacional, a comunicação, no duplo sentido, torna-se mais eficiente pelo facto de se obter uma resposta por parte do receptor. Isto permite aos superiores receberem informações de seus subordinados, fornecendo informações adequadas do que realmente está acontecendo na empresa.

Barreiras à comunicação

Barreiras ou ruídos são empecilhos que podem limitar, distorcer a comunicação, parcial e/ou definitivamente torná-la ineficaz (Brito et al., (2019). A barreiras na comunicação são entendidas como um conjunto de factores que impedem ou dificultam a recepção da mensagem no processo comunicacional.

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade, por vezes, difícil de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que actuam em distintos contextos sociais (Devesa, 2016).

Para tal, devem-se conhecer quais as possíveis interferências que podem ocorrer ao longo do processo. Conforme Brito et al. (2019) menciona quatro tipos de interferências na comunicação em diferentes contextos que são:

- a) Pessoais, isto é, as pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação dentro das organizações, tendo em conta a sua personalidade, estado de espírito, emoções, valores e a forma como cada indivíduo se comporta perante diferentes contextos.
- b) Administrativas/democráticas, resultam da forma como as organizações actuam e processam as informações, podem surgir dificuldades com as relações de poder, autoridade de status e posse de informações.
- c) Excesso de informações, pode também ser uma das barreiras mais frequentes das organizações pela falta de seleção de informação, sobrecarregando as pessoas com excesso

de informação, que pode resultar em reuniões desnecessárias e num número crescente de novos meios impressos, eletrónicos e telemáticos que só dificultarão em tempo e capacidade de processar o que é realmente necessário.

- d) Comunicações incompletas e parciais que são as informações que chegam às pessoas de forma distorcida, sem um claro entendimento contribuindo para que surjam diversas dúvidas para os receptores.

Pode-se ver que as barreiras na comunicação são as mais diversas. Assim, qualquer factor que provoque ruído no processo de comunicação, ou seja, qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, certamente alterará o resultado da comunicação.

Desempenho laboral das diferentes instituições de ensino Superior

O desempenho laboral nas instituições de ensino (IES) é uma questão fundamental para o sucesso das organizações educacionais, influenciam directamente a qualidade do ensino e os resultados académicos. Em relação aos profissionais administrativos na IES, o desempenho laboral pode ser analisado sob várias perspectivas, levando em consideração suas funções, responsabilidades e os factores que afectam sua eficiência e motivação.

A gestão da IES angolana rege-se pelas Normas Reguladoras do Subsistema do Ensino Superior as quais visam garantir a sua funcionalidade e a produção dos resultados desejados. Consiste, pois, numa actividade focada na projecção e concretização do desenvolvimento institucional, segundo a estratégia e as metas definidas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

De acordo Silva, (2016) o funcionamento adequado de uma IES depende de uma gestão competente, ou seja, capaz de potenciar a sua eficiência. Tal gestão, enquanto processo de influência calculada e intencional para garantir a sua funcionalidade e torná-la eficaz, integra funções vitais tais como o planeamento estratégico, a direcção, a coordenação, a supervisão e a avaliação. Esta última assume uma relevância maior dadas as suas finalidades em matéria de controlo, regulação, legitimação e promoção da melhoria das IES.

Às IES em Angola é reservada particular responsabilidade no processo de configuração de um sistema de avaliação interna, com carácter mais participativo, inovador e, ao mesmo tempo contextualizado, segundo uma abordagem que promova a integração do trinómio ensino-investigação-extensão e que se consubstancie num processo prévio de formação de agentes avaliadores, tendente a credibilizar o processo (Mendes e da Silva, 2017).

Metodologia

Para a presente investigação aplicou-se uma abordagem quantitativa, permitiu traduzir em números as opiniões e informações para que sejam classificadas e analisadas.

Através da abordagem quantitativa foi possível analisar os dados numéricos coletados no Instituto Superior Politécnico Katangoji por meio do questionário, permitindo deste modo, gerar resultados que serão traduzidos em tabelas.

Quanto aos tipos de pesquisa científica recorreu-se a Pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória como já foi referenciada permitiu estabelecer uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, permitiu a formulação das hipóteses da pesquisa e a construção dos objectivos.

Com a pesquisa descritiva foi possível realizar um estudo mais detalhado do fenómeno, descrever aspectos relevantes de um conjunto de características da instituição e a sua população, através de levantamento, análise e interpretação dos dados recolhidos.

A população dos funcionários administrativos do Instituto Superior Politécnico Katangoji é de 48 indivíduos, dentre os 48 funcionários administrativos, foi seleccionada uma amostra de 35 participantes. Essa selecção foi feita recorrendo a amostragem aleatória, esse método garante que todos os indivíduos da população têm chances iguais de serem seleccionados.

O instrumento de recolha de dados utilizado para a presente investigação foi o questionário no formato físico. Através dele realizou-se o levantamento de informações sobre a comunicação interna no intuito de analisar a sua influência no desempenho laboral dos funcionários da referida instituição. O instrumento foi composto por doze perguntas alternadas e de múltiplas escolhas. As perguntas foram elaboradas para que os funcionários respondessem de forma livre e consciente.

Antes de irmos ao campo, foi solicitado à Administração da Instituição em a autorização para que os mesmos fossem distribuídos aos seus funcionários. Foi salvaguardado o anonimato e a proteção dos direitos e liberdade dos indivíduos dispostos a colaborar nesta investigação. Os dados recolhidos no estudo foram objecto da devida confidencialidade e tratados apenas pelo autor do estudo.

Resultados e discussão

Neste tópico, são apresentados e analisados os dados recolhidos através da aplicação do questionário no Instituto Superior Politécnico Katangoji; no intuito de melhor compreender o fenómeno em estudo. Para isso foi utilizado o programa estatístico SPSS, que facilita na realização de figuras e tabelas, permitindo a análise dos dados através da relação entre diferentes variáveis.

Caracterização da amostra

Tabela 2 - Distribuição da amostra segundo às variáveis sociodemográficas.

Variáveis	Categoria	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Sexo	Masculino	20	57,1
	Femenino	15	42,9
	Total	35	100
Idade	21 à 30 anos	8	22,9
	31 à 40 anos	13	37,1
	41 à 50 anos	8	22,9
	51 à 60 anos	4	11,4
	Mais de 60 anos	2	5,7
	Total	35	100
Tempo de Serviço	1 à 5 anos	11	31,1
	6 à 10 anos	18	51,4
	11 à 15 anos	6	17,1
	Total	35	100
Escolaridade	Ensino médio	4	11,4
	Bacharelato	7	20,4
	Licenciados	18	51,4
	Pós-graduados	6	17,1
	Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Dos respondentes ao inquérito, 57,1% (n=20) são do gênero masculino e 42,9% (n=15) do gênero feminino. Em relação à idade, 22,9% (n=8) possuem entre 21 e 30 anos (8 funcionários), 37,1% (n=13) estão na faixa de 31 a 40 anos (13 funcionários), 22,9% (n=8) têm entre 41 e 50 anos (8 funcionários), 11,4% (n=4) estão entre 51 e 60 anos (4 funcionários) e 5,7% (n=2) têm mais de 60 anos (2 funcionários).

Quanto ao tempo de serviço, 31,1% (n=11) dos inquiridos atuam na organização entre 1 e 5 anos (11 funcionários), 51,4% (n=18) possuem entre 6 e 10 anos de experiência (18 funcionários) e 17,1% (n=6) trabalham há 11 a 15 anos (6 funcionários).

No que diz respeito à escolaridade, 11,4% (n=4) concluíram o ensino médio (4 funcionários), 20,4% (n=7) possuem bacharelato (7 funcionários), 51,4% (n=18) são licenciados (18

funcionários) e 17,1% (n=6) têm pós-graduação (6 funcionários).

Resultados do estudo

A tabela 3. Com a questão “considera a comunicação interna essencial para o desempenho laboral do Instituto Superior Politécnico Katangoji?” Desta tivemos duas opções, sim e não. Sendo que tivemos um total de 35 respostas. Dos quais 3 funcionários responderam não, o que corresponde a 8,6% e 32 funcionários responderam sim, o que corresponde a 91,4%, perfazendo 100% dos funcionários.

Com os resultados obtidos foi possível perceber o quão importante é a comunicação interna para o desempenho laboral do Instituto Superior Politécnico Katangoji.

Tabela 3 - Percepção da Comunicação Interna como essencial

A comunicação interna essencial para o desempenho laboral do ISPK.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Sim	32	91,4
Não	3	8,6
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Na tabela 4. A questão em causa tinha por objectivo saber dentre tantos canais e meios comunicacionais existentes quais se destacavam. Desta tivemos um total de 35 respostas.

Assim podemos verificar que 5 funcionários acham que telemóvel é o canal comunicacional mais empregue e de maior incidência no desempenho laboral, o que corresponde a 14,3%, 13 funcionários escolheram reunião e corresponde a 37,1%, 6 funcionários escolheram o quadro de avisos e corresponde a 17,7%, 11 funcionários escolheram correio electrónico como sendo o canal de comunicação de maior incidência no desempenho laboral e corresponde a 31,4%, perfazendo 100% dos funcionários.

De acordo aos resultados obtidos foi possível perceber que o canal de comunicação mais empregue de maior influência no desempenho laboral no sector administrativo do instituto objecto de estudo são as reuniões, como se pode constatar na tabela 4, elas visam não só para promover relacionamentos interpessoais no seio da instituição, para informar sobre os acontecimentos, mas também para melhor analisar em colectivo assuntos de interesse da instituição, discuti-las com vista a tomada de decisões.

Tabela 4 - Canais de Comunicação Mais Empregados

Canais e meios comunicacionais mais empregues e de maior incidência no desempenho laboral.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Telemóveis	5	14,3
Reuniões	13	37,1
Quadro de avisos	6	17,7
Correio Eletrónico	11	31,4
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Na tabela 5. Tivemos um total de 35 respostas. Dos quais 9 funcionários responderam a falta de comunicação entre os departamentos, o que corresponde a 25,7%, 11 funcionários responderam falta de canais adequados, o que corresponde a 31,4%, 3 funcionários optaram pela opção ruídos na comunicação, que corresponde a 8,6%, na mesma sequência 5 responderam comunicação vertical inadequado, que corresponde a 14,3% e por fim, 7 funcionários responderam excesso de informação, que corresponde a 20,0%, perfazendo frequência de 100%.

Com os resultados obtidos foi possível perceber o impacto negativo que as barreiras da comunicação têm sobre o desempenho laboral dos funcionários administrativos.

Tabela 5 - Barreiras na Comunicação

O impacto negativo que as barreiras da comunicação têm sobre o desempenho laboral dos funcionários administrativos.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Falta de comunicação entre os departamentos	9	25,7
Falta de canais adequados	11	31,4
Ruídos na comunicação	3	8,6
Comunicação Vertical inadequado	5	14,3
Excesso de informação	7	20,0
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Na tabela 6. Foi possível perceber o fluxo comunicacional de maior influência sobre o desempenho laboral. Desta tivemos quatro opções. Dos quais 10 funcionários responderam que o fluxo vertical descendente é a mais predominante, que corresponde a 28,6%, 2 funcionários escolheram fluxo vertical ascendente, que corresponde a 5,7 %, 6 funcionários escolheram fluxo horizontal, que corresponde a 17,1% e 17 funcionários escolheram o fluxo diagonal (troca de informações entre superior hierárquicos e subordinados) como aqui maior influência exerce sobre o desempenho laboral e corresponde a 48,6%. Perfazendo um total de frequência de 100%.

Como se pode verificar na tabela 6, o fluxo diagonal é o fluxo com maior influência no desempenho laboral dos funcionários, uma vez que, este fluxo proporciona uma maior e melhor interação entre os funcionários independentemente dos níveis hierárquicos.

Tabela 6 - Fluxo Comunicacional Predominante

O fluxo comunicacional de maior influência sobre o desempenho laboral.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Fluxo vertical descendente	10	28,6
Fluxo vertical ascendente	2	5,7
Fluxo horizontal	6	17,1
Fluxo diagonal	17	48,6
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

De acordo com a tabela 7, 3 funcionários responderam que não, que corresponde a 8,6% e 32 funcionários responderam que sim, o que corresponde a 91,4%. Perfazendo uma frequência de 100%.

Tabela 7 - Os problemas da informação

Problemas de informação afectam o desempenho laboral.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Não	3	8,6
Sim	32	91,4
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Na tabela 8. Vemos que 24 funcionários responderam sim, sobre a Influência da Comunicação Interna no Desempenho, que corresponde a 68,6%, 3 funcionários responderam não, que corresponde a 8,6% e 8 funcionários responderam talvez, que corresponde a 22,9%. Perfazendo uma frequência de 100%.

Tabela 8 - Influência da comunicação interna no desempenho

Sobre a Influência da comunicação interna no desempenho laboral.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Não	24	68,6
Talvez	3	8,6
Sim	8	22,9
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Na tabela 9. Com a questão “Considera que os canais de comunicação interna disponíveis são suficientes para atender a necessidade laboral?” Com essa pergunta foi possível perceber o quão satisfeito ou insatisfeitos os trabalhadores estão quanto aos meios de comunicação e a influência que os mesmos causam nas suas actividades laborais.

Desta feita, 5 funcionários responderam que não, que corresponde a 14,3% e 30 funcionários responderam que sim, que corresponde a 85,7%. Perfazendo um total de 100%.

Tabela 9 - Os canais de comunicação

Os canais de comunicação interna disponíveis são suficientes para atender a necessidade laboral.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Não	5	14,3
Sim	30	85,7
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Tabela 10. “Acredita que uma melhor comunicação interna poderia melhorar a qualidade de desempenho laboral dos funcionários?”

Desta tivemos duas opções, sim e não. Sendo que tivemos um total de 35 respostas. Dos quais 6 funcionários responderam que não, que corresponde a 17,1%, 29 funcionários responderam que sim, que corresponde a 82,9%. Perfazendo um total de 100% de frequência.

Tabela 10 - Influência da comunicação na qualidade de trabalho

Uma melhor comunicação interna poderia melhorar a qualidade de desempenho laboral dos funcionários.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Não	6	17,1
Sim	29	82,9
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Tabela 11. “De que maneira a comunicação interna contribui para a sua produtividade?” Com esta pergunta de múltiplas escolhas foi possível perceber de que maneira a comunicação interna contribui na produtividade ou no desempenho laboral.

Desta tivemos 35 respostas dos quais 16 funcionários responderam que a comunicação facilita na compreensão das tarefas, que corresponde a 45,7%, 9 funcionários responderam que melhora a interação com os colegas, que corresponde a 25,7%, 2 funcionários responderam aumenta a motivação, que corresponde a 5,7% e por fim, 8 funcionários responderam reduz erros, que corresponde a 22,9%. Perfazendo um total de 100%.

Tabela 11 - Contribuição da Comunicação para a Produtividade

De que maneira a comunicação interna contribui para a sua produtividade.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Facilita a compreensão das tarefas	16	45,7
Melhora a interação com os colegas	9	25,7
Aumenta a motivação	2	5,7
Reduz erros	8	22,9
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

A tabela 12. Quantidade de informações que recebe é suficiente para desempenhar adequadamente as suas funções?” Desta tivemos três opções, sim, não e às vezes. Sendo que tivemos um total de 35 respostas. Dos quais 24 funcionários responderam sim, que corresponde a 68,6%, 3 funcionários responderam não, o que corresponde a 8,6% e por fim, 8 funcionários responderam às vezes, que corresponde a 22,9%. Perfazendo 100% dos funcionários.

Com os resultados obtidos foi possível perceber a quantidade de informações que os funcionários recebem e o impacto que este tem sobre o seu desempenho laboral.

Tabela 12 - Quantidade e qualidade das informações

Quantidade de informações que recebe é suficiente para desempenhar adequadamente as suas funções.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Sim	24	68,6
Não	3	8,6
Às vezes	8	22,9
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

A tabela 13. Quais aspectos da comunicação interna mais contribuem para o seu desempenho?

Desta tivemos quatro opções que são: Clareza, rapidez, acesso aos líderes e feedback. Sendo que tivemos um total de 35 respostas. Dos quais 5 funcionários responderam clareza, que corresponde a 14,3%, 7 funcionários responderam rapidez, o que corresponde a 20,0%, 10 funcionários responderam acesso aos líderes, que corresponde a 28,6 e por fim, 13 funcionários escolheram feedback, que corresponde a 37,1. Perfazendo 100% dos funcionários administrativos.

Tabela 13 -. Aspectos de Comunicação mais valorizados

Aspectos da comunicação interna mais contribuem para o seu desempenho.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Clareza	5	14,3
Rapidez	7	20,0
Acesso aos líderes	10	28,6
Feedback	13	37,1
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

A tabela 14. Acredita que as barreiras na Comunicação interna afectam negativamente o seu desempenho laboral?

Desta tivemos três opções sim, não e às vezes, sendo que tivemos um total de 35 respostas. Dos quais 23 funcionários responderam sim, que corresponde a 65,7%, 5 funcionários responderam não, o que corresponde a 14,3% e por fim, 7 funcionários responderam às vezes, que corresponde a 20,0. Perfazendo 100% dos funcionários administrativos.

Tabela 14 - Barreiras na comunicação

Barreiras na comunicação interna afectam negativamente o seu desempenho laboral.	Frequência (Freq.)	Percentual (%)
Sim	23	65,7
Não	5	14,3
Às vezes	7	20,0
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Discussão

A análise dos dados obtidos através do questionário aplicado aos 35 funcionários administrativos do Instituto Superior Politécnico Katangoji, permitiu identificar padrões relevantes sobre a comunicação interna e sua influência no desempenho laboral. Os resultados indicaram uma grande maioria (91,4%) dos inqueridos reconhecem a comunicação interna como essencial para o desempenho laboral. Este dado reafirma a relevância de uma estrutura comunicacional clara e eficiente no contexto institucional.

Rosa e Bergiante (2017), salientam que a comunicação interna é reconhecida como uma importante área de estudo e que sua prática é uma questão urgente para as organizações que se esforçam para alcançar o envolvimento dos funcionários e a eficácia institucional.

A predominância das reuniões (37,1%) e do correio eletrónico (31,4%) como canais mais utilizados demonstra uma valorização de meios que permitem maior formalidade e profundidade na troca de informações. Contudo, a baixa representatividade de canais como o quadro de avisos (17,7%) e o telemóvel (14,3%) sugere que há lacunas na utilização de meios de comunicação mais directos e rápidos.

De acordo com Morais (2021), as empresas devem desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os colaboradores bem informados sobre as informações que lhes dizem respeito, tanto a si como à empresa

As principais barreiras identificadas foram a falta de canais adequados (31,4%) e a falta de comunicação entre departamentos (25,7%), alinhando-se a estudos que apontam a comunicação interdepartamental como um ponto crítico em organizações. Tais barreiras podem gerar ruídos, falhas de informação e conflitos, afectando negativamente o desempenho, como corroborado pelos 65,7% dos inquiridos que acreditam que as barreiras afectam directamente seu desempenho,

Brito et al. (2019) afirmam que as barreiras afectam o processo comunicacional e fazendo com que a mensagem quando enviada se torne diferente da mensagem recebida.

O fluxo diagonal (48,6%) foi considerado o mais influente no desempenho laboral, seguido pelo fluxo vertical descendente (28,6%). Esse resultado destaca a importância da interação entre diferentes níveis hierárquicos, permitindo uma comunicação mais abrangente e colaborativa. Os resultados apontam que 68,6% dos respondentes percebem influência positiva da comunicação interna em seu desempenho, enquanto 22,9% indicam incertezas (talvez). Embora a maioria reconheça os benefícios, é evidente que existe uma lacuna na percepção uniforme da eficiência comunicacional. Segundo Brito et al. (2019) presença fluxo diagonal é mais comum em organizações flexíveis, cuja gestão é mais participativa e integrada, com menos burocracia e forte peso nos programas interdepartamentais

A principal contribuição da comunicação interna foi apontada como a facilitação na compreensão das tarefas (45,7%), seguida da melhoria na interação entre colegas (25,7%) e da redução de erros (22,9%). Esses achados indicam que a comunicação clara e precisa é fundamental para a execução eficiente das actividades laborais, além de fomentar o trabalho colaborativo.

Embora 68,6% considerem a quantidade de informações recebidas suficiente, 22,9% indicam inconsistência (às vezes). Esse dado aponta para uma possível necessidade de padronização e periodicidade na transmissão de informações, garantindo maior satisfação entre os funcionários. O feedback (37,1%) e o acesso aos líderes (28,6%) foram os aspectos mais valorizados na comunicação interna, seguidos por rapidez (20,0%) e clareza (14,3%). Esses dados sugerem que a comunicação eficaz é percebida não apenas como um canal de transmissão de mensagens, mas também como um processo bidireccional que inclui resposta e interação com lideranças.

Conclusão

Através do estudo de caso, conseguiu-se analisar a influência da comunicação interna na instituição objecto de estudo, pode-se dizer que, a mesma tem influência no desempenho laboral, de acordo aos resultados obtidos, também foi possível identificar os fluxos e os canais comunicacionais que mais influenciam, assim como, identificou-se as principais barreiras que influenciam negativamente o desempenho laboral dos funcionários da referida instituição.

Nessa perspectiva, as instituições de ensino devem adoptar práticas inovadoras no âmbito da

comunicação interna por forma a salvaguardar a performance dos seus funcionários. Pois, observou-se que o desempenho laboral dos funcionários está directamente associado a comunicação interna.

Portanto, espera-se, com essa dissertação, contribuir para discussão da melhoria do desempenho laboral dos funcionários nas instituições públicas e privadas de ensino sobretudo; que este estudo agregue um valor acrescentado a instituição Katangoji e as demais instituições; que os dados obtidos nesta pesquisa contribuam para o aprofundamento e melhoria das práticas de comunicação interna na referida instituição.

De acordo com os resultados nesta pesquisa recomenda-se o seguinte para futuras investigações: Realizar estudo de caso em diferentes sectores da instituição alvo de pesquisa; investigar a influência da comunicação no desempenho docente na mesma instituição e perceber como esta influência a qualidade de ensino, investigar a eficácia dos sistemas de feedback e avaliação de desempenho e como eles contribuem para a melhoria contínua dos funcionários e estudar como a comunicação interna pode promover um ambiente mais inclusivo e diverso, e como isso afecta o desempenho laboral.

Referências Bibliográficas

Almeida, I. D. A. (2021). *A Covid-19 e a satisfação e motivação dos colaboradores: os desafios que a pandemia do novo coronavírus trouxe aos departamentos de comunicação - Estudo de caso da Tabaqueira, subsidiária do Philip Morris International* (Tese de doutorado). https://run.unl.pt/bitstream/10362/132669/1/Disserta%0c3%a7%0c3%a3o%20de%20Mestrado_In%0c3%aas%20Almeida_a2019103435.pdf

Beutler, M. M., & Neves, L. F. C. (2017). O processo de comunicação interna nas organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores: Caso do setor de saúde do Sisi Saporanga. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE*, 6, 76-78. <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/523/416>

Brito, P. A. F. S., Silva, L. D. F., Bernardino, A. A. R. S., Borges, R. S., & Toledo, R. F. (2019). Desafios da comunicação organizacional. *Revista de Trabalhos Acadêmicos Lusófona*, 2(3), 429-443. [99+ Desafios da comunicação organizacional: Uma visão geral / CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: AN OVERVIEW](https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282/162133)

Caleiras, M. C. R. (2015). *Comunicação interna na Novartis* (Tese de doutorado). https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13183/1/MARIA_CALEIRAS.pdf

Costa, E., & Oliveira, T. da S. (2020). Comunicação organizacional: Uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor*, 22(2), 397-409. <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282/162133>

Devesa, L. M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal.

Mendes, M. D. C. B. R., & da Silva, E. A. (2017). A avaliação institucional e a gestão da qualidade no ensino superior em Angola. In *Anais da Conferência FORGES* (7). <https://eventos.aforges.org/wp-content/uploads/sites/63/sites/64/2023/05/Mendes-Maria-et-Silva-BR-PT.pdf>

Morais, A. M. (2021). *A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário da Maia – ISMAI, Braga.

Morais, M. J. W., & Santos, G. M. C. (2018). "Organon": A gestão da comunicação organizacional no cenário da administração pública na Paraíba. *Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB*, 41. <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/download/2145/878>

Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional:

o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista Da Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto*, 34, 47–72. Obtido de <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/3239>

Rosa, C. C., & Bergiante, N. C. R. (2017). Comunicação interna como instrumento de gestão: Uma análise no Colégio Pedro II. *SUCEG – Artigos*, 6(1), 109-110. <https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/download/990/32/3116>

Santos, M. D., & Ventura, A. C. (2021). Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: Canais e conteúdos. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 14(1), 130-151. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e73482>

Silva, E. (2016). A avaliação institucional no ensino superior em Angola: O desafio da qualidade e a gestão das IES. In *Anais da Conferência FORGES* (6). https://eventos.aforges.org/wp-content/uploads/sites/63/sites/64/2023/05/17-Eugenio-Silva_Avaliacao-institucional-no-ES-em-Angola.pdf