



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA
ASSERTIVA NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES
NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

AUTOR: CELESTINO BOAVENTURA CARLOS SACAVUMBI

ORIENTADOR: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA ASSERTIVA NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

Celestino Boaventura Carlos Sacavumbi – ISPSN¹

RESUMO

A pesquisa teve como objectivo geral avaliar o impacto da comunicação interna assertiva na produtividade dos colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Foi adoptada metodologia mista, que combinou análise documental de comunicados institucionais e questionários estruturados, aplicados a uma amostra de docentes, técnicos e administrativos, seguida de análise estatística descritiva e discussão à luz da literatura especializada. Os dados quantitativos foram tratados por meio de indicadores de clareza, frequência de feedback e satisfação, enquanto as respostas qualitativas mediante de uma entrevista semiestruturada subsidiaram a compreensão dos mecanismos que relacionaram práticas comunicacionais ao desempenho organizacional. Os resultados revelaram que a maioria dos participantes percebeu alto nível de clareza nas mensagens internas e relatou receber feedback constructivo de forma regular. Identificou-se, ainda, que a assertividade na comunicação contribuiu para a redução de retrabalhos, fortaleceu o espírito de equipa e elevou os níveis de satisfação no trabalho. A análise mostrou também forte correlação entre o alinhamento dos objectivos institucionais e a compreensão das metas pelos colaboradores. Concluiu-se que acções voltadas ao desenvolvimento de competências de comunicação assertiva, aliadas à governança de canais internos, foram determinantes para aperfeiçoar processos e otimizar o fluxo informacional. Recomendaram-se, portanto, a implementação de programas contínuos de treinamento, a criação de comitê de governança comunicacional e a adopção de sistemas de monitoramento de indicadores, visam a manutenção de um ecossistema comunicativo coeso e eficiente.

Palavras-chaves: Comunicação. Comunicação Interna. Produtividade dos Colaboradores. ISPSN.

ABSTRACT

The study aimed to evaluate the impact of assertive internal communication on employee productivity at the Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. A mixed-methods approach was adopted, combining documentary analysis of institutional communications with structured questionnaires administered to a sample of faculty, technical staff, and administrative employees, followed by descriptive statistical analysis and discussion in light of the specialized literature. Quantitative data were processed using indicators of clarity, feedback frequency, and satisfaction, while qualitative responses—collected through semi-structured interviews provided insights into the mechanisms linking communication practices to organizational performance. The findings revealed that most participants perceived a high level of clarity in internal messages and reported receiving constructive feedback on a regular basis. It was also observed that assertive communication helped reduce rework, strengthened team spirit, and increased job satisfaction levels. The analysis further demonstrated a strong correlation between the alignment of institutional objectives and employees' understanding of those goals. It was concluded that initiatives aimed at developing assertive communication competencies, coupled with governance of internal channels, were instrumental in improving processes and optimizing information flow. Accordingly, the study recommended implementing continuous training programs, establishing a communication governance committee, and adopting indicator monitoring systems to maintain a cohesive and efficient communication ecosystem.

Keywords: Communication. Internal Communication. Employee Productivity. ISPSN.

¹ Estudante do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação nas organizações é reconhecida como um dos pilares essenciais para a eficácia dos processos internos e para o atingimento dos objetivos estratégicos (Argenti, 2003). Recentemente, o enfoque na comunicação interna assertiva, isto é, uma comunicação que promove clareza, abertura e feedback construtivo tem ganhado destaque por sua influência directa na produtividade dos colaboradores (Oliveira & Almeida, 2020). A comunicação é compreendida como o processo de troca de informações, ideias e sentimentos entre emissores e receptores, sendo elemento central na dinâmica organizacional (Rodrigues, 2017). No contexto das instituições de ensino superior, como o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), a comunicação interna assume papel estratégico ao alinhar objectivos institucionais e individuais, o que contribui para a coesão e o engajamento dos colaboradores (Martins & Fernandes, 2021). Estudos recentes apontam que práticas bem estruturadas de comunicação interna fortalecem a cultura organizacional e promovem a transparência, reduzindo ruídos e conflitos internos (Silva & Oliveira, 2018).

Para Clemen (2005) a comunicação interna é o processo em que uma informação é transmitida da empresa para o funcionário e do funcionário para a empresa, através de feedback. Entende-se como comunicação adequada o fluxo de dados e informações que leve em consideração à capacidade de compreensão do receptor, a ferramenta utilizada e a pontualidade no apontamento. Conforme afirma Vieira (2004), quanto menos formal e mais voltada à realidade do público almejado for a comunicação, melhor será o relacionamento entre as partes e o resultado obtido.

O estudo do Impacto da Comunicação Interna Assertiva na Produtividade dos Colaboradores é bastante pertinente, actual e tem uma significância para a área de Gestão de Recursos Humanos, pois, a comunicação eficaz é um dos pilares para o sucesso das organizações e para a qualidade das relações no ambiente de trabalho, por isso, torna-se relevante este tema, pois, reside na necessidade de as instituições de ensino superior aprimorarem suas práticas de comunicação interna, a fim de fortalecer a cultura organizacional, o engajamento e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores (Silva & Souza, 2018). Considerando o ambiente acadêmico e administrativo do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), torna-se indispensável compreender como a adopção de uma abordagem comunicacional assertiva pode gerar ganhos substanciais em eficiência operacional e satisfação do corpo de colaboradores.

Deste modo, a pesquisa sobre Comunicação Interna Assertiva não apenas beneficia os profissionais individualmente, mas fortalece o conhecimento académico e gera impactos

positivos no ambiente corporativo e na sociedade, assim. Estudo é essencial para aprimorar as relações de trabalho e impulsionar o desempenho organizacional de forma ética e eficaz.

A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental no desempenho das empresas, influenciando directamente a produtividade, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Uma comunicação assertiva, caracterizada pela clareza, objectividade e respeito mútuo, contribui para redução de conflitos, a melhoria do clima organizacional e o aumento da eficiência das equipas de trabalho.

Presente estudo justifica-se, por tanto, pela necessidade de compreender a influência da comunicação interna assertiva, para que assim, possa fornecer ideias e recomendações que possam contribuir para prática mais eficientes e para a optimização do desempenho das equipas. Além disso, a pesquisa busca agregar valor tanto para gestores quanto para colaboradores, afim de auxiliar na construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e alinhado aos objectivos estratégicos das organizações.

Tendo em vista que a falta de Comunicação interna assertiva tem sido a barreira para a Produtividade optimizada dos colaboradores nas organizações tendo como referencia ao ISPSN. Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que maneira a Comunicação Interna influencia na Produtividade dos Colaboradores no ISPSN? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: De que forma a Comunicação Interna assertiva pode influenciar a Produtividade dos colaboradores no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente? Quais são os principais desafios enfrentados pelo ISPSN, na implementação de uma comunicação interna assertiva? Como a adopção de estratégias de comunicação assertiva impacta a eficiência e o desempenho das equipas de trabalho do ISPSN? Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduziu O nosso estudo. O presente trabalho tem como principal objectivo geral Compreender como a Comunicação Organizacional Assertiva influencia na Produtividade dos Colaboradores no ISPSN. Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos, Entender a relação entre a Comunicação Interna assertiva e a Produtividade dos colaboradores; Identificar os principais obstáculos que dificultam a implementação de uma comunicação assertiva no ISPSN; Avaliar o impacto das estratégias de comunicação assertiva no desempenho da produtividade das equipas do ISPSN.

Quanto aos procedimentos metodológicos, adoptou-se a abordagem mista para poder perceber a subjectividade do estudo mediante dos métodos qualitativo, e poder mensurar os dados recolhidos com métodos quantitativos, usado para a pesquisa bibliográfica para o levantamento de conteúdos que deram sustentabilidade no referencial teórico, teremos como

estudo de caso, para perceber o contexto no sentido empírico o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Utilizou-se um inquérito estruturada, para a colecta de dados no universo de pesquisa que é o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, e uma entrevista semiestruturada dirigida a dois membros direccionados, que fez um total de participantes da pesquisa de doze colaboradores da referida instituição.

O presente trabalho está dividido em sete secções que parte da Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Caracterização do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), Análise e Discussão dos Resultados, Considerações Finais e a respectiva Referência Bibliográfica, contém em Anexos o Inquérito por questionário e o Guião de Entrevista Semi-estruturada que serviram como base da pesquisa, no mesmo anexo consta outros gráficos para dar sustentabilidade a pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceito de Comunicação

A comunicação é entendida como o processo pelo qual informações, ideias e sentimentos são transmitidos entre indivíduos ou grupos, utilizando diferentes canais e meios (Argenti, 2003). Este conceito, amplamente discutido na literatura, destaca a importância de elementos como clareza, receptividade e feedback. A comunicação organizacional desempenha um papel essencial na construção de significados compartilhados e na coordenação de atividades dentro de instituições complexas. Segundo Tourinho, Costa e Magalhães (2013), a comunicação atua como um mecanismo de integração, permeando as estruturas formais e informais que sustentam a organização. Em instituições de ensino superior, essa função integradora ganha relevância adicional, pois envolve diferentes públicos como docentes, técnicos, administrativos e corpo discente, cada um com referências culturais e expectativas próprias (Silva, 2019).

Chiavenato (2004) aborda que a comunicação é:

A troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. Chiavenato (2004, p.142)

Segundo Souza & Miguel (2023) definem que “A comunicação é o meio pelo qual existem trocas de informações, ela surge com a necessidade de o homem transmitir uma mensagem a outro. E ressaltam que “As primeiras formas existentes deste processo ocorreram por meio de sinais, gestos e sons” (p. 16). De acordo com o linguista russo Roman Jakobson, citado por Souza e Miguel (2023), um dos principais pesquisadores a respeito da comunicação, para que ela ocorra de maneira clara e assertiva devem existir seis elementos universais e indispensáveis, sendo eles:

Emissor: aquele que confecciona, elabora e envia a mensagem;
Receptor: quem irá receber a mensagem, em outras palavras, diz respeito aquele que decodificará a mensagem, captando suas informações;
Mensagem: refere-se à estrutura, a qual pode ser ou não um texto verbal;
Contexto: assunto ou tema ao qual a mensagem está relacionada;
Canal: forma ou meio pelo qual a mensagem chegará a seu destino (receptor);
Código: conjunto de sinais pelo qual a mensagem se organiza, ele deve ser padrão e de fácil entendimento tanto para o emissor quanto para o receptor. (Roman Jakobson et al., apud, Souza & Miguel, 2023, p. 16).

2.2. Tipos de Comunicação Organizacionais

De acordo com Melo (2006), a comunicação divide-se em comunicação verbal e não-verbal. A comunicação verbal caracteriza-se pela participação ativa, pela transmissão de informação e pela troca de saberes e experiências. No contexto organizacional, assume função interna quando se processa no seio da empresa e função externa quando estabelece intercâmbio com atores externos por exemplo, colaboradores de outras unidades, clientes ou instituições parceiras. A clareza na definição do tipo de comunicação e a adequada adequação ao contexto contribuem para uma circulação de informação mais fluida, preservando o rigor e a consistência exigidos pela produção científica (Melo, 2006).

Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, pode ser: formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional). Comunicação não-verbal, o propósito deste tipo de informação é exprimir sentimentos sem usar a palavra. Exemplo: balançar a cabeça para indicar um “sim”.

Segundo Du Brin (2001), citado por Melo (2006), a comunicação não-verbal, de um modo geral pode ser dividida em oito categorias:

1. Ambiente – espaço físico. Exemplo: a decoração do escritório ou hotel escolhido para uma reunião de negócio.
2. Posição do corpo – apresenta-se a uma pessoa em um estilo esportivo pode indicar aceitação ou ser interpretado como desleixo.
3. Postura – inclinar-se em direção a outra pessoa sugere ser favorável em relação à mensagem.
4. Gestos das mãos – aplausos e, se, com as palmas abertas para cima – perplexidade.
5. Expressões e movimentos faciais – aspectos da face e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença.
6. Timbre de voz – podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
7. Vestuário, adorno e aparência – comunicam mensagens como: ”acho esta reunião importante”.
8. Reflexão – muitos sinais não-verbais são ambíguos. Exemplo: um sorriso indica calor humano, mas, às vezes pode indicar nervosismo. (Du Brin, 2001, *et al.* Melo, 2006).

A comunicação organizacional refere-se a comunicação voltada a públicos específicos e com objectivos distintos, podendo ser Institucional, Mercadológica, Administrativa e Interna.

2.2.1. Comunicação Institucional

A comunicação institucional, em sua dimensão estratégica, articula de forma integrada os valores, a missão e a cultura organizacional, que visa consolidar uma reputação sólida perante os diferentes públicos. Silva e Pereira (2021) destacam que essa prática envolve não apenas a divulgação externa, mas também a mobilização interna de colaboradores, de modo a gerar coerência entre discurso e prática organizacional. De modo semelhante, Rodrigues e Oliveira (2021), evidenciaram que a conjugação de iniciativas internas (*workshops*,

newsletters) e externas (relatórios de sustentabilidade, redes sociais) reforça a identidade corporativa e eleva a percepção de legitimidade institucional. Lima e Freitas (2023) mostram que actividades como programas de embaixadores internos e campanhas de *storytelling* corporativo promovem um alinhamento cultural que se reflete em maior engajamento dos colaboradores. Por fim, Sousa e Fernandes (2020) ressaltam a importância de mecanismos de governança comunicacional, intranet unificada, comitês de comunicação, diretrizes de linguagem para garantir a congruência entre todas as frentes de actuação e evitar dissonâncias que possam fragilizar a imagem institucional.

2.2.2. Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica refere-se às acções comunicacionais voltadas à promoção de produtos e serviços, com vistas à captação e à fidelização de clientes. Nesse âmbito, a comunicação tem por função esclarecer o consumidor acerca das principais características do produto e dos benefícios funcionais e simbólicos que ele proporciona. Costa (2023) demonstra que peças criativas reconhecidas em festivais internacionais podem apresentar baixo *recall*; contudo, quando essas peças são devidamente alinhadas ao contexto de mercado, mantêm sua eficácia mercadológica. Essa evidência sugere que criatividade e eficácia comercial não são mutuamente exclusivas: a eficácia depende, em grande medida, da capacidade das peças de dialogarem com o ambiente e as expectativas do público-alvo (Costa, 2023).

2.2.3. Comunicação Interna

A comunicação interna diz respeito à comunicação produzida e estabelecida entre os colaboradores de uma organização. Por sua vez, a cultura organizacional remete para a identidade da empresa. (Santos & Ribeiro, 2023). A comunicação interna, ainda que seja confundida com a administrativa, tem suas peculiaridades. Ela viabiliza a interacção entre a organização com seus colaboradores por meio de ferramentas institucionais. Comunicação interna é a parte que promove e possibilita engajamento e relacionamento dos colaboradores entre si e também com a organização.

Santos, Praxedes Lira de Souza & Silva (2023) ressaltam que:

Logo, uma comunicação eficaz dentro da empresa serve como um alicerce para a coesão organizacional. Ela permite que os líderes transmitam visões, metas e estratégias aos colaboradores em todos os níveis da organização. Da mesma forma, a comunicação ascendente, na qual os colaboradores têm a oportunidade de compartilhar suas ideias, preocupações e feedback com a administração, é igualmente importante. (Santos, Praxedes Lira de Souza & Silva, 2023, p. 34).

A comunicação interna se refere ao conjunto de informações emitidas pelos colaboradores da organização com os objectivos de, informação sobre os objectivos

organizacionais, estimular os colaboradores da empresa, auxiliar no processo de tomada de decisão, ajudar a mudança organização, proporcionar e favorecer as condições para uma boa imagem externa da organização.

2.3. Comunicação Interna como Pilar da Cultura Organizacional

A comunicação interna consiste na circulação de informações entre os membros de uma organização, desempenhando papel central na disseminação da cultura organizacional, na promoção do engajamento e na resolução de conflitos (Silva & Souza, 2018). Diferentemente da comunicação externa, que se dirige a públicos fora da organização, a comunicação interna foca no fortalecimento dos vínculos entre os colaboradores e na criação de um ambiente de trabalho integrado e colaborativo. Comunicação Interna desempenha um papel crucial na disseminação de informações e na integração dos colaboradores, que representa um factor indispensável para o alinhamento organizacional (Silva & Souza, 2018).

De acordo com Pinho (2006, pg. 105), citado por Souza e Miguel (2023):

A comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que os seus membros cumpram as tarefas estabelecidas. Pode ainda ser empregada com outros objetivos, como buscar a estabilidade da empresa, possibilitando, assim, que ela atinja seus objetivos; conseguir a socialização dos seus membros; e criar e manter a cultura da organização. (Pinho, 2006, p. 105, et al Souza & Miguel, 2023).

A comunicação interna não se limita à transmissão de informações: ela estrutura a identidade e os valores compartilhados pelos membros da organização (Martins & Fernandes, 2021). Em instituições de ensino, essa dimensão cultural manifesta-se na coesão entre departamentos académicos e administrativos, que reforça normas de comportamento e expectativas de desempenho (Silva & Oliveira, 2018). Quando a comunicação valoriza a participação activa dos colaboradores, por exemplo, por meio de fóruns de discussão ou caixas de sugestões, ela estimula sentimento de pertencimento e apropriação dos objectivos institucionais (Leite, 2024). Assim, uma cultura comunicacional forte cria terreno fértil para que práticas assertivas se consolidem e sejam reconhecidas como padrão de interação.

2.4. Mecanismos da comunicação Interna assertiva e o impacto na Produtividade

A assertividade na comunicação se traduz na capacidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de maneira clara, honesta e respeitosa (Oliveira & Almeida, 2020). Em um ambiente organizacional, a comunicação interna assertiva se manifesta por meio de discursos

transparentes, na valorização do diálogo e no incentivo ao feedback construtivo. Comunicação Interna Assertiva potencializa esses benefícios, promovendo um ambiente de diálogo, transparência e feedback que se traduz em maior engajamento e motivação (Oliveira & Almeida, 2020).

Souza e Miguel (2023) destacam que, para que a comunicação seja verdadeiramente assertiva isto é, para que a mensagem chegue ao receptor de maneira clara, objetiva e eficiente é necessária a existência e a implementação de alguns pilares essenciais, tais como:

- Atentar-se ao código ou língua materna que será utilizado, visto que ele deve ser comum para todos aqueles que estão envolvidos na comunicação, além de o comunicador ter de se exprimir com excelência tanto na modalidade escrita quanto a oral;
- Dominar o assunto que está sendo discorrido, pois isto confere confiabilidade às informações transmitidas e eleva a capacidade do emissor de argumentar;
- Adequar-se à maneira como o público-alvo se expressa, o que estabelece uma conexão entre o emissor e o receptor, permitindo a intermediação entre os diferentes pontos de vistas, tornando o diálogo fluido;
- Captar o momento correto para se pronunciar, factor este que garante o sucesso da comunicação e pode ser executado através da linguagem corporal, das expressões faciais e do idioma falado
- A escuta activa deve ser praticada para que assim a mensagem seja efectivamente decodificada, ou seja, trata-se de exercer a inteligência emocional, na qual se escuta o outro sem julgamentos ou interrupções, fornecendo ao final da explanação uma opinião pautada naquilo que foi dito. (Souza & Miguel, 2023, p. 17-18)

A comunicação assertiva articula clareza na mensagem, respeito mútuo e escuta activa (Pereira, 2020). Tecnicamente, ela incorpora: Feedback construtivo, devolutivas que apontam pontos de melhoria sem desqualificar o interlocutor. Uso de linguagem não ambígua, de preferência por termos objectivos e exemplos concretos. Postura empática, para o reconhecimento de emoções e necessidades do outro. Controle emocional, com uma expressão firme de opiniões sem agressividade. Em ambiente universitário, práticas como reuniões estruturadas (agenda prévia, tempo controlado) e cartas de orientação padronizadas contribuem para reduzir interpretações equivocadas e acelerar processos decisórios (Sousa & Gonçalves, 2022).

Diversas pesquisas acadêmicas têm investigado o impacto da comunicação interna na produtividade dos colaboradores. A análise dos dados sugere que organizações que investem em práticas comunicacionais assertivas apresentam resultados superiores em termos de eficiência e qualidade dos processos internos (Clampitt et al., 2000). Em um contexto organizacional, a clareza e a transparência na comunicação não só otimizam o fluxo de informações, mas também promovem um ambiente de trabalho que favorece a inovação e o comprometimento.

No caso específico do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), pressupõe-se que a adoção de uma política de comunicação interna assertiva possa resultar na melhoria dos indicadores de desempenho, mediante o fortalecimento das relações interpessoais e a redução de ruídos comunicacionais. Esse aspecto é corroborado por estudos que mostram que a produtividade não depende exclusivamente de factores técnicos ou operacionais, mas também da qualidade das relações interpessoais estabelecidas internamente (Tourish & Hargie, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um estudo de caso é um método que contribui para o conhecimento individual, de grupo, organizacional, social, entre outros, e que pode ser utilizado em diversas situações. Permite ainda que os investigadores retenham características gerais e significativas de acontecimentos reais, (Yin, 2009). O estudo adoptou uma abordagem mista (qualitativa-quantitativa), com predominância do recorte qualitativo em virtude da subjectividade inerente ao tema investigado. A componente qualitativa teve como finalidade apreender a complexidade, os significados e os detalhes das experiências relatadas pelos participantes durante a colecta de dados. Conforme indicado por Oliveira e Almeida (2020), instrumentos como entrevistas semiestruturadas e grupos focais são especialmente úteis para mapear percepções organizacionais sobre a eficácia comunicacional; para o presente trabalho, utilizamos entrevistas semiestruturadas e observação directa não estruturada. Estas técnicas permitiram obter descrições ricas e observações, que favorece uma análise interpretativa das práticas comunicacionais na amostra estudada.

Quanto aos Objectivos é Exploratória para dar uma visão geral e aproximada ao objecto de estudo, e Descritivo onde Vivelas (2016) considera que o Estudo descritivo é o tipo de estudo que procura conhecer as características de determinada população/fenómeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Quanto aos Procedimentos técnicos será orientado pelo Estudo Bibliográficos que como diz Vivelas (2016) são informações têm sempre a procedência de documentos escritos, pois essa é a forma uniforme de que se emitem as informações científicas, o mesmo autor reforça que os Estudos Bibliográficos são elaborados a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos de periódicos e, actualmente, de

material disponibilizado na internet. De acordo com (Vergara, 2007), a pesquisa bibliográfica consiste no estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Na pesquisa bibliográfica, fez-se uma revisão da literatura que versa sobre assuntos em monografias, livros, artigos publicados. Segundo Marconi & Lakatos (2008), a pesquisa bibliográfica utiliza materiais escritos. Neste trabalho, consistiu na leitura e interpretação de diversos livros e artigos escritos sobre a Comunicação Interna e a Produtividade dos Colaboradores com vista a familiarizar o pesquisador com o assunto abordado.

Para a colecta de dados, foi utilizado um inquérito por questionário fechado sob a escala de Likert, estruturado, composto por dez questões, a Entrevista semiestruturada e a Observação directa não estruturada, cujos modelos encontrar-se-ão em apêndice do projecto. Segundo Gil (2009), questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por várias questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objectivo o conhecimento de várias opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. Nesse questionário, serão analisados aspectos como impacto da comunicação interna de forma assertiva, de forma a mesma pode impactar directamente a produtividade dos colaboradores, constatar a percepção dos colaboradores do ISPSN, dificuldades para a realização do trabalho. Com esse instrumento, será possível também caracterizar a amostra por critérios de idade, gênero, profissão desempenhada. Os questionários será aplicados apenas aos colaboradores do *Open Space* e uma entrevista actores-chave do referido instituto.

Para se proceder com esta pesquisa recorreu-se ao estudo de caso, que segundo Gil (2009), permite maior interpretação do problema e parte do princípio de que o estudo de caso pode ser considerado representativo de muitos outros casos semelhantes. Portanto, é um estudo de caso porque visa compreender o impacto da comunicação interna assertiva na produtividade dos colaboradores do ISPSN. O local de pesquisa refere-se ao local onde será realizada a pesquisa, podendo ser, por exemplo, um laboratório, uma indústria, uma empresa, uma instituição de ensino, uma biblioteca, etc (Lokatos, 2007).

A população da pesquisa é o total da instituição acima citada, que faz um total de mais de 50 funcionários, seleccionamos para participação da pesquisa 17 colaboradores da referida Instituição que dos quais, 15 colaboradores do *Open Space*, a Gestora de Recursos Humanos e o Director de Comunicação e Marketing.

4. ISPSN

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), A Escola do Huambo, serviu como nosso estudo de caso, que é uma Instituição privada do Ensino Superior, localizada no Huambo, rua Garcia da Orta, Cidade Baixa. O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente foi criado à luz do Decreto Presidencial número 168/12, de 24 de Julho, e publicado no Diário da República, I SERIE – número 141. Desde 2012, esta a sensivelmente há 13 anos a contribuir para a formação de profissionais, nas especialidades de Enfermagem, Cardiopneumologia, Gestão de Recursos Humanos, Contabilidade e Finanças, Economia, Sociologia, Direito, Ciências Políticas e Relações Internacionais, História e Didáctica e Psicologia e Didáctica, neste ano deu-se abertura de mais duas especialidades ligadas a área de saúde que são de Fisioterapia e Análises Clínicas e Saúde Pública.

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente tem como Missão: promover o desenvolvimento das competências profissionais, científicas e tecnológicas dos futuros líderes, através de um ensino inovador e de qualidade. O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente tem como Visão: Ser tida como a Escola do Huambo, comprometida com a inovação e liderança.

Seus valores são norteados na Cientificidade; Humanismo; Responsabilidade individual; Meritocracia. Na eventualidade de os dados aqui partilhados sobre o Instituto serem insuficientes, informa-se que tal se deveu às dificuldades que o autor teve em obter mais informações junto de fontes oficiais do Sol Nascente, cuja direcção, apesar de ter prometido ceder elementos adicionais, não pode fazê-lo. Assim sendo, serviu como base para perceber o fenómeno da Comunicação Interna assertiva na Produtividade dos colaboradores.

05. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para efeito da análise entre as dozes afirmação exposta no inquérito por questionário foram seleccionadas cinco para a demonstração gráfica conciliada com a entrevista que foi concedida e embasada com suporte teórico.

Tabela 1 - Perfil dos participantes

Perfil		Percentual (%)
Género	Feminino	75%
	Masculino	25%
Idade	Dos 18 aos 25 anos	20%
	Dos 26 aos 35 anos	40%
	Dos 36 aos 45 anos	40%
	Dos 46 aos 55 anos	0%
	+ 55 anos	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

A predominância de mulheres (75 %) na amostra espelha perfis do sector educacional técnico, no qual há maior presença feminina em funções de apoio e coordenação pedagógica (Silva & Pereira, 2021). Quanto às faixas etárias, o conjunto majoritário (26–45 anos) corresponde a profissionais em fase produtiva plena, mais exigentes quanto à clareza e agilidade na circulação de informações (Rodrigues & Oliveira, 2021). Estudos mostram que colaboradores entre 26–45 anos valorizam feedbacks estruturados e canais de comunicação bidirecionais para manter engajamento (Lima & Freitas, 2023).

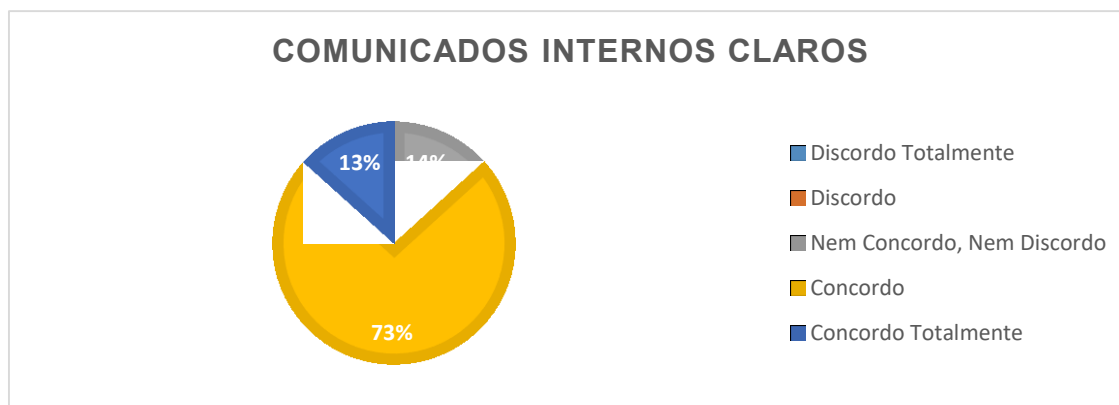
Tabela 2 – Função no Instituto

Perfil		Percentual (%)
Género	Feminino	75%
	Masculino	25%
Função	Docente	35%
	Administrativo	45%
	Técnico	15%
	Coordenação/ Gestão	0%
	Outro	5%

Fonte: Elaborado pelo autor

O predomínio de administrativos (45 %) sugere que as rotinas organizacionais dependem fortemente de processos padronizados de comunicação interna (Martins & Fernandes, 2021). A ausência de coordenadores indica possível lacuna na representação dos gestores, o que pode dificultar a implementação de políticas comunicacionais assertivas (Sousa & Fernandes, 2020). Já os docentes (35 %) e técnicos (15 %) reforçam a necessidade de articular informações académicas e operacionais de modo complementar, para evitar desalinhamentos entre ensino e suporte técnico (Santos & Carvalho, 2024).

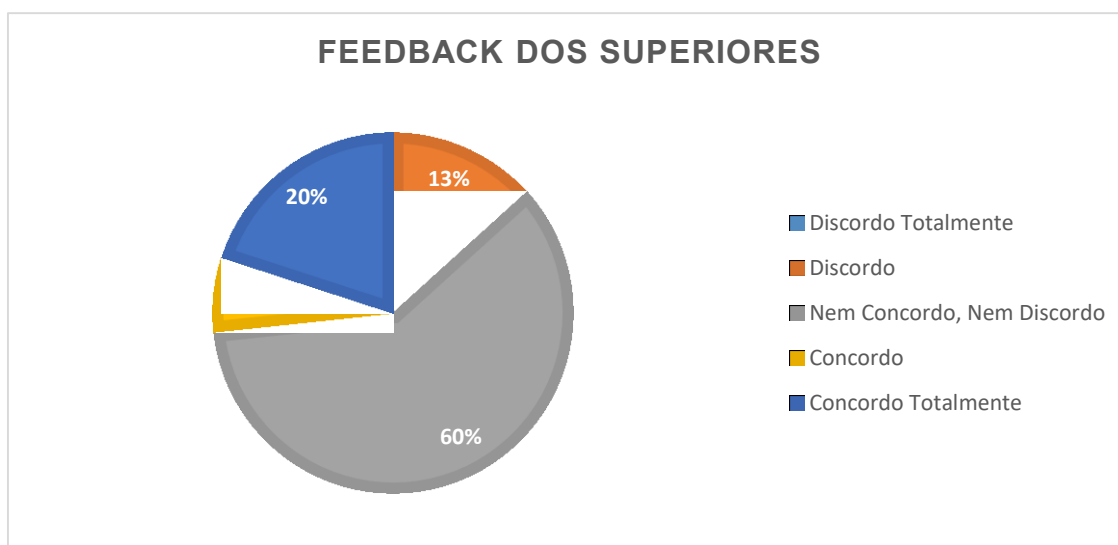
Gráfico 1 – Comunicados Internos



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 1, retrata que 73% dos participantes que na qual corresponde 11 colabores do referido instituto estão de acordo que as orientações e comunicados internos são claros e fáceis de entender. Esse alto índice de clareza corrobora Silva & Pereira (2021), que afirmam que a adopção de linguagem simples e objectiva em comunicados reduz significativamente ruídos e retrabalhos. Em consonância, Rodrigues & Oliveira (2021) destacam que clareza é pré requisito para engajar diferentes públicos internos, especialmente quando multiplicadores de informação (ex.: docentes) precisam repassar diretrizes a estudantes.

Gráfico 2 – Feedback dos Superiores



Fonte: Elaborado pelo autor

Maioria dos colaboradores declara receber feedback construtivo de seus superiores de forma regular. A recepção de feedback assertivo está alinhada com Oliveira & Almeida (2020), segundo os quais o retorno contínuo e equilibrado fortalece a confiança e acelera a correcção de desvios. Ferreira & Almeida (2022) indicam que feedback construtivo é factor-chave para o desenvolvimento de competências e elevação da produtividade em equipas académicas.

A comunicação interna assertiva é entendida como o processo pelo qual informações claras, objectivas e respeitosas circulam entre níveis hierárquicos e sectores de uma organização, criando um ambiente favorável ao alinhamento de metas e ao engajamento dos colaboradores (Chiavenato, 2023). No contexto do ISPSN, analisar como essa assertividade impacta a produtividade é fundamental para identificar práticas eficazes e barreiras a serem superadas.

O Director de Comunicação e Marketing descreve o estilo adoptado na instituição como assertivo orientados aos resultados por meio da mensagem é construída com foco no que se deseja alcançar, com abertura para feedbacks e esclarecimentos. Chiavenato (2023) frisa que directores e funcionários mantêm canais abertos para perguntas, garante entendimento mútuo.

Segundo Hargie (2011), a comunicação assertiva reduz ambiguidade e fortalece relações de confiança, essenciais para o desempenho colaborativo. A Gestora de Recursos Humanos do referido instituto ressalta que quando falhas são identificadas, a gestora convoca o colaborador para diálogo construtivo, apontando pontos de melhoria e ouvindo suas percepções. Segundo Hargie (2011), esse processo de “feedback correctivo” fortalece a segurança psicológica e promove mudanças comportamentais sustentáveis.

Os resultados mostram padrões congruentes com a literatura recente, clareza e assertividade reduzem ruídos e aumentam engajamento e satisfação; feedback construtivo cultiva clima de confiança e aprimora desempenho; e o alinhamento consistente de mensagens fortalece a identidade organizacional, impactando positivamente a produtividade dos colaboradores.

06. CONCLUSÃO

A pesquisa evidenciou que a comunicação interna assertiva no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente exerce influência directa e positiva sobre a produtividade dos colaboradores. A clareza dos comunicados, a prática regular de feedback construtivo e o fomento de um ambiente de confiança resultaram em redução de retrabalhos, maior coesão de equipa e elevação dos índices de satisfação no trabalho. Ademais, identificou-se que o alinhamento consistente entre os objectivos institucionais e as mensagens disseminadas fortalece o sentimento de pertencimento e orienta esforços coletivos para o cumprimento de metas.

Por tanto recomenda-se, a implementação de Programa Contínuo de Treinamento em Assertividade de modos a desenvolver *workshops* semestrais focados em habilidades de comunicação assertiva para todos os níveis hierárquicos, e assegurar que colaboradores e gestores dominem técnicas de feedback constructivo, empatia cognitiva e controle emocional. A criação de comitê de Governança Comunicacional para estabelecer um comitê multidisciplinar com representantes de docentes, técnicos e administrativos responsáveis por padronizar diretrizes de linguagem, calendarizar envios de comunicados e avaliar periodicamente a eficácia dos canais internos.

Sistema de Monitoramento de Indicadores de Comunicação para implantar *dashboard* institucional para acompanhar métricas como tempo médio de resposta, taxa de compreensão das mensagens e níveis de satisfação, de modos permitir ajustes ágeis em processos identificados como deficitários. O fortalecimento dos Canais Informais de Diálogo de modos incentivar

encontros periódicos em formato de “cafés conversados” e grupos de discussão *online* para estimular o compartilhamento de ideias e o engajamento propositivo, promovendo a inovação e a resolução precoce de conflitos. Revisão Periódica da Estrutura de Conteúdo para actualizar bimestralmente *templates* de comunicados (*e-mails*, *newsletters*, murais digitais) para incorporar linguagem acessível e visualizações mais claras (gráficos, infográficos), reduzindo ruídos e melhorando a retenção de informações. Ao adoptar essas medidas, o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente consolidará uma cultura comunicacional robusta, capaz de sustentar níveis crescentes de produtividade, satisfação e inovação entre seus colaboradores.

07. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Costa, L. M., & Almeida, P. R. de. (2019). *Produtividade e bem-estar no trabalho: um estudo em instituições de ensino superior*. Revista Portuguesa de Gestão.
- Chavienato I. (2023) Recursos Humanos “O Capital Humano das Organizações – Como atrair, aplicar, manter, desenvolver este valioso tesouro organizacional. 11ª Edição. Atlas.
- Hargie, O. (2011). *Habilidades Interpessoais de Comunicação: Procura, teoria e pratica*. Routledge.
- Leite, A. C. (2024). Boas práticas de comunicação organizacional. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*.
- Lima, T., & Freitas, M. (2023). Políticas de comunicação institucional: práticas e desafios em organizações portuguesas. *Revista Lusófona de Comunicação*, 8(1), 45–63.
- Martins, S., & Fernandes, D. (2021). *Comunicação organizacional em contexto académico*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Oliveira, F., & Almeida, R. (2020). O papel da comunicação assertiva na melhoria do clima organizacional. *Gestão & Desenvolvimento*.
- Pereira, R. (2020). *A assertividade na comunicação empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.
- Rodrigues, F. (2017). *Teorias da comunicação organizacional*. Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, S., & Oliveira, L. (2021). Processos dialógicos na comunicação interna e externa: evidências em instituições de ensino superior. *Revista Portuguesa de Gestão Educacional*, 14(2), 88–104.
- Santos, E., & Nunes, L. (2023). Comunicação interna nas organizações e sua influência na produtividade: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Comunicação*.
- Sousa, M. T. de, & Gonçalves, H. (2022). Impacto da comunicação interna assertiva na performance dos colaboradores. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*.
- Silva, M., & Souza, L. (2018). Comunicação interna e engajamento dos colaboradores: Uma análise no contexto organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Silva, J. P. (2020). *Metodologia Científica aplicada as Ciências Sociais (2ª ed.)*. Editora Académica
- Souza, V. B., Miguel V. P. (2023). A importância da comunicação no contexto organizacional [Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”] Repositório Franca.
- Vivelas, J. (2016). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento (3ª ed.)*. Editora Sílabos

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor.

ANEXOS

ÂPENDICE



Guião de Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista é para responder questões referentes ao **Impacto da Comunicação Interna Assertiva na Produtividade dos Colaboradores no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente** com Objectivo Geral: Compreender como a Comunicação Organizacional Assertiva influencia na Produtividade dos Colaboradores no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

OBS: A entrevista é voltada para fins académicos e tudo que será colhido será de forma anónima e confidencial.

Dados Iniciais

Item	Resposta
Nome _____	
Cargo _____	
Tempo de actuação na instituição _____	
Áreas de responsabilidade _____	

Módulo I: Comunicação Interna Assertiva

Estrutura e canais de comunicação

- Quais são os principais canais utilizados para a comunicação interna na instituição? Por quê?
- Como é definida e disseminada a política de comunicação interna?

Práticas e estilos comunicativos

- Como descreve o estilo de comunicação adoptada pela liderança?
- De que forma a assertividade é incentivada nas mensagens e feedbacks internos?

Barreiras e facilidades

- Quais desafios identificam na comunicação interna assertiva?
- Que acções já foram implementadas para superar esses desafios?

Módulo II: Produtividade dos Colaboradores

Indicadores de produtividade

- Quais indicadores ou métricas são usados para avaliar a produtividade dos colaboradores?
- Como esses indicadores são comunicados às equipas?

Relação comunicação-produtividade

- Por favor, de que maneira a assertividade na comunicação interna afecta a produtividade individual e colectiva?
- Por favor, pode citar exemplos de situações em que a comunicação assertiva aumentou (ou diminuiu) a produtividade?

Módulo III: Cultura Organizacional e Liderança

- Como a comunicação interna assertiva está alinhada à missão e valores do Instituto?
- Qual é o papel do Presidente/Gestora de RH em promover práticas de comunicação eficaz?
- Como a liderança é capacitada para se comunicar assertivamente?

Módulo IV: Recursos Humanos e Desenvolvimento

- Quais treinamentos ou programas de desenvolvimento comunicacional são oferecidos aos colaboradores?
- Como a área de Recursos Humanos avalia a eficácia dos programas?

Módulo V: Sugestões e Perspectivas

- Que melhorias sugeriria para tornar a comunicação interna mais assertiva?
- Que expectativas tem em relação ao impacto dessas melhorias na produtividade futura?

INQUÉRITO



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS HUMANAS LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Formato do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do “Instituto Superior Politécnico Sol Nascente” Huambo, com Objectivo Geral de Compreender como a Comunicação Organizacional Assertiva influencia na Produtividade dos Colaboradores no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

Aos Colaboradores, o presente inquérito por questionário e realiza-se na sequência do para o trabalho de conclusão de curso, na cadeira de Seminário de Investigação, Ministrado pelo Instituto Politécnico Sol Nascente, a Escola do Huambo (ISPSN).

Para o efeito, por favor responda com clareza e objectividade. E tudo anónimo!

Secção I – Perfil

1. Género

- Feminino
- Masculino
- Outro / Prefiro não dizer

2. Idade

- 18–25 anos
- 26–35 anos
- 36–45 anos
- 46–55 anos
- 56 anos ou mais

3. Função no Instituto

- Docente
- Administrativo
- Técnico
- Coordenação / Gestão
- Outro: _____

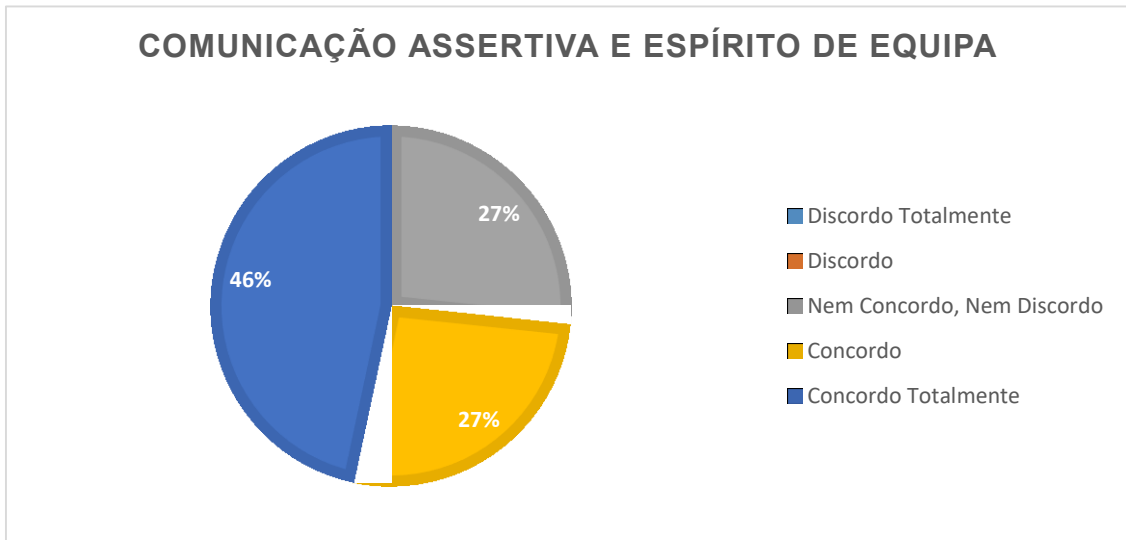
Secção II – Comunicação Interna Assertiva e Produtividade

Instruções: para cada afirmação, por favor assinale o nível de concordância:

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

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	As orientações e comunicados internos são claros e fáceis de entender.					
2	Recebo informações relevantes para o meu trabalho em tempo hábil.					
3	Meus superiores fornecem feedback construtivo de forma assertiva.					
4	Sinto-me à vontade para expressar minhas ideias e opiniões livremente aos gestores.					
5	Questões e conflitos são abordados de maneira transparente e rápida.					
6	A comunicação assertiva fortalece o espírito de equipa entre os colegas.					
7	Os objectivos organizacionais estão sempre bem comunicados e alinhados às minhas tarefas.					
8	Erros no meu dia-a-dia de trabalho diminuíram graças a uma comunicação interna mais assertiva.					
9	A qualidade da comunicação interna influencia positivamente minha satisfação no trabalho.					
10	Comunicados assertivos me ajudam a exercer minhas funções com mais autonomia.					
11	Sou mais motivado(a) e engajado(a) quando a comunicação interna é clara e respeitosa.					
12	Percebo um aumento na minha produtividade devido à efetividade da comunicação interna.					

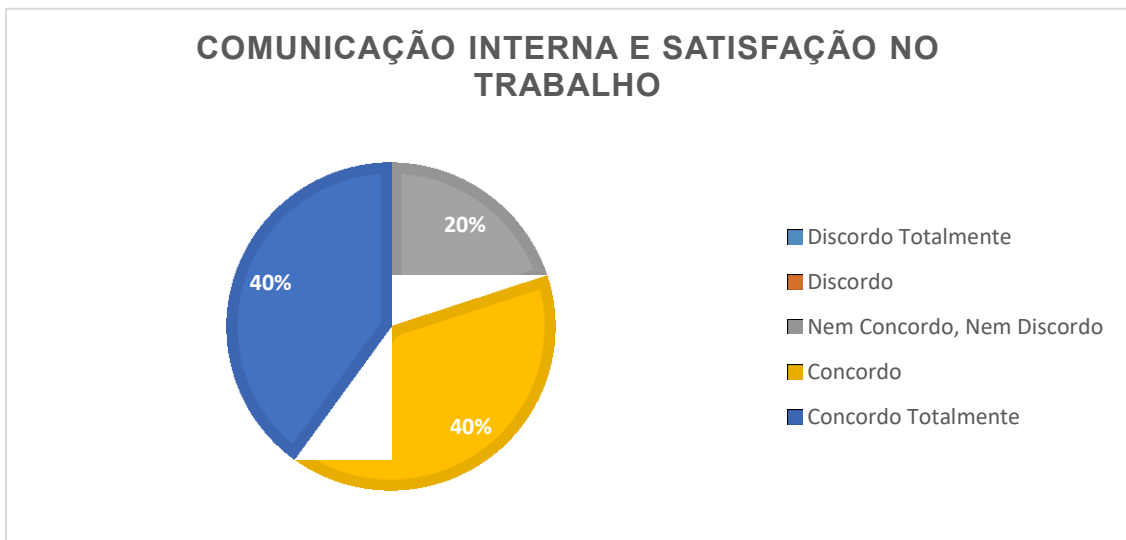
Gráfico 3 – Comunicação assertiva e Espírito de equipa



Fonte: Elaborado pelo autor

A grande maioria reconhece que a comunicação assertiva reforça o espírito de equipa. Costa et al. (2023) mostraram em instituições de ensino que treinamentos em assertividade podem aumentar em até 30% a percepção de colaboração entre membros de diferentes departamentos. A assertividade, ao permitir expressão honesta e empática (Barbosa & Melo, 2022), fomenta a coesão grupal, facilitando a resolução conjunta de problemas (Edmondson, 2018).

Gráfico 4 – Comunicação Interna e Satisfação no Trabalho

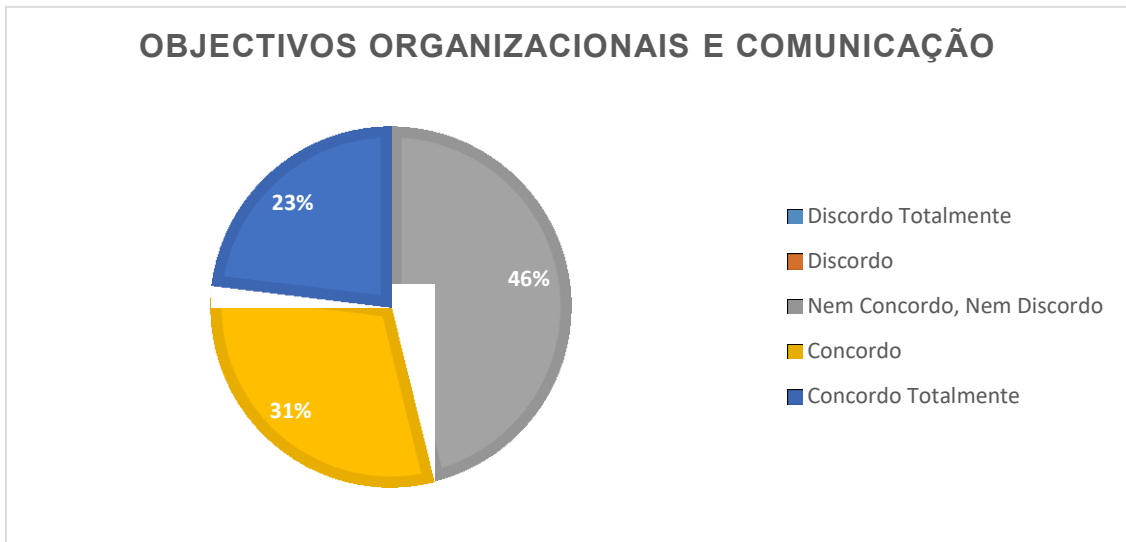


Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se correlação positiva entre percepção de boa comunicação interna e níveis de satisfação no trabalho. Silva & Castro (2018) identificaram que a satisfação laboral incrementa-se quando colaboradores sentem-se informados e ouvidos. A transparência e a assertividade

configuram-se como determinantes do clima organizacional (Ferreira & Almeida, 2022), influenciando positivamente a motivação intrínseca (Macedo & Ribeiro, 2017).

Gráfico 5 – Objectivos Organizacionais e Comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos participantes concorda que os objectivos institucionais são bem comunicados e compreendidos. A congruência entre mensagem interna e externa *corporate congruence*, é ponto central para Cornelissen (2017) “somente quando todas as frentes comunicam com coesão se evita dissonância de imagem”. Sousa & Fernandes (2020) destacam que comitês de comunicação e diretrizes padronizadas são instrumentos que garantem esse alinhamento, refletido aqui no forte entendimento dos objectivos institucionais.