



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

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

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

A INFLUENCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO HUAMBO

AUTORA: APOLINÁRIA MARIA EPALANGA

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

A INFLUENCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO HUAMBO

Apolinária Maria Epalanga¹

RESUMO

Este estudo analisou a influência da comunicação interna na eficácia da avaliação de desempenho na Administração Municipal do Huambo, tendo como problema de pesquisa: Qual é o impacto da comunicação interna na eficácia da avaliação de desempenho nesta instituição? O objectivo geral foi compreender como a comunicação interna pode otimizar a eficácia da avaliação de desempenho organizacional. As questões de investigação incluíram: Como os funcionários percebem a avaliação de desempenho? Quais os principais desafios da comunicação interna nesse processo e como superá-los? Quais práticas de comunicação interna podem ser implementadas para aprimorar a eficácia da avaliação? A metodologia adotada foi mista, com abordagem exploratória, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. A pesquisa de campo utilizou uma amostra por conveniência de 15 colaboradores de setores como recepção, recursos humanos e área técnica. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas, analisados estatisticamente e por análise de conteúdo. Os resultados indicam que a comunicação interna é crucial para a eficácia da avaliação de desempenho. A ausência de comunicação eficaz compromete os resultados organizacionais e a percepção dos funcionários sobre o processo avaliativo. A implementação de práticas de comunicação interna robustas, como canais claros e feedback contínuo, pode melhorar a percepção dos colaboradores e a eficácia da avaliação. Conclui-se que a comunicação interna exerce influência significativa na percepção e na eficácia da avaliação de desempenho na Administração Municipal do Huambo.

Palavras-chave: Comunicação interna. Avaliação de desempenho. Eficácia.

ABSTRACT

This study was examined the influence of internal communication on the effectiveness of performance appraisal in the Huambo Municipal Administration, addressing the research question: What is the impact of internal communication on the effectiveness of performance appraisal in this institution? The general objective was to understand how internal communication can enhance the effectiveness of organizational performance appraisal. The research questions included: How do employees perceive performance appraisal? What are the main challenges associated with internal communication in this process, and how can they be overcome? What internal communication practices can be implemented to improve the effectiveness of performance appraisal? A mixed-methods approach with an exploratory design was employed, integrating quantitative and qualitative techniques. Field research involved a convenience sample of 15 employees from sectors such as reception, human resources, and technical areas. Data were collected through questionnaires and interviews, analyzed statistically and via content analysis. The findings indicate that internal communication is critical to the effectiveness of performance appraisal. Ineffective communication undermines organizational outcomes and employees' perceptions of the appraisal process. Implementing robust internal communication practices, such as clear channels and continuous feedback, can enhance employees' perceptions and the effectiveness of performance appraisal. The study concludes that internal communication significantly influences the perception and effectiveness of performance appraisal in the Huambo Municipal Administration.

Keywords: Internal communication, Performance appraisal, Effectiveness

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

1 INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea, impulsionada pela busca contínua por eficiência e eficácia, enfrenta desafios significativos, especialmente no que se refere à avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Neste cenário, a comunicação interna emerge como um factor crucial, capaz de influenciar directamente a eficácia das avaliações, o clima organizacional e a motivação dos colaboradores (Silva, 2021, p. 45). Contudo, sua efectividade é intrinsecamente ligada à comunicação interna, que garante o entendimento das expectativas, o recebimento de feedback construtivo e a motivação para o aprimoramento contínuo (Almeida et al., 2020).

A avaliação de desempenho configura-se como um processo estratégico vital para as organizações, ao permitir a identificação de áreas a serem aprimoradas e a mensuração da performance individual e colectiva.

Entretanto, a sua efectividade está intrinsecamente vinculada à qualidade da comunicação interna, que assegura o entendimento claro das expectativas, o fornecimento de feedback construtivo e o estímulo ao desenvolvimento contínuo.

A comunicação interna eficaz promove a e a transparência, auxiliando os funcionários a compreenderem as metas organizacionais e a trabalharem em direcção a objectivos específicos.

Além disso, contribui para a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, elevando a eficácia da avaliação de desempenho. Em contrapartida, uma comunicação inadequada pode gerar mal-entendidos, interpretações equivocadas sobre o desempenho e, conseqüentemente, desconfiança e insatisfação entre os colaboradores (Costa e Santos, 2022).

Segundo Chiavenato (2021), a comunicação interna eficaz é um fator determinante para o sucesso organizacional, pois promove um ambiente de trabalho colaborativo e alinhado. Esta afirmação destaca a importância de uma comunicação clara e objectiva, que deve ser uma prioridade nas instituições públicas.

Deste modo, este trabalho propõe-se a analisar a influencia da comunica interna na eficácia da avaliação de desempenho no contexto da administração pública.

Visa-se compreender os principais desafios enfrentados, identificar praticas comunicativas que potencializem a eficaciaia avaliativas e contribuir para a melhoria contínua da gestão pública local (Apostolo, 2024).

A questão central que impulsiona esta investigação é: *qual é o impacto da comunicação interna na eficácia da avaliação de desempenho dos funcionários em uma organização pública?*

Para desdobrar essa problemática, formulou-se as seguintes questões de investigação: como a comunicação interna influencia a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho?; quais são as melhores práticas de comunicação interna para a avaliação de desempenho que podem ser implementadas na instituição; quais são os principais desafios associados à comunicação interna na avaliação de desempenho e como podem ser superados?

O objectivo geral deste estudo é entender como a comunicação interna pode ser utilizada para melhorar a eficácia da avaliação de desempenho dos funcionários em uma organização.

Com intuito de alcançar o objectivo geral, este trabalho se propõe a: Investigar a relação entre a comunicação interna e a eficácia da avaliação de desempenho dos funcionários; identificar as melhores práticas de comunicação interna para avaliação de desempenho que podem ser implementadas em uma organização; e analisar os principais desafios associados à comunicação interna na avaliação de desempenho e propor soluções para superá-los

A justificativa para este estudo reside no fato de que a comunicação interna é um fator crítico para o sucesso da avaliação de desempenho. Uma comunicação interna eficaz pode aprimorar a motivação e o engajamento dos funcionários em instituições públicas, mitigar a ansiedade e a incerteza, e otimizar a própria eficácia da avaliação. Este trabalho contribui para a literatura ao oferecer insights valiosos para organizações que buscam aprimorar seus processos de avaliação de desempenho.

Para alcançar o objectivo proposto, este estudo adoptou uma abordagem metodológica, combinando métodos quantitativos e qualitativos, com carácter exploratório e descritivo (Yin, 2022).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos: comunicação interna e avaliação de desempenho

A comunicação interna e a avaliação de desempenho são pilares essenciais na gestão organizacional, e a literatura acadêmica converge em suas definições fundamentais. A comunicação interna é amplamente compreendida como o fluxo de informações dentro de uma organização, abrangendo tanto mensagens formais quanto informais, e é crucial para a integração e coesão dos colaboradores.

Autores como Men (2014), reforçam que ela constitui a espinha dorsal das operações organizacionais, promovendo transparência e coesão. Similarmente, a avaliação de desempenho é definida de forma consistente como um processo sistemático e forma para identificar, mensurar e desenvolver o desempenho humano nas organizações, servindo como uma ferramenta para o gerenciamento do talento humano.

Silva (2018), contempla descrevendo-a como um processo de gestão que aprimora o desempenho individual e organizacional através de objetivos, monitoramento e feedback contínuo.

Chiavenato (2017), ressalta a comunicação interna como base para o entendimento e construção de relacionamentos saudáveis.

Já para Matos (2004, p. 25):

A comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e num paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a comunicação. (Matos 2004, p. 25).

Tal perspectiva é especialmente relevante em ambientes organizacionais complexos e hierarquizados, como a administração pública, onde a cultura e a infraestrutura podem representar barreiras (Ferreira et al., 2020).

Chiavenato (2017), define avaliação de desempenho como um processo sistemático, formal e contínuo que visa mensurar e desenvolver o desempenho individual e coletivo em consonância com os objetivos organizacionais.

A literatura contemporânea reforça que avaliações mal comunicadas geram insatisfação, desconfiança e comprometem o engajamento organizacional.

2.2 A Influência da Comunicação Interna na Eficácia da Avaliação de Desempenho

A comunicação interna e a avaliação de desempenho são processos interdependentes que desempenham papéis cruciais na dinâmica organizacional. A comunicação interna, definida como fluxo de informações, ideias e feedback entre os membros de uma organização, constitui a espinha dorsal da coesão e do funcionamento eficaz das instituições (Men & Bowen, 2017).

Esse processo abrange tanto a comunicação formal, manifestada por meio de memorandos, relatórios e reuniões estruturadas, quanto a informal, características por interações espontâneas, como conversas em corredores ou trocas em plataformas digitais (Chiavenato, 2014). Ambas as formas são essenciais para fomentar um ambiente de trabalho colaborativo, transparente e propício ao engajamento dos colaboradores.

A avaliação de desempenho, por outro, é um processo sistemático e estratégico que visa mensurar o desempenho individual e coletivo em relação a metas e expectativas organizacionais predefinidas, identificando competências, lacunas e oportunidades de desenvolvimento. (Dessler, 2020). Para que esse processo seja eficaz, a comunicação interna desempenha um papel pivotal.

Uma comunicação clara, consistente e bidirecional assegura que os colaboradores compreendam os critérios de avaliação, as expectativas de desempenho e o feedback fornecido, promovendo maior alinhamento com os objetivos organizacionais

Segundo Robbins & Judge (2019), a ausência ou inadequação da comunicação interna, no entanto, pode gerar consequências negativas significativas. A falta de clareza nas expectativas ou feedback vago pode levar à desconfiança, desmotivação e insatisfação, prejudicando tanto o desempenho individual quanto o clima organizacional.

2.3 Fatores e Desafios da Comunicação Interna na Otimização da Avaliação de Desempenho.

A eficácia da avaliação de desempenho em organizações públicas, como a Administração Municipal do Huambo, depende diretamente da qualidade da comunicação interna, que actua como um elo essencial para alinhar expectativas, promover engajamento e facilitar o desenvolvimento organizacional. Diversos fatores influenciam essa relação, incluindo a clareza na comunicação das metas, a escolha dos canais de comunicação, a frequência e qualidade do feedback e a cultura organizacional predominante.

Segundo Pulakos (2009, p. 45), “a definição clara de objetivos e critérios de desempenho é essencial para que os colaboradores compreendam o que se espera deles”. Quando as metas são comunicadas de forma ambígua ou inconsistente, os funcionários podem

interpretar erroneamente suas responsabilidades, resultando em avaliações percebidas como injustas ou desconexas. Na Administração Municipal do Huambo, onde a estrutura hierárquica tradicional pode dificultar o fluxo de informações, a clareza na comunicação torna-se ainda mais crucial para garantir que os colaboradores, especialmente em setores operacionais como o de coleta, compreendam os padrões de desempenho esperados.

Men e Bowen (2017) destacam que:

A combinação de canais formais (como memorandos, reuniões e intranets) e informais (como interações espontâneas) é essencial para promover a integração do público interno. No entanto, em organizações públicas com recursos limitados, como a Administração Municipal do Huambo, a predominância de canais tradicionais, como reuniões presenciais, pode restringir a disseminação rápida de informações, especialmente em setores descentralizados

Robbins e Judge (2019, p. 258) argumentam que “o feedback contínuo e construtivo é um mecanismo crítico para o aprendizado organizacional e a melhoria do desempenho”. Um feedback bem estruturado, que combine avaliações positivas e áreas de melhoria, fortalece a confiança dos colaboradores e aumenta sua motivação para alcançar os objetivos estabelecidos. Na prática, a ausência de feedback regular pode levar a mal-entendidos e à desmotivação, especialmente em contextos onde a comunicação vertical predomina, como na administração pública angolana.

Por fim, Chiavenato (2014) aponta que culturas organizacionais que valorizam a transparência e a colaboração tendem a facilitar processos de avaliação de desempenho mais eficazes. Em contrapartida, culturas hierárquicas ou resistentes à mudança podem criar barreiras à comunicação bidirecional, limitando o diálogo entre gestores e colaboradores.

2.3.1. Desafios da Comunicação Interna na Avaliação de Desempenho

Apesar de sua importância, a comunicação interna enfrenta desafios significativos que podem comprometer a avaliação de desempenho. Um dos principais desafios é a falta de transparência nos processos comunicativos.

Santos (2022) observa que, em organizações públicas, a comunicação frequentemente sofre com a centralização excessiva, o que pode gerar desconfiança entre os colaboradores, que percebem a avaliação como arbitrária ou subjetiva. Outro desafio é a limitação de infraestrutura tecnológica. Em muitas organizações públicas em países em desenvolvimento, como Angola, a ausência de ferramentas digitais, como intranets ou plataformas de gestão de desempenho, dificulta a disseminação eficiente de informações (Dessler, 2020, p. 315). No setor de coleta, onde os colaboradores frequentemente trabalham em campo, a dependência de canais presenciais pode resultar em atrasos na comunicação de metas e feedback, comprometendo a

eficácia da avaliação.

2.3.2. Soluções Propostas para Otimizar a Comunicação Interna

Para superar esses desafios, a literatura sugere diversas estratégias que podem ser adaptadas ao contexto.

Primeiramente, a implementação de reuniões regulares intersectoriais pode promover o alinhamento de objectivos e a troca de feedback entre setores, como recepção, recursos humanos e coleta.

Men e Bowen (2017, p. 89) recomendam que tais reuniões sejam estruturadas com agendas claras e espaço para diálogo, garantindo a participação ativa de todos os envolvidos.

Em segundo lugar, investir em treinamentos para desenvolver habilidades de comunicação é essencial.

Pulakos (2009) destaca que programas de capacitação em feedback construtivo e escuta ativa podem melhorar a qualidade da interação entre gestores e colaboradores, reduzindo mal-entendidos e aumentando a confiança. Esses treinamentos seriam particularmente úteis no setor de coleta, onde as barreiras de comunicação foram mais pronunciadas.

Por fim, a adoção de ferramentas digitais, como uma intranet acessível, pode facilitar a comunicação em tempo real, especialmente em organizações com equipas descentralizadas.

Santos (2022) sugere que plataformas digitais não apenas agilizam a disseminação de informações, mas também permitem o armazenamento de dados de desempenho, promovendo maior transparência. Para a Administração Municipal do Huambo, a implementação de uma intranet de baixo custo, acompanhada de treinamentos, poderia mitigar as limitações tecnológicas actuais.

2.4 Melhores Práticas de Comunicação Interna para a Eficácia da Avaliação de Desempenho

A implementação de práticas baseadas em evidências pode superar os desafios identificados, como a falta de transparência, limitações tecnológicas e resistências culturais, transformando a avaliação de desempenho em uma ferramenta de desenvolvimento individual e organizacional (Men & Bowen, 2017).

Ao adotar essas estratégias, a instituição pode alinhar os processos comunicativos aos objectivos estratégicos, promovendo maior eficácia na avaliação de desempenho e satisfação dos colaboradores.

Práticas Recomendadas de Comunicação Interna Reuniões Estruturadas e Regulares- A realização de reuniões intersectoriais regulares é uma prática amplamente recomendada para

promover o alinhamento de metas e a troca de informações entre departamentos (Men & Bowen, 2017, p. 92).

Essas reuniões devem seguir agendas claras, com objectivos definidos, e proporcionar espaço para diálogo bidirecional, permitindo que os colaboradores expressem dúvidas e sugestões.

Feedback 360 Graus - A implementação de um sistema de feedback 360 graus, no qual colaboradores recebem avaliações de gestores, pares e subordinados, é uma prática eficaz para aumentar a transparência e a confiança na avaliação de desempenho (Pulakos, 2009, p. 67). Esse modelo promove uma visão mais abrangente do desempenho, incentivando a comunicação multidirecional e reduzindo a percepção de subjetividade.

Ferramentas Digitais de Comunicação - A adoção de ferramentas digitais, como intranets ou plataformas de gestão de desempenho, é essencial para centralizar informações e facilitar a comunicação em tempo real, especialmente em organizações com equipes descentralizadas (Dessler, 2020, p. 316).

Treinamentos em Habilidades de Comunicação Investir em treinamentos para desenvolver habilidades de comunicação, como escuta ativa e feedback construtivo, é crucial para superar barreiras culturais e melhorar a interação entre gestores e colaboradores (Chiavenato, 2014). Esses programas devem abordar técnicas para fornecer feedback claro e motivador, bem como estratégias para gerenciar conflitos e promover diálogo aberto.

2.5 Contextualização e Aplicação Prática da Comunicação Interna na Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A eficácia da avaliação de desempenho em instituições públicas, como a Administração Municipal do Huambo, depende da adaptação das práticas de comunicação interna às especificidades do contexto organizacional. Caracterizada por uma estrutura hierárquica tradicional, recursos tecnológicos limitados e uma cultura organizacional que reflete as dinâmicas do setor público angolano, a administração pública enfrenta desafios únicos que exigem estratégias cuidadosamente planejadas (Dessler, 2020).

A administração pública, particularmente em contextos de países em desenvolvimento como Angola, é marcada por características que moldam os processos de comunicação interna. A centralização da tomada de decisão e a predominância de fluxos comunicativos verticais descendentes frequentemente limitam a participação ativa dos colaboradores, criando barreiras à transparência na avaliação de desempenho (Santos, 2022). Outro desafio significativo é a infraestrutura tecnológica limitada.

Segundo Dessler (2020, p. 315), a ausência de ferramentas digitais, como intranets ou sistemas de gestão de desempenho, restringe a disseminação eficiente de informações em organizações públicas. No Huambo, a dependência de canais presenciais, como reuniões, reflete essa limitação, impactando a agilidade da comunicação em setores descentralizados.

2.2.2 Objectivos da comunicação interna

A comunicação interna, enquanto pilar estratégico da gestão organizacional, transcende a mera transmissão de informações, configurando-se como um instrumento vital para a construção de um ambiente corporativo coeso, produtivo e engajado. Seus objectivos são multifacetados e interligados, visando não apenas informar, mas também influenciar comportamentos, alinhar propósitos e fortalecer a cultura organizacional.

Segundo Dutra (2020), A comunicação interna desempenha um papel fundamental na dinâmica organizacional, e seus objectivos são variados e essenciais para o sucesso da empresa.

Segundo Chiavenato (2017), os principais objectivos da comunicação interna podem ser sistematizados da seguinte forma:

Informação: Um dos objectivos primários da comunicação interna é garantir que todos os colaboradores estejam bem informados sobre as políticas, procedimentos e mudanças organizacionais. Isso ajuda a criar um ambiente de transparência e confiança.

Alinhamento de Metas: A comunicação interna busca alinhar os objectivos individuais e coletivos com a missão e visão da organização. Isso assegura que todos estejam trabalhando na mesma direção e compreendam como suas contribuições impactam os resultados gerais.

Motivação e Engajamento: Uma comunicação eficaz pode aumentar o engajamento dos colaboradores, promovendo um sentimento de pertencimento e motivação.

Feedback: A comunicação interna deve facilitar a troca de feedback entre colaboradores e gestores. Isso não apenas melhora o desempenho individual, mas também contribui para um ambiente de aprendizado contínuo.

Cultura Organizacional: Outro objectivo importante é promover e reforçar a cultura organizacional. Por meio de comunicações regulares que enfatizam valores e comportamentos desejados, a comunicação interna ajuda a moldar o ambiente de trabalho.

Resolução de Conflitos: Uma boa comunicação interna pode ajudar na identificação precoce de conflitos e na sua resolução antes que se tornem problemas maiores.

Promoção da Inovação: Ao incentivar a troca de ideias e sugestões entre os colaboradores, a comunicação interna pode estimular a inovação dentro da organização.

2.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho constitui-se como um dos processos mais críticos e estratégicos da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Longe de ser uma mera formalidade burocrática, representa uma ferramenta sistêmica e contínua que visa não apenas mensurar a performance individual e coletiva, mas também impulsionar o desenvolvimento, alinhar expectativas e promover o crescimento mútuo entre colaboradores e organização.

A avaliação de desempenho pode ser definida como um processo formal e sistemático de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho humano nas organizações (Chiavenato, 2014, p. 235). Não se trata apenas de julgar o passado, mas de prover subsídios para o aprimoramento futuro.

Silva (2018), destaca que:

A avaliação de desempenho é "um processo de gestão que visa aprimorar o desempenho individual e organizacional através da definição de objectivos, monitoramento do progresso e feedback contínuo". Essa sistemática busca comparar o desempenho observado com padrões ou objectivos preestabelecidos, identificando pontos fortes, lacunas e oportunidades de desenvolvimento (Silva 2018, p. 112)

A gestão de desempenho é definida como um processo organizacional através do qual se definem padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objectivos da organização (Cunha 2010). Espera-se assim que este processo estimule a melhoria de processos, das atividades e resultados do trabalho das pessoas, de forma a atingir ou ultrapassar os padrões definidos e envolve processos como:

- A definição de objectivos;
- A implementação de um sistema de avaliação de desempenho;
- O desenho de sistemas de compensação apropriados à estratégia, que reforcem o desempenho; □
- As estratégias de formação e desenvolvimento que promovem o desenvolvimento;
- O feedback, a comunicação e coaching, que permitam definir melhorias relativamente a desempenhos passados;
- O planeamento de carreiras;
- A gestão da cultura.

Segundo Chiavenato (2014), os objectivos da avaliação de desempenho são vastos e interligados, impactando diversas dimensões da gestão de pessoas e da estratégia organizacional:

Proporcionar Feedback Construtivo: Um dos objectivos primordiais é oferecer aos colaboradores informações detalhadas sobre sua performance.

Identificar Necessidades de Desenvolvimento e Treinamento: Ao mapear lacunas de competências, a avaliação de desempenho subsidia a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento personalizados, garantindo que os colaboradores possuam as habilidades necessárias para suas funções actuais e futuras.

Subsidiar Decisões de Carreira e Recompensas: Os resultados da avaliação podem ser utilizados para embasar decisões estratégicas como promoções, transferências, aumentos salariais e bônus.

Promover o Alinhamento Estratégico: Ao vincular os objectivos individuais aos objectivos organizacionais, a avaliação de desempenho assegura que os esforços dos colaboradores estejam alinhados com a estratégia geral da empresa, direcionando o foco e a energia para onde realmente importa

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção detalha os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, delineados para responder ao problema central.

O trabalho usa abordagem mista (qualitativa e quantitativa) buscando aprofundar a compreensão da influência da comunicação interna na eficácia da avaliação de desempenho (Creswell & Creswell, 2018). A combinação do método possibilita capturar tanto dados numéricos precisos quanto interpretações qualitativas detalhadas, ampliando a robustez analítica. A justificativa da escolha da abordagem mista, indicando as vantagens dessa integração para captar dados quantitativos e qualitativos complementares.

A pesquisa utiliza amostra por conveniência de 15 colaboradores da Administração Municipal do Humano, abrangendo setores variados como recursos humanos, recepção e área técnica, com perfil diversificado quanto a gênero, idade e escolaridade.

Essa escolha buscou garantir representatividade dentro das possibilidades logísticas e do porte da organização. Os dados quantitativos obtidos por meio da aplicação presencial de questionários com oito perguntas objetivas, cujo intuito foi captar as percepções dos colaboradores acerca da comunicação interna e avaliação de desempenho.

Esses dados foram tratados utilizando técnicas de estatísticas descritiva no software Excel, assegurando uma análise clara e sistemática.

Complementarmente, a abordagem qualitativa foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo explorar com maior profundidade as experiências dos participantes e os desafios percebidos. As respostas foram analisadas seguindo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), a qual envolveu um processo rigoroso dos principais temas emergentes.

Aspectos técnicos foram cuidadosamente observados, garantido a todos os participantes anonimato, o sigilo das informações coletadas e o consentimento livre e esclarecido para participação na pesquisa.

Por fim, ainda que as limitações decorrentes do tamanho reduzido da amostra restrinjam a generalização dos resultados, o estudo aporta contribuições significativas para a compreensão do tema e aponta caminhos para pesquisas futuras que possam ampliar e aprofundar as análises apresentadas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, foram levantadas informações demográficas dos colaboradores da Administração Municipal do Huambo que participaram da pesquisa. A Tabela 1 detalha o perfil dos respondentes em relação a gênero, nível acadêmico e faixa etária.

Tabela 1: Perfil dos Respondentes

Gênero		Nível acadêmico		Idades	
Feminino	35%	Ensino médio	60%	30 a 33 anos	25%
Masculino	65%	Licenciado	30%	34 a 37 anos	35%
		Bacharel	10%	38 a 45 anos	35%
				46 a 50 anos	5%

Fonte: Elaborada pela autora. 2025

A análise do perfil dos respondentes revela uma predominância masculina (65%) e um nível de escolaridade majoritariamente de ensino médio 60%. Quanto à idade, a maioria dos colaboradores situa-se na faixa entre 34 e 45 anos, indicando um corpo funcional com experiência profissional.

Tabela 2: Avaliação da Comunicação por Sector (Percepção da Comunicação entre Sectores)

Setor avaliado	Perfeita	Com falhas obtendo o resultado final	Precisa melhorar
RH	20%	60%	20%
Secretaria	10%	40%	50%
Outros departamentos	10%	50%	20%

Fonte: Elaborada pela autora. 2025

Conforme a Tabela 2, pode-se perceber que é apontado como o de maior dificuldade de comunicação a secretaria com 50% dos respondentes indicando que precisa melhorar. O setor de RH e Outros Departamentos apresentaram 20% na mesma categoria. Esses dados preliminares indicam pontos críticos na fluidez da comunicação interdepartamental, especialmente na secretaria. Segundo Matos (2009) a integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem.

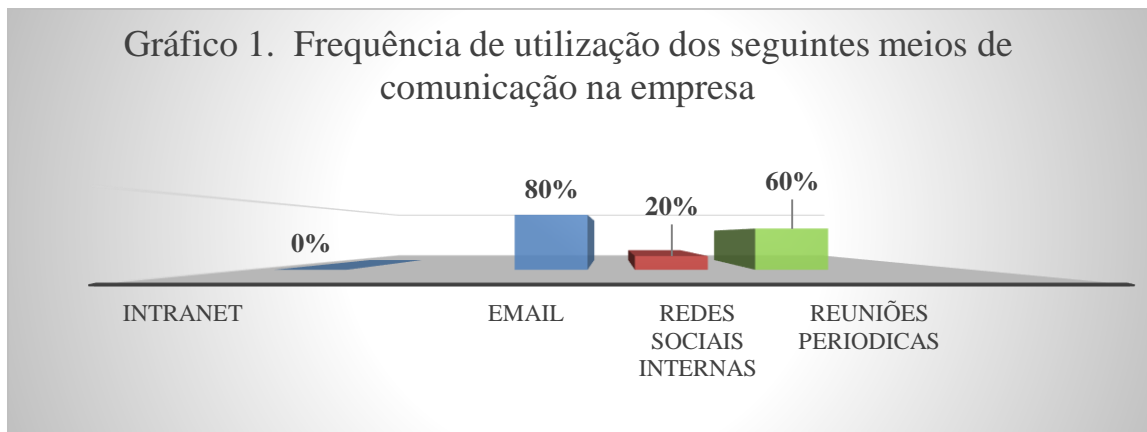
Tabela 3. Clareza das informações transmitidas (Clareza e Eficiência dos Meios de Comunicação)

Muito confuso	Confuso	Neutro	Claro	Muito claro
7%	14%	13%	40%	33%

Fonte: Elaborada pela autora. 2025

A maioria dos participantes 73% (40%+33%) considera as informações transmitidas claras ou muito claras. No entanto, uma parcela de 21% (14%+7%), considera as informações confusas ou muito confusas, o que sugere que há espaço para melhoria na comunicação. Os

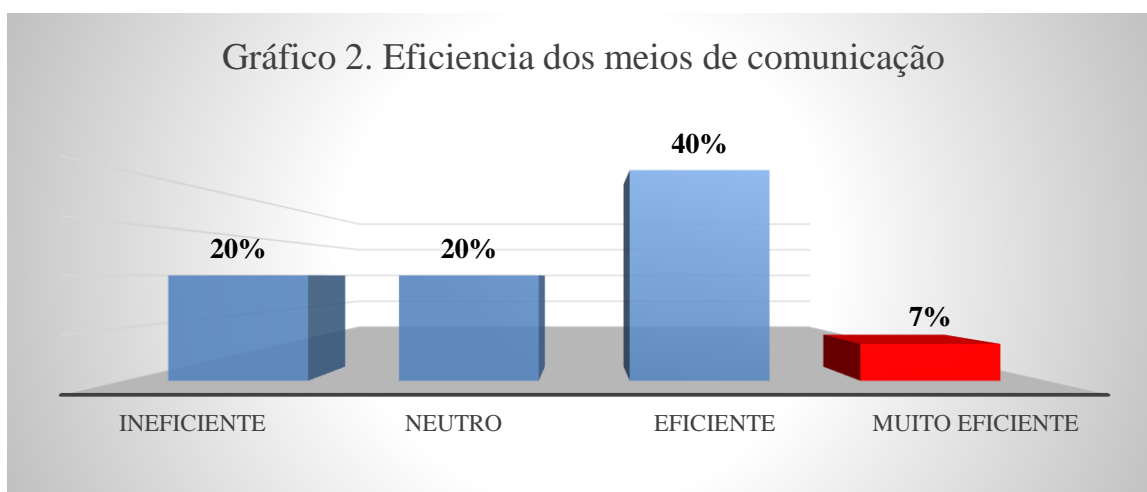
resultados ainda demonstraram que 13% permaneceram neutros nas respostas.



Fonte: Elaborado pela autora. 2025

A maioria dos participantes 80% utiliza o e-mail frequentemente ou sempre, seguido pelas reuniões 60%. Os resultados mostram que a empresa utiliza principalmente o e-mail e as reuniões para se comunicar com os funcionários, ninguém a rede de intranet para se comunicar, e ainda 20% responderam que utilizam as redes sociais internas para se manterem comunicados.

Gráfico 2: Resultados, segunda questão sobre a eficiência dos meios de comunicação



Fonte: Elaborado pela própria autora. 2025

Na segunda questão sobre a opinião dos funcionários referente a eficiência dos meios de comunicação utilizados pela instituição, a maioria dos participantes 40% considera os meios de comunicação eficientes e 7% considera muito ineficientes. No entanto, 20% consideram os meios de comunicação ineficientes ou muito ineficientes, 20% considera ineficiente, outros 20% são neutros nas respostas.

Tabela 4. Classificação dos meios de comunicação

Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom
7%	13%	20%	40%	20%

Fonte: Elaborada pela autora. 2025

A partir dos resultados, maioria dos participantes 60% classificou os meios de comunicação como “bons ou muito bons” (40%+20). Entretanto, 20% consideraram os meios de comunicação como “ruins ou muito ruins” (7%+13%). Outros 20% preferem estar neutros nas respostas, evidenciando áreas para aprimoramento

Tabela 5. Período das realizações das reuniões. (Frequência das Reuniões com Colaboradores)

Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre
7%	13%	27%	33%	20%

Fonte: Elaborada pela autora. 2025

Cerca de 53%(33%+20%) dos participantes relatam que as reuniões são realizadas "Frequentemente" ou "Sempre". No entanto, 20% (13%+7%) afirmam que as reuniões ocorrem raramente ou nunca, quer que há espaço para melhoria na comunicação, ainda assim, 27% ainda responderam que apenas as vezes têm tido reuniões.

Tabela 6. Pesquisa de satisfação em comunicação interna.

Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre
27%	40%	20%	13%	0%

Fonte: Elaborada pela autora. 2025

Os dados revelam que a maioria dos participantes 67% (27%+40%) considera que as pesquisas de satisfação são realizadas raramente ou nunca. Isso mostra que a empresa pode não estar ouvindo os funcionários de forma eficaz, ainda nesta senda, 33% (20%+13%) assinalaram nas respostas com as vezes ou frequentemente.

Tabela 7. Importância da Comunicação Interna para a eficácia da Avaliação de Desempenho

Muito pouco importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
0%	7%	7%	33%	53%

Fonte: Elaborada pela autora. 2025

Uma esmagadora maioria dos participantes 86% (33%+53%) considera a comunicação interna "importante" ou "muito importante" para a eficácia da avaliação de desempenho. Apenas 7% consideram "pouco importante" e 7% são neutros. Esses resultados sublinham o reconhecimento dos colaboradores sobre o papel crucial da comunicação nos processos avaliativos.

4.1. Discussão dos resultados

Esta seção tem como objectivo interpretar os resultados apresentados na seção anterior, relacionando-os com os objectivos específicos do estudo, as questões de investigação e a fundamentação teórica. Busca-se, assim, contextualizar as descobertas e extrair implicações significativas para a Administração Municipal do Huambo.

Os resultados da pesquisa demonstram um reconhecimento quase unânime por parte dos colaboradores da Administração Municipal do Huambo sobre a importância da comunicação interna para a eficácia da avaliação de desempenho (86% consideram "Importante" ou "Muito Importante"). Este achado corrobora a literatura que aponta a comunicação interna como um fator determinante para o sucesso organizacional e para a efetividade dos processos de gestão de pessoas. Autores como Chiavenato (2021) e Men (2014) destacam que a comunicação transparente e alinhada é a espinha dorsal das operações, promovendo a coesão e o bom funcionamento.

Contudo, apesar desse reconhecimento, a análise da percepção de clareza e eficiência dos meios de comunicação revela que existem lacunas a serem superadas. Enquanto 73% consideram as informações claras, 14% ainda as percebem como confusas, e uma parcela expressiva 20% classifica os meios de comunicação como ineficientes ou ruins. Essa disparidade sugere que, embora a intenção da comunicação possa ser clara em alguns aspectos, sua execução e os canais utilizados podem gerar inconsistências, levando a "mal-entendidos e interpretações erradas sobre o desempenho" e, conseqüentemente, afetando a transparência e a confiança no processo de avaliação. A dificuldade de comunicação apontada no setor da secretaria 50% exemplifica como a falta de clareza e canais eficazes em áreas operacionais pode impactar diretamente o alinhamento de metas e a compreensão do desempenho esperado. Essa dinâmica pode levar os colaboradores a "fazerem suposições incorretas sobre as formas como são vistos pelos outros", prejudicando o feedback de desempenho.

Embora 53% dos participantes considerem as reuniões frequentes, a parcela de 20% que as considera raras ou inexistentes e 27% que as têm "Às Vezes" sugere falta de padronização e regularidade. As "reuniões estruturadas e regulares" são práticas amplamente recomendadas para o alinhamento de metas e troca de informações, o que indica que a instituição ainda não as aplica de forma homogênea.

O estudo não forneceu dados diretos sobre a implementação de feedback 360 graus, porém, a baixa frequência de pesquisas de satisfação (67% nunca ou raramente) indica uma limitação na coleta de feedback multidirecional. Pulakos (2009) destaca que o

feedback 360 graus aumenta a transparência e confiança na avaliação de desempenho, um ponto a ser desenvolvido na instituição.

A pesquisa revelou que a intranet não é utilizada e as redes sociais internas são pouco exploradas (20%). Essa lacuna é significativa, pois as "ferramentas digitais, como intranets ou plataformas de gestão de desempenho, são essenciais para centralizar informações e facilitar a comunicação em tempo real", especialmente em organizações com equipes descentralizadas. A dependência de canais presenciais reflete as limitações tecnológicas da administração pública. Embora a maioria perceba clareza, a persistência de confusão para uma parcela dos colaboradores e as dificuldades intersectoriais reforçam a observação de Santos (2022) de que a "centralização excessiva" na comunicação pública pode gerar desconfiança e percepção de arbitrariedade na avaliação.

Embora não diretamente mensurado, a baixa realização de pesquisas de satisfação (67% nunca ou raramente) pode ser um indicativo de uma cultura menos propensa ao feedback bidirecional e à escuta ativa, corroborando a ideia de que "culturas hierárquicas ou resistentes à mudança podem criar barreiras à comunicação bidirecional", como o feedback 360 graus. A sugestão de "reuniões diretas entre funcionários para mostrar quais os objectivos, expectativas e resultados de forma anual, semestral, trimestral, mensal ou semanal" está em consonância com as recomendações de Men & Bowen (2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objectivo geral compreender como a comunicação interna pode ser utilizada para melhorar a eficácia da avaliação de desempenho dos funcionários na Administração Municipal do Huambo. A pesquisa demonstrou que a comunicação interna, se bem gerida e homogênea, pode se tornar uma ferramenta estratégica crucial para o alcance dos objectivos organizacionais e para o engajamento dos colaboradores.

Ao longo da investigação, buscou-se responder as questões de investigação fundamentais e os resultados confirma que a comunicação interna exerce uma influencia determinante na percepção e na eficácia da avaliação de desempenho, revelando que a clareza e a qualidade da comunicação ainda afetam a percepção de alguns funcionários, podendo levar a mal-entendidos e desconfiança. Diante disto, conseguimos responder ao problema de partida e as questões de investigação e juntamente com estas alcançar os objectivos pretendidos.

A principal contribuição deste trabalho foi a identificação da secretaria como o setor que apresenta maior dificuldade na comunicação, possibilitando assim, que seja avaliado de forma cautelosa pelo responsável e o mesmo possa articular estratégias para melhoria deste problema.

Com relação à realização pessoal e profissional, a contribuição deste estudo foi significativa à medida que foi possível responder a problemática, as questões de investigação e alcançar os objectivos pretendidos na investigação e atendeu as expectativas de aprendizagem. Diante da importância do tema deste estudo, e em complemento ao mesmo, considera-se relevante para aprimorar esta pesquisa, com um estudo de caso nesta instituição expondo mudanças após a implantação das ferramentas sugeridas pelos colaboradores, conjuntamente em instituições que utilizam o entendimento dos colaboradores como subsidio para mudanças de procedimentos na organização, e que mecanismo de incentivo as mesmas aplicam.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de um estudo de caso mais aprofundado na Administração Municipal do Huambo, após a implementação das ferramentas e estratégias de comunicação sugeridas. Seria relevante investigar as mudanças e os impactos reais dessas intervenções nos processos de avaliação de desempenho e na satisfação dos funcionários. Adicionalmente, estudos comparativos em outras instituições públicas angolanas poderiam oferecer insights sobre mecanismos de incentivo e adaptação cultural em relação à comunicação interna e avaliação de desempenho.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier
- Chiavenato, I. (2017). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Atlas.
- Dessler, G. (2020). *Gestão de recursos humanos* (16ª ed.). Pearson.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Men, L. R. (2014). *Os Efeitos da Comunicação Interna no Engajamento dos Funcionários: Um Estudo do Setor Público dos EUA*. *International Journal of Public Administration*.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excelência na gestão da comunicação interna*. Business Expert Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Gestão de desempenho: Uma nova abordagem para impulsionar resultados de negócios*. Wiley-Blackwell.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (18ª ed.). Pearson.
- Santos, M. R. (2022). *Comunicação organizacional: Teoria e prática*. Atlas.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (10ª ed.). Atlas.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora

ANEXO. QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objectivo principal obter respostas sobre a influencia da comunicação interna e como a mesma impacta na eficácia da avaliação de desempenho dentro da administração municipal do Huambo, e a mesma servirá como um estudo para obtenção do título de licenciatura no curso de gestão de recursos humanos do instituto Superior Politécnico Sol nascente.

Sua colaboração nas respostas é de suma importância para ajudar na coleta de dados, pois as mesmas serão totalmente

Confidenciais, e servirão apenas para este propósito.

MARQUE COM X NAS SUAS RESPOSTAS

Género	Idade	Nível acadêmico	Departamento

RESPONDA COLOCANDO X

1. Meios de comunicação utilizados na empresa: Qual é a frequência com que você utiliza os seguintes meios de comunicação na empresa? - E-mail - Reuniões - Intranet - Redes sociais internas - Outros (especifique)

R:

- 1 - Nunca,
- 2 - Raramente,
- 3 - Às vezes,
- 4 - Frequentemente,
- 5 - Sempre)

2. Eficiência dos meios de comunicação: Quão eficiente você considera os meios de comunicação utilizados na empresa?

R:

- 1 - Muito ineficiente,
- 2 - Ineficiente,
- 3 - Neutro,
- 4 - Eficiente,
- 5 - Muito eficiente)

3. Clareza das informações transmitidas: Quão claro você considera as informações transmitidas pela organização?

R:

- 1 - Muito confuso,
- 2 - Confuso,
- 3 - Neutro,
- 4 - Claro,
- 5 - Muito claro)

4. Classificação dos meios de comunicação: Como você classifica os meios de comunicação que a instituição possui?

R:

- 1 - Muito ruim,
- 2 - Ruim,
- 3 - Neutro,
- 4 - Bom,
- 5 - Muito bom)

5. Reunião com colaboradores: É realizada reunião com todos os colaboradores no começo do ano/mês, onde são apresentados planos e objectivos da organização?

R:

- 1 - Nunca,
- 2 - Raramente,
- 3 - Às vezes,
- 4 - Frequentemente,
- 5 - Sempre)

6. Pesquisa de satisfação: Já foi realizada pela organização alguma pesquisa com a finalidade de medir o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna?

R:

- 1 - Nunca,
- 2 - Raramente,
- 3 - Às vezes,
- 4 - Frequentemente,

5 - Sempre)

7. Comunicação interna e avaliação de desempenho: Quão importante você considera a comunicação interna para a eficácia da avaliação de desempenho?

R:

1 - Muito pouco importante,

2 - Pouco importante,

3 - Neutro,

4 - Importante,

5 - Muito importante)

8. Feedback sobre desempenho: Quão frequentemente você recebe feedback sobre seu desempenho?

R:

1 - Nunca,

2 - Raramente,

3 - Às vezes,

4 - Frequentemente,

5 - Sempre)

Observação: caso tiver alguma contribuição que queira acrescentar, esteja à vontade!