



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA**  
**DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Monografia Científica

**Comunicação Interna Como Factor Motivador Para o Desempenho Dos Funcionários: O  
Caso da Secretaria Distrital de Chókwè (2020-2022).**

**Autor:** Emílio Alfabeto Matsinhe

**Tutor:** Hélio César Sindique

Lionde, Novembro de 2023



## INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Matsinhe, Emílio Alfabeto. Comunicação Interna Como Factor Motivador Para o Desempenho Dos Funcionários: O Caso da Secretaria Distrital de Chókwè. Monografia de investigação apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como Requisito para a Obtenção do Grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Monografia defendida e aprovada no dia 31 de Outubro de 2023

O Jurí:  
Supervisor: Hélio César Sindique  
(dr. Hélio Cesar Sindique)  
Avaliador1: Acácio Juventino Massingue  
(Acácio Juventino Massingue, Msc)  
Avaliador2: Burailo António Diogo  
(dr. Burailo Diogo)

Lionde, Novembro de 2023

## ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
DEDICATÓRIA.....	vii
AGRADECIMENTOS .....	viii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	x
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização do Problema de estudo.....	2
1.2. Justificativa .....	3
1.3. OBJECTIVOS .....	4
1.3.1. Geral .....	4
1.3.2. Específicos.....	4
1.4. Hipóteses.....	4
1.5. Estrutura do trabalho.....	4
2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA.....	5
2.1.1. Comunicação .....	5
2.1.2. Comunicação interna .....	5
2.1.3. Objectivos da comunicação .....	6
2.1.4. Funções da comunicação .....	6
2.1.5. Meios de comunicação.....	6
2.1.6. Vantagens da comunicação.....	7
2.1.7. Níveis e formas de comunicação interna .....	7
2.2. Comunicação organizacional .....	8
2.3. Importância da comunicação .....	8
2.4.3. Fontes e formas de avaliação do desempenho .....	9
2.4.4. Abordagem sobre a avaliação do desempenho no sector público .....	10
2.5.1. Motivação .....	11

2.5.2. Conceito da motivação.....	11
2.5.3. Tipos de motivação .....	11
2.5.4. Motivação extrínseca .....	11
2.5.5. Motivação intrínseca.....	11
2.5.6. Importância da motivação nas organizações.....	12
2.6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
2.6.1. Teoria ERC de Alderfer .....	12
2.6.2. Teoria dos dois factores de Herzberg .....	13
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	14
3.1. Método de abordagem .....	14
3.1.1. Pesquisa qualitativa .....	14
3.1.2. Pesquisa quantitativa .....	14
3.2. Quanto a natureza .....	14
3.3. Quanto aos objectivos .....	14
3.3.1. Pesquisa exploratória.....	15
3.3.2. Pesquisa explicativa.....	15
3.4. Quanto aos procedimentos.....	15
3.5. Localização Geográfica do Campo de Pesquisa .....	15
3.6. População e amostra .....	15
3.7. Técnicas e instrumentos de colecta de dados.....	16
3.8. Processamento e análise de dados .....	16
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	17
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
6. CONCLUSÃO .....	27
7. SUGESTÕES .....	29
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
9. APÊNDICE.....	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão comunicação dos superiores para com os subalternos na instituição. ....	17
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão meios de comunicação interna usados na instituição.....	17
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão os meios de comunicação interna se encontram disponíveis e são eficientes na instituição.....	18
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão o que acham sobre os meios de comunicação interna vigente na instituição .....	18
<b>Gráfico 5:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão a comunicação interna ajuda para o alcance de melhor desempenho na instituição.....	19
<b>Gráfico 6:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão intervalo da nota de avaliação do desempenho de 2020.....	19
<b>Gráfico 7:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão intervalo da nota de avaliação do desempenho de 2021.....	20
<b>Gráfico 8:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão intervalo da nota de avaliação do desempenho de 2022.....	20
<b>Gráfico 9:</b> Distribuição percentual do relacionamento entre os funcionários da instituição....	21
<b>Gráfico 10:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão é livre de dar sugestões e participar no processo de tomada de decisão na instituição .....	21
<b>Gráfico 11:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão conhece bem os objectivos da área onde operam na instituição.....	22
<b>Gráfico 12:</b> Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão clareza e objectividade das instruções que recebe sobre o trabalho na instituição.....	22

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ISPG	Instituto Superior Politécnico de Gaza
SIGEDAP	Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública
SDC	Secretaria Distrital de Chókwè



## INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

### DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, 14 de Novembro de 2023

*Emílio Alfabeto Matsinhe*

(Emílio Alfabeto Matsinhe)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais por ter me nascido Emílio Alfabeto Matsinhe e Eva Alberto Mate, à minha querida esposa Ana Maria Siteo, meu filho Yasser Emílio Matsinhe e aos meus irmãos, Sara Matsinhe, Nervio Matsinhe, Naira Matsinhe, Justino Matsinhe, Joice Matsinhe e Quelcia Matsinhe.



## **AGRADECIMENTOS**

Queira Deus aceitar os meus profundos agradecimentos por me dar saúde, força, inteligência na concretização de mais um sonho da minha vida.

Em, seguida endereço os meus agradecimentos aos meus pais, Emílio Alfabeto Matsinhe e Eva Alberto Mate, pelo apoio e suporte necessário, no suprimimento das dificuldades e necessidades por mim apresentadas, e na minha amada esposa Ana Maria Siteo e meu filho Yasser Emílio Matsinhe, não tenho muitas palavras por proferir apenas só quero que saibam que vocês são a base da minha sobrevivência.

Aos meus tios, Castigo Alfabeto Matsinhe e Amélia Matsinhe pelo incentivo, encorajamento e capital para que tudo isso se tornasse uma realidade.

Aos meus irmãos, que sempre se dispuseram a fazer o que estivesse ao seu alcance para me ajudar durante a minha formação.

Aos meus colegas de turma em especial meu grande amigo Ruben João Macamo e companheiros do condomínio, "Mabunda" vai a minha gratidão pela amizade e familiaridade construída.

Agradeço ao meu tutor, Hélio César Sindique, uma figura incontornável que, de forma humilde têm vindo a orientar trabalhos de fim do curso de inúmeros estudantes. O meu muito obrigado pelo zelo, dedicação, paciência e por todos os ensinamentos e conselhos adicionais compartilhados.

Agradecer aos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè que tornaram esta pesquisa em uma realidade.

Aos docentes e pessoal não docente do ISPG, especialmente da Faculdade de Economia e Gestão pela assistência no processo de ensino e aprendizagem.

E agradeço a todos que directo e indirectamente contribuíram para a concretização desta monografia.

A todos, o meu muitíssimo obrigado!

## RESUMO

A presente pesquisa tem como tema: Comunicação interna como factor motivador para o desempenho dos funcionários: caso da Secretaria Distrital de Chókwè, a pesquisa partiu do seguinte problema: Qual é a influência da comunicação interna na motivação para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè?, Desse modo o objectivo geral foi Compreender a Comunicação interna como factor motivador para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè. Quanto ao tipo, é Qualitativa e Quantitativa. Ela é qualitativa no momento em que levantou-se a pesquisa bibliográfica, análise e interpretação de dados e torna-se quantitativa no momento em que quantificou os dados e os analisa em pacotes estatísticos. O Método Estatístico usado para a interpretação de dados quantificáveis é o sistema operativo SPSS. Quanto a abordagem, a pesquisa é hipotético – dedutiva, visto que, partiu de uma hipótese que depois levou a inferência através dos dados obtidos. Por outro lado, o Questionário foi a técnica usada na recolha de informação. Este foi aplicado a um universo de 20 funcionários da Secretaria Distrital Chókwè. Segundo os dados obtidos, pôde se concluir que o meio de comunicação interna mais usado na Secretaria Distrital de Chókwè é o telefone, quanto ao fluxo de informação é descendente, e os funcionários demonstraram um desempenho positivo, e por sua vez verificou-se que os mesmos estão motivados com a comunicação dentro da instituição. Por fim sugerimos que a SDC opte pelo uso de meios de comunicação interna informal e também a criação de um gabinete de comunicação interna na instituição, onde irá ajudar na transmissão de informações de uma maneira que ela seja compreendida por todos os funcionários.

**Palavras-chave:** Comunicação, motivação, desempenho.

## **ABSTRACT**

The present research has as its theme: Internal communication as a motivating factor for employee performance: case of the District Secretariat of Chókwè, the research started from the following problem: What is the influence of internal communication on the motivation for the performance of employees at the District Secretariat of Chókwè?, Therefore, the general objective was to understand internal communication as a motivating factor for the performance of employees at the Chókwè District Secretariat. As for the type, it is Qualitative and Quantitative. It is qualitative when the bibliographical research, analysis and interpretation of data was carried out and becomes quantitative when the data is quantified and analyzed in statistical packages. The Statistical Method used to interpret quantifiable data is the SPSS operating system. As for the approach, the research is hypothetical – deductive, since it started from a hypothesis that then led to inference through the data obtained. On the other hand, the Questionnaire was the technique used to collect information. This was applied to a universe of 20 employees from the Chókwè District Secretariat. According to the data obtained, it was concluded that the most used means of internal communication in the Chókwè District Secretariat is the telephone, in terms of information flow it is downward, and the employees demonstrated a positive performance, and in turn it was verified that they are motivated by communication within the institution. Finally, we suggest that SDC opts for the use of informal internal communication means and also the creation of an internal communication office in the institution, which will help in transmitting information in a way that is understood by all employees.

**Keywords:** Communication, motivation, performance.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Rocha (2005), a comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização. A comunicação interna pode ser entendida como o processo de partilha de informações entre os membros de uma organização, seja ela pública ou privada. Ela surge da necessidade de se manter os funcionários de uma instituição informados, de modo claro e, com frequência, sobre as posições tomadas pela organização.

Quando os funcionários se sentem informados e envolvidos, sentem-se mais motivados, eles têm um senso de propósito e pertencimento, o que os leva a se dedicarem mais ao seu trabalho. Além disso, uma comunicação interna eficiente proporciona um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde as equipas podem trocar ideias, compartilhar conhecimentos e resolver problemas de forma conjunta, isso estimula a criatividade e a inovação, contribuindo para um melhor desempenho geral da empresa. (Kunsch, 2003).

A comunicação interna é um factor motivador essencial para o desempenho dos funcionários. Isso pode se verificar nas palavras da especialista em comunicação organizacional Margarida Kunsch que, Quando os colaboradores se sentem informados, envolvidos, valorizados e têm a oportunidade de se expressar, eles se tornam mais engajados, produtivos e satisfeitos no trabalho.

Deste modo, esse estudo tem como objectivo compreender a Comunicação interna como factor motivador para desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè. Em princípio para se atingir o objectivo geral ira se descrever o processo de comunicação interna na Secretaria Distrital de Chókwè; avaliar o nível do desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè; e analisar o impacto da comunicação interna no processo de motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

## 1.1. Contextualização do Problema de estudo

A comunicação como sendo um elo de ligação primordial para qualquer organização, deve ser por isso tratada com elevada importância e consideração.

As organizações, actualmente, precisam saber adequar a escolha dos canais para com os seus diversos públicos. Na busca de analisar a adequação dos canais de comunicação dentro da organização, procura-se analisar como é que a comunicação na SDC pode influenciar a motivação dos seus colaboradores.

Deste modo Para melhor funcionamento de uma instituição, as pessoas devem comunicar umas com as outras para alcançar o seu objectivo final. Para Chiavenato (2002), a falta de comunicação entre os funcionários dentro da organização cria um ambiente desagradável e de insatisfação. Pois, as tarefas por eles desempenhadas são programadas num curto período do tempo, tornando o serviço automático e sem vida, portanto, Não há inovações, não há interacção entre os funcionários envolvidos directamente, dando alguma sugestão ou pensamento que pode melhorar da própria instituição. Sendo assim, a comunicação interna é um factor muito importante no desenvolvimento de qualquer instituição.

Segundo Rocha (2005), uma organização que não busca pela boa comunicação interna, pode passar por certos problemas diversos, como desentendimento entre seus funcionários, conflitos de trabalho, má prestação de serviços ao utente, menor produtividade, falta de motivação e mais.

Em muitas organizações moçambicanas tem havido problemas da comunicação interna, é o que de certa forma os funcionários ou mesmo colaboradores entram em estado de colapso, e acaba gerando conflitos dentro das organizações, e a Secretaria Distrital de Chókwè não pode ser uma excepção, devido a sua forma de funcionalidade, pois tem um período específico para exercer as suas actividades e também se trata de um local que é mais frequentado pelos utentes em busca de certos serviços.

Tendo em conta a importância e necessidade da comunicação nas organizações e de motivar os seus colaboradores, surge a necessidade de conduzir uma pesquisa que apresenta a seguinte questão de partida: **Qual é a influência da comunicação interna na motivação para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè?**

## **1.2. Justificativa**

Segundo Rocha (2005), a comunicação deve antecipar toda a tomada de decisão, instrução e ordem; pois, estes três não podem funcionar sem que haja uma boa comunicação. Escolheu-se esse tema devido à relevância dentro das instituições; visto que, ela constitui uma ferramenta que é utilizada dentro das instituições no dia-a-dia dos funcionários, assim como para troca de informações e tomada de decisões. Ademais, ela permite saber a influência das actividades dentro das instituições.

Uma vez que se trata da comunicação interna, ira-se despertar por parte dos funcionários e os gestores desta Secretaria Distrital de Chókwè, a grande importância que a comunicação interna desempenha no funcionamento das instituições, isto é, irá servir para que eles possam usar da comunicação e fazer fluir as informações a todos os níveis hierárquicos existentes nesta instituição. Outrossim, poder-se-á também usar os diferentes canais comunicativos para garantir que a informação chegue a todos.

A comunicação, em geral faz parte do dia-a-dia de qualquer que seja a pessoa, pois ela permite a troca de ideias, informações, experiências, conhecimentos, ideais, entre outras coisas, daí que esta mesma comunicação dinamiza o trabalho dentro das instituições.

Assim sendo é de grande relevância realizar-se o presente estudo com o objectivo de Compreender de que forma a comunicação interna motiva o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè. A realização desse trabalho é importante na medida em que terá uma contribuição a nível pessoal, profissional e social. O contributo pessoal será no sentido de conseguir o grau de licenciatura, a nível profissional, será de fazer com que a organização, em estudo, tenha dados científicos comprobatórios da real situação da motivação dos seus colaboradores, e por fim o contributo social é que servirá para enriquecer a bibliografia para outros estudantes que virão após mim para pesquisar o mesmo assunto.

A Secretaria Distrital de Chókwè é o local do estudo, por ser um sector público, de fácil acesso à informação. E também a sua localização minimiza as despesas de transporte na realização do trabalho de campo.

### **1.3. OBJECTIVOS**

#### **1.3.1. Geral**

- Compreender a Comunicação interna como factor motivador para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

#### **1.3.2. Específicos**

- Descrever o processo de comunicação interna na Secretaria Distrital de Chókwè;
- Avaliar o nível de desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè;
- Analisar o impacto da comunicação interna no processo de motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

### **1.4.Hipóteses**

**H0:** Comunicação interna motiva o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

**H1:** Comunicação interna não motiva o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

### **1.5.Estrutura do trabalho**

O presente trabalho é composto por oito capítulos, onde o primeiro capítulo introdução, o segundo revisão bibliográfica que trás conceitos ligados ao tema publicados por outros autores, o terceiro capítulo metodologia, que versa sobre os procedimentos e técnicas usados para o alcance dos objectivos preconizados no estudo, com quarto capítulo apresentação dos resultados obtidos dos inqueridos, em seguida o quinto capítulo engloba a discussão e análise dos resultados, o sexto capítulo de forma resumida conclui o trabalho, o sétimo capítulo envolve as recomendações, e por fim as referencias bibliográficas que são obras publicadas por outros autores.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA**

A palavra comunicação vem do latim *communicare* que significa tornar comum, partilhar, associar, trocar opiniões e conferenciar. (Rabaça, 2001).

Neste capítulo são apresentados conceitos-chave e desenvolvidos alguns subtemas relacionados com o tema em causa, com apoio de obras de autores que estudaram o mesmo assunto, como forma de enriquecer a pesquisa.

### **2.1.1. Comunicação**

A comunicação é a condicionante do sucesso das organizações que permite a convivência entre as pessoas, partilha e o relacionamento entre elas e conseqüentemente as regras e metas atingir. (Kunsch, 2003).

Silva (2004) define a comunicação como sendo meio que nos permite a transmissão das informações às pessoas e aos grupos para que estes possam avaliar e tomar decisões. As ideias devem ser transmitidas de forma clara ouvidas, compreendidas, aceites e executadas.

Daft (2005) entende a comunicação como sendo o meio pelo qual as informações são transmitidas ou entendidas por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar comportamento.

### **2.1.2. Comunicação interna**

Rabeça (2001), entende a comunicação interna como sendo a forma de comunicação entre a organização e seu público interno.

Segundo Rocha (2005), a comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização. A comunicação interna pode ser entendida como processo de partilha de informações entre os membros da organização.

Segundo Pasqualini (2006), a comunicação é determinante para manter a saúde organizacional e tem como finalidade comunicar os acontecimentos, factos, as notícias a todos os funcionários de uma certa empresa. Ainda afirma que a comunicação interna tem como objectivo fundamental firmar a imagem positiva da empresa na mente de seus colaboradores.

Segundo Torquato (2004), a comunicação interna tem como missão contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, que ajuda no cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento contínuo das suas actividades e serviços.



### **2.1.3. Objectivos da comunicação**

Na perspectiva de Marchiori (2006), a comunicação tem os seguintes objectivos:

- Informar sobre um dado assunto da organização- dar conhecimento de todas as informações ligadas a instituição aos funcionários para estarem a par de tudo;
- Compartilhar informações estratégicas- para que os colaboradores tenham suporte na hora de falar com clientes e fechar novos negócios;
- Manter um fluxo de informação padronizado – dar oportunidades para que todos falem e sejam ouvidos.

### **2.1.4. Funções da comunicação**

De acordo com Chiavenato (2002), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, a saber:

- Controlo: quando algum colaborador precisa fazer alguma queixa ou reclamação a seu superior ou comentar alguma política da empresa que esteja afectando seu trabalho, a comunicação entre ambos esta desempenhando função de comunicação;
- Motivação: permite esclarecendo o que deve ser feito, o nível de qualidade de trabalho entregue e o que pode ser feito para melhorar o desempenho, caso esse seja menos do que esperado, a formulação de metas específicas, troca de feedbacks durante o processo, assim como reforçar o comportamento desejado pelos colaboradores gera motivação e requer uma boa comunicação;
- Expressão emocional: muitas pessoas, seus grupos de trabalho são sua fonte principal de interacção social e a comunicação que ocorre dentro desse grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressam sentimentos, tanto de satisfação como de frustração. Portanto a comunicação funciona como uma ferramenta de expressão emocional de sentimentos e de satisfação de necessidades sociais;
- Informação: acção ou efeito de informar (dar a alguém notícia de alguma coisa).

### **2.1.5. Meios de comunicação**

Segundo Kunsch (2003), os meios de comunicação são:

- Vitrinas institucionais;
- Caixa de sugestões.
- Contacto pessoal;
- Videoconferência;
- Redes sociais;

- Telemóvel;
- Reuniões;
- Seminários.

### 2.1.6. Vantagens da comunicação

Chiavenato (2002) destacou como vantagens de comunicação as seguintes:

- Alinhamento dos propósitos: a organização que tem os seus propósitos bem alinhados e que comunica aos seus colaboradores (missão, visão e valores), terá os colaboradores focados em um sentido em comum;
- Aumento do engajamento: quando a comunicação for bem-feita consiga engajar e incentivar os colaboradores a agirem em busca de maior eficiência e produtividade;
- Fortalecimento da cultura organizacional: quando a comunicação for bem-feita trará consigo conjunto de valores, normas, códigos e crenças que vão guiar a organização;
- Estímulo do bom comportamento: incentiva internamente aos indivíduos a quererem repetir algo que estejam fazendo e que tenham-lhe agradado;
- Clareza no impacto do trabalho de cada funcionário: cada funcionário deve ser transparente na execução das suas actividades, assim como no seu trabalho dando a conhecer a cada um o que realmente faz ou fez.

### 2.1.7. Níveis e formas de comunicação interna

Para Torquato (2004), a comunicação é o mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem incluindo todos os símbolos do espírito e os meios de transmiti-los através do espaço somando-se a capacidade de mantê-los ao longo do tempo. A comunicação intervém em quatro níveis básicos:

- A nível **Intrapessoal**: a comunicação realiza-se sempre que há uma transmissão de informação interna numa mesma pessoa, por exemplo, a de um órgão sensorial para o cérebro. Preocupa-se com o comportamento ou a orientação individual. Neste tipo de comunicação tanto os dirigentes como os dirigidos recebem, processam, e transmitem significados para eles mesmos;
- O nível **interpessoal**: verifica-se quando ocorre troca de informação entre duas ou mais pessoas, numa base de pessoa a pessoa. Foca-se nas variáveis internas do comunicador e nas relações existentes entre os indivíduos envolvidos;
- O nível **intra-organizacional**: verifica-se quando a transmissão de informação se processa entre grupos ou unidades de uma mesma organização de um modo formal ou informalmente;

- O nível **extra-organizacional**: acontece quando é a organização a transmitir a informação para o meio envolvente.

## **2.2. Comunicação organizacional**

Na perspectiva de Bertoli (1997), a organização tem que saber motivar e envolver o público interno, para obter sucesso ao nível do seu público externo. Os públicos internos são um meio de divulgação externa da imagem da organização, podendo atingir essa utilidade pela negativa se não forem envolvidos.

Quando nos referimos à comunicação organizacional temos de considerar que esta envolve uma multiplicidade de públicos e membros, quer os internos, quer os externos (clientes, fornecedores, líderes, colaboradores). Assim, deverá considerar-se não somente uma comunicação interna, como também uma forma de comunicação externa. (Smith; Mounter, 2008).

A comunicação organizacional envolve um processo através do qual os membros de uma organização têm em conta informação pertinente sobre ela própria, fazendo com que a mesma circule de forma interna e externa. (Almeida, 2003; Smidts, RieL e Pruyn, 2000).

De acordo com Torquato (2002), ao existir uma boa comunicação organizacional entre colaboradores, facilmente é construído um espírito de entreajuda, que facilita a realização dos trabalhos e ultrapassar das dificuldades e obstáculos.

## **2.3. Importância da comunicação**

A comunicação surge assim, como uma ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí á importância de investir nesta, de forma eficiente, de forma a facilitar toda a gestão organizacional (melhorar o relacionamento entre trabalhadores, clientes e superiores).

É também necessário evitar a distorção da informação e melhorar a informação (ou seja, dinamizar os circuitos de informação), a fim de criar um plano de comunicação estratégica, que auxilie no alcance de resultados e cumprimento de objectivos. (Texeira, apud Ambrique, 2015).

De acordo com Almeida (2013), o objectivo da comunicação é tudo aquilo que necessita de diálogo, conversação e troca (simbólica e interactiva) nas diversas instâncias e situações da vida social, como toda a acção que solicite a partilhação.

Curvello (2008), a comunicação é a acção de transmitir uma mensagem e, possivelmente receber outra mensagem como resposta. Comunicar é compartilhar diversas informações entre si, este acto tornou-se indispensável para quem vive em sociedade.

#### **2.4.1. Desempenho**

Para Ferreira (2021) desempenho é o grau de realização de uma determinada actividade por um ou mais indivíduos, num determinado período de tempo com vista ao alcance dos objectivos da organização. De acordo com o autor, o indivíduo para realizar determinada actividade, necessita de capacidades e meios adequados ao contexto organizacional em que se encontra.

Para Ferreira (2021) desempenho pode ser entendido como a actuação do funcionário em seu posto de trabalho, traduzida em projectos, actividades ou tarefas lhe foram atribuídos, assim como os resultados que dele se esperam, definidos pelos padrões de desempenho estabelecidos dentro da organização.

#### **2.4.2. Abordagem sobre a avaliação do desempenho**

De acordo com Chiavenato (2010), toda a pessoa precisa receber retroacção a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correcções. Sem essa retroacção, as pessoas caminham às cegas, logo a avaliação de desempenho é um meio retroactivo para melhoria do desempenho.

A avaliação de desempenho permite, aos trabalhadores, receberem o feedback, por parte de outros intervenientes na organização, sobre a execução das actividades e alcance dos objectivos. Este feedback pode ser facultado pelos colegas ou superiores, de acordo com a metodologia adoptada na organização

#### **2.4.3. Fontes e formas de avaliação do desempenho**

Na óptica de Caixote e Monjane (2013), as fontes e formas preocupam-se com a pessoa que lhe é atribuída a responsabilidade de avaliar o desempenho das pessoas. Os autores apresentam seis fontes e formas de avaliação de desempenho humano.

- **Avaliação pelo Chefe imediato**

Atribui-se o dever de avaliar o desempenho dos colaboradores ao chefe directo acreditando-se que deve orientar o desempenho do colaborador pois está no terreno a observar directamente o comportamento laboral do avaliado.

- **Auto-avaliação**

O trabalhador avalia o seu próprio desempenho sendo privilegiada na medida em que o avaliado avalia o seu conhecimento em função do desempenho.

- **Avaliação pelos subordinados**

Os subordinados avaliam o desempenho do superior havendo a possibilidade de distorcer a informação por medo de represálias, tratando-se do seu chefe.

- **Avaliação 360°**

A avaliação do desempenho é feita do modo circular envolvendo todos os elementos (clientes, superiores hierárquicos, o avaliado, colegas, subordinados) que mantêm alguma interacção com o avaliado.

- **Comissão de avaliação**

É designada uma comissão composta por diversas pessoas especialmente designada para essa finalidade, tratando-se de um grupo de pessoas que, directa ou indirectamente, estão interessados no desempenho dos colaboradores.

#### **2.4.4. Abordagem sobre a avaliação do desempenho no sector público**

O sector público moçambicano utiliza o SIGEDAP. O SIGEDAP foi aprovado pelo Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro do Conselho de Ministro. O sistema define as fontes e formas e os respectivos métodos de avaliação do desempenho dos funcionários e agentes do Estado.

Deste modo, o SIGEDAP usa dois métodos de avaliação de desempenho: a Avaliação pelo chefe imediato e a Auto-avaliação. A auto-avaliação é especialmente usada quando o avaliado for titular de cargo de direcção e chefia.

As notas obtidas na avaliação final do desempenho expressam os níveis de ponderação quantitativa e qualitativa que varia de 0 a 20, nomeadamente:

- a) Excelente: 19 a 20 pontos;
- b) Excede os requisitos: 17 a 18 pontos, que equivale a Muito Bom;
- c) Preenche completamente os requisitos: 14 a 16 pontos, que equivale a Bom;
- d) Em desenvolvimento: 10 a 13 pontos, que equivale a Regular;
- e) Não satisfaz os requisitos: 0 a 9 pontos, que equivale a Mau.

### **2.5.1. Motivação**

Adriana (2010), defende que a palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa mover, em sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão.

### **2.5.2. Conceito da motivação**

Motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção de determinados objectivos organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. (Ribeiro et al., 2022).

Motivação é o empenho de aumentar a capacidade do individuo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das actividades das quais dependam o sucesso ou fracasso da organização a que pertence. (Cesar, 2008).

Sousa (2018), a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a acção, a motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objectivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

### **2.5.3. Tipos de motivação**

Na motivação existem várias definições para o assunto, por isso ocorrem algumas divisões em relação aos seus tipos. Nesse trabalho serão abordados os dois tipos de motivação, a extrínseca e intrínseca.

### **2.5.4. Motivação extrínseca**

Chamamos de motivação extrínseca quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas dependem da gerência pois geralmente são determinadas pela alta administração. (Ribeiro et al., 2022).

A motivação extrínseca decorre de comportamentos ocasionados na realização de determinadas tarefas que acontece devido a aspectos externos ao individuo. (Miguel e Victor, 2015).

### **2.5.5. Motivação intrínseca**

Chamamos a motivação intrínseca quando ela esta relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligadas as acções individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados. (Ribeiro et al., 2022).

De acordo com Miguel e Victor (2015), a motivação intrínseca é aquela que os indivíduos desempenham acções pelo simples facto de se sentirem satisfeitos realizando-as.

## 2.5.6. Importância da motivação nas organizações

A motivação é extremamente importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, de tal modo, que o propósito organizacional permanece constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, portanto, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço. (Raquel, 2019).

Motivação no trabalho representa um processo colectivo que visa comprometer o funcionário com os objectivos da organização, de forma a integrá-lo na cultura organizacional. (Raquel, 2019).

A motivação é de extrema importância para a organização e, sobretudo um factor essencial para a mesma, pois funcionários motivados obtêm maior desempenho e conseqüentemente maior produtividade no seu âmbito profissional. (Andre, et al., 2021).

## 2.6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.6.1. Teoria ERC de Alderfer

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERC concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos. Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existia apenas três factores essenciais para motivação.

Para relacionar essa teoria com comunicação interna na motivação dos funcionários, podemos analisar da seguinte maneira:

- ❖ **Necessidade existencial:** necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência; A comunicação interna eficaz ajuda a satisfazer as necessidades de Existência, garantindo que os funcionários tenham informações claras sobre suas tarefas, expectativas e recompensas financeiras, o que pode aumentar sua sensação de segurança e estabilidade.
- ❖ **Necessidades de relacionamento:** O ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social, essa categoria se refere à necessidade de interacção social, conexão com outros e a busca por relacionamentos significativos. A comunicação interna desempenha um papel fundamental na promoção de relacionamentos interpessoais no local de trabalho. Um ambiente de comunicação aberto e eficaz pode criar um senso de pertencimento e conexão entre os funcionários, atendendo às necessidades de Relacionamento.

- ❖ **Necessidades de crescimento:** O funcionário precisa de crescer no local de trabalho desse modo, a comunicação interna também pode estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, fornecendo feedback construtivo, oportunidades de aprendizado e crescimento na carreira. Isso pode ajudar a satisfazer as necessidades de Crescimento.

### 2.6.2. Teoria dos dois factores de Herzberg

Essa teoria foi desenvolvida pelo criador Frederick Herzberg em 1959 e baseou-se num estudo sobre a satisfação no trabalho e seu impacto na motivação. A teoria dos dois factores de Herzberg explica o comportamento das pessoas numa situação do trabalho. Chiavenato (2014), apresenta os factores que Herzberg considera como orientadores do comportamento humano:

- ❖ **Factores Motivacionais:** são os factores intrínsecos, pois se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os funcionários executam. Estão sob controlo do indivíduo, pois envolvem sentimentos de crescimento individual, a comunicação interna pode impactar os factores higiénicos, garantindo que os funcionários estejam bem informados, tenham voz nas decisões e sintam que a empresa se preocupa com seu bem-estar. Além disso, uma comunicação eficaz pode destacar os factores motivacionais, reconhecendo o desempenho, oferecendo feedback construtivo e criando um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e parte do processo de tomada de decisões.
- ❖ **Factores Higiénicos:** localizados no ambiente organizacional que circunda a tarefa e está fora do controle das pessoas. Alguns exemplos desse factor são: condições do trabalho, administração da empresa, salário, relação com superiores e colegas, benefícios e incentivos sociais.

De acordo com Herzberg, os "Factores motivacionais", como reconhecimento, responsabilidade e crescimento profissional, são os que verdadeiramente motivam os funcionários. Por outro lado, os "factores higiénicos" (ou insatisfatórios), como condições de trabalho, política da empresa e salário, podem evitar a insatisfação, mas não necessariamente aumentar a motivação (Sousa, 2018).



### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para a materialização de um trabalho científico é sempre pertinente que se definam os caminhos norteadores do mesmo. Neste contexto, Lakatos e Marconi, (2009), definem Metodologia como o estudo, e avaliação dos métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica.

Portanto, neste capítulo iremos apresentar as metodologias e técnicas que nortearam este trabalho.

#### **3.1.Método de abordagem**

São os métodos que possuem carácter mais geral. São responsáveis pelo raciocínio utilizado no desenvolvimento da pesquisa, ou seja, são procedimentos gerais que norteiam o desenvolvimento das etapas fundamentais de uma pesquisa científica (Andrade, 2001).

O método de abordagem escolhido foi hipotético-dedutivo, este método baseia-se em abordagem qualitativa com certos aspectos quantitativos complementado por métodos e técnicas estatísticas para efeitos de quantificação dos dados.

##### **3.1.1. Pesquisa qualitativa**

Pesquisa qualitativa, que na concepção Prodanov (2013) é aquela em que tem o ambiente como fonte directa dos dados. Neste contexto o pesquisador mantém contacto directo com o ambiente e o objecto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

##### **3.1.2. Pesquisa quantitativa**

Pesquisas nas quais variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos (exemplo: estatística); Modalidade de pesquisa que investiga factos, (Appolinário, 2004) Pesquisa quantitativa tem por objectivo demonstrar, de forma quantificada, a importância dos dados colectados em uma verificação.

#### **3.2.Quanto a natureza**

Quanto a natureza esse estudo baseou-se em pesquisa aplicada, pois esta pesquisa busca gerar conhecimento para a aplicação prática e dirigida a solução de um problema que contenha objectivos anteriormente definidos.

#### **3.3.Quanto aos objectivos**

Quanto aos objectivos essa pesquisa é exploratória e explicativa:

### **3.3.1. Pesquisa exploratória**

Visa explorar um problema no intuito de disponibilizar informações para uma investigação mais aprofundada, esse tipo de pesquisa tem maior proximidade com o tema, para descobrir ideias e pensamentos, (Gil, 2008).

### **3.3.2. Pesquisa explicativa**

Essa pesquisa tem objectivo de conectar as ideias com os dados identificados para entender as causas e efeitos de um fenómeno específico, logo este tipo de pesquisa sugere com que os pesquisadores buscam explicar o que acontece em determinado problema, (Gil, 2008).

### **3.4.Quanto aos procedimentos**

**Pesquisa Bibliográfica** - consiste na pesquisa em fontes escritas, dos temas referentes a Pesquisa, com vista a conferir o enquadramento teórico. (Lakatos e Marconi, 2009).

E a pesquisa foi antecedida por um estudo de caso, que foi realizado na Secretaria Distrital de Chókwè. Estudo de caso é um estudo profundo, exaustivo de um ou poucos objectos de forma que permita o seu vasto e detalhado conhecimento. (Prodanov, 2013).

### **3.5.Localização Geográfica do Campo de Pesquisa**

O estudo foi realizado no Distrito de Chókwè concretamente na Secretaria Distrital de Chókwè, O edifício da Secretaria Distrital de Chókwè encontra-se localizada na Praça dos Heróis Moçambicanos. No mesmo edifício encontram-se as seguintes instituições: Direção da área fiscal, Veterinária, Direção de Identificação Civil, Conselho Municipal, Tribunal judicial e Procuradoria.

### **3.6.População e amostra**

Para este estudo, recorreu-se a uma amostra de 20 funcionários, dos quais 6 funcionários estão afectos no DGRH, 5 na planificação, 5 na contabilidade e 4 na Secretaria comum, totalizando 20 funcionários, correspondente a 62,5% dos 32 existentes na SDC. Os funcionários foram seleccionados com base na acessibilidade ou conveniência. A amostra por acessibilidade ou conveniência é uma forma de amostra não probabilística que consiste em seleccionar os elementos a que tem acesso, (Prodanov e Freitas, 2013).

Para a determinação do tamanho da amostra foi usada a fórmula seguinte  $n = \frac{N}{1+N*e^2}$ , Onde tenho como margem de erro igual a 0,14.

Onde:

- n- Tamanho de amostra;
- N- Numero total da população alvo;
- e – Margem de erro.

$$n = \frac{N}{1+N*e^2}$$

$$n = \frac{32}{1 + 32 * 0,14^2} = \frac{32}{1 + 32 * 0,0196} = \frac{32}{1 + 0,6272} = \frac{32}{1,6272} = 19,66 \approx 20$$

### 3.7. Técnicas e instrumentos de colecta de dados

Para se fazer a colecta de dados recorreu-se a fontes de dados primárias (questionário).

**Questionário** é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (Lakatos e Marconi, 2003).

Quanto a esta técnica, foram elaboradas questões fechadas, dirigidas aos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

Para a elaboração do questionário utilizou-se a escala de frequência, usada para medir a frequência com que evento ocorre, com opções que variam de nunca, quase sempre, muito bom, mau, sempre.

### 3.8. Processamento e análise de dados

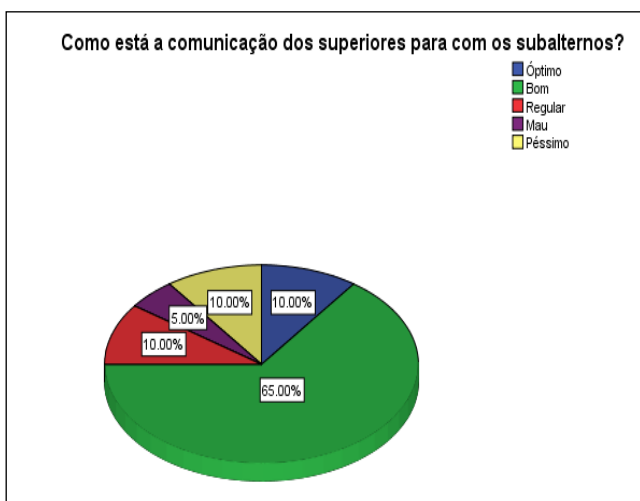
Para analisar os dados a pesquisa baseou-se nos métodos estatísticos. Observando os objectivos que pretende-se alcançar, calculando-se as frequências para o agrupamento de dados, cálculos de média e desvio padrão. As informações foram trabalhadas através do programa estatístico, pacote SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Para a análise da eficiência de cada variável de estudo, foram utilizadas duas variáveis, denominadas grau de eficiência e grau crítico.

Na análise do grau de eficiência extraiu-se insights úteis e significativos a partir das informações disponíveis, uma interpretação eficiente dos dados envolve a capacidade de identificar tendências relevantes para tomar decisões informadas. Já a análise do grau crítico foram avaliadas e questionadas os dados de forma cuidadosa e objectiva.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

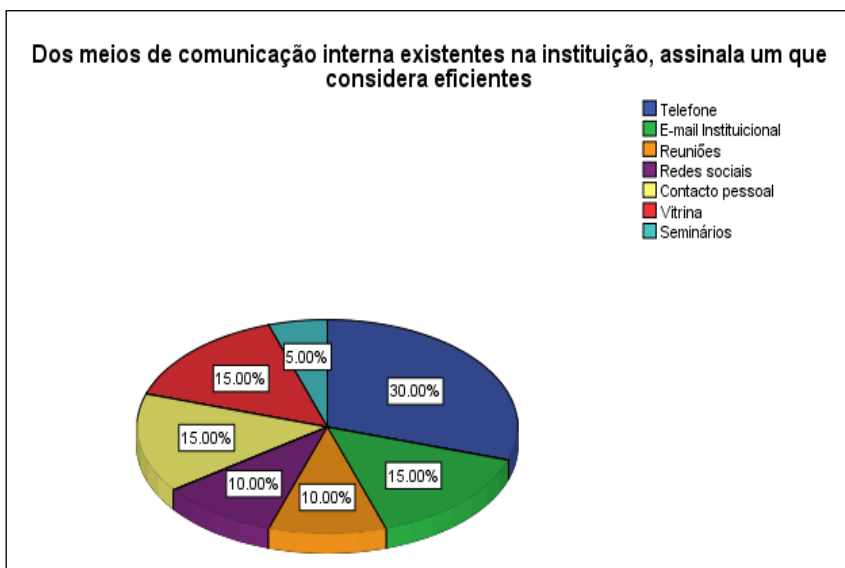
##### Avaliação da comunicação dos superiores para com os subalternos



**Gráfico 1:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão comunicação dos superiores para com os subalternos na instituição.

Com a relação do nível de comunicação dos superiores com os seus subalternos é considerado bom. Observa-se o seguinte: 65% considerado bom, 10% considerada regular, 10% considerado ótimo, 10% considerado péssimo, 5% considera mau.

##### Percepção de eficiência dos meios de comunicação na instituição



**Gráfico 2:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão meios de comunicação interna usados na instituição.

Quando perguntamos sobre o meio de comunicação mais eficiente dos que são usados na instituição, conforme o gráfico 2 mostra que, 30% afirma o meio de comunicação mais usado é telefone, 15% email institucional, 10% afirma reuniões, 10% afirma redes sociais, 15% afirma contacto pessoal, 15% afirma vitrina e 5% afirma seminários.

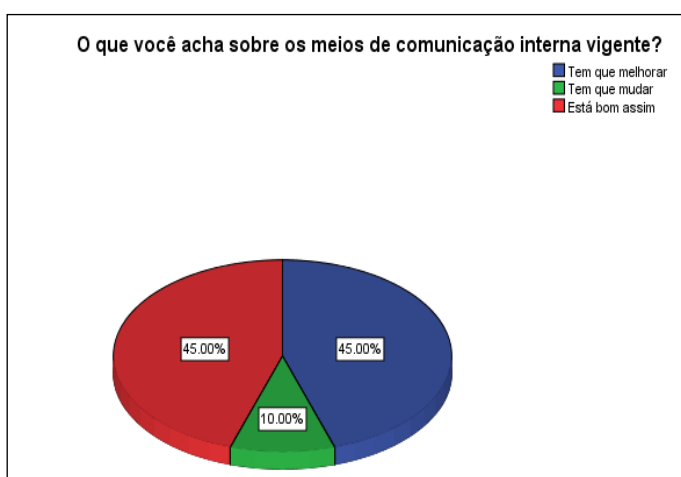
## Disponibilidade e eficiência dos meios de comunicação interna



**Gráfico 3:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão os meios de comunicação interna se encontram disponíveis e são eficientes na instituição.

O gráfico 3 ilustra as percentagens dos funcionários inquiridos demonstrando a disponibilidade e a eficiência dos meios utilizados na comunicação interna na instituição. Dos funcionários inquiridos 60% responderam que sim os meios usados para a comunicação interna na instituição se encontram disponíveis e são eficientes, enquanto 20% dos funcionários inquiridos responderam que os meios usados não se encontram disponíveis e não são eficientes para a comunicação interna na instituição, 15% dos funcionários inquiridos responderam quase sempre, 5% dos funcionários inquiridos responderam que sempre os meios de comunicação interna encontram se disponíveis e são eficientes.

### Opiniões sobre os Meios de comunicação interna actuais

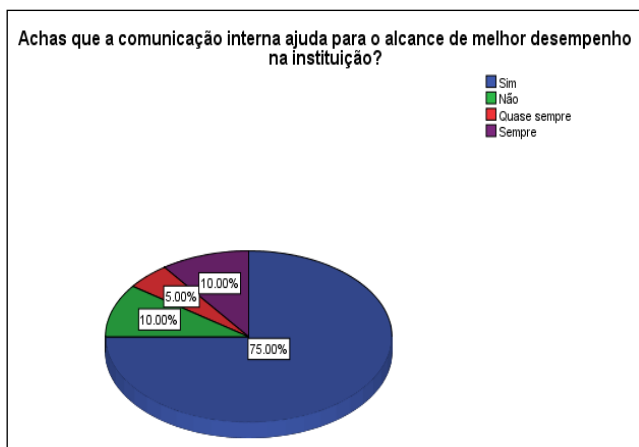


**Gráfico 4:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão o que acham sobre os meios de comunicação interna vigente na instituição

A seguinte questão procura saber como os funcionários da SDC acham sobre os meios de comunicação vigentes na instituição. O resultado no gráfico 4 mostra que 45% afirmam tem

que melhorar os meios de comunicação interna vigente, 45% afirma que os meios de comunicação interna esta bom e 10% afirma que tem que mudar.

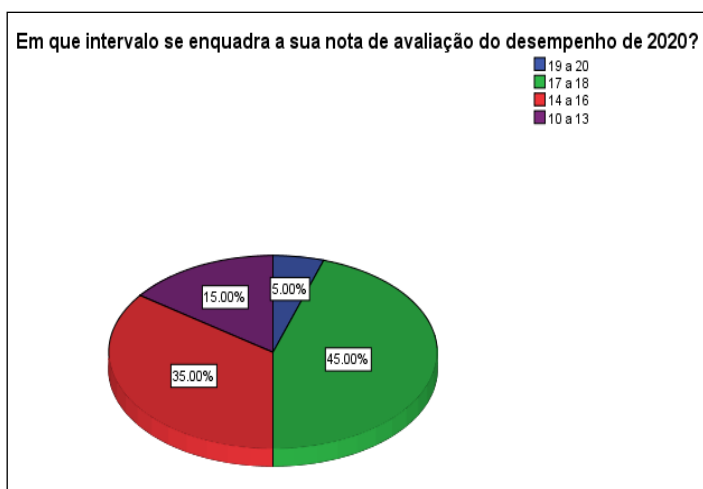
### Comunicação interna e seu impacto no desempenho institucional



**Gráfico 5:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão a comunicação interna ajuda para o alcance de melhor desempenho na instituição.

Os dados acima ilustram os funcionários de Secretaria Distrital de Chókwè a serem perguntados o seguinte: achas que a comunicação interna ajuda para o alcance de melhor desempenho na instituição, 75% dos funcionários inqueridos afirma que sim a comunicação interna ajuda para o alcance de melhor desempenho na instituição, 10% responderam que a comunicação não ajuda para o alcance do melhor desempenho na instituição, 5% responderam quase sempre a comunicação interna ajuda para o alcance de desempenho na instituição, 10% responderam que sempre a comunicação interna ajuda no alcance de melhor desempenho na instituição.

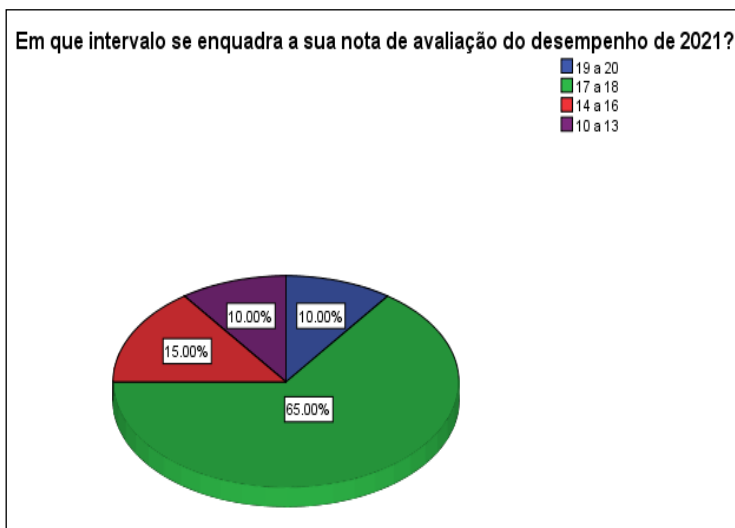
### Intervalo das notas de avaliação de desempenho de 2020



**Gráfico 6:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão intervalo da nota de avaliação do desempenho de 2020.

Pode-se observar, pela análise dos dados obtidos, que 45% dos funcionários as suas notas de desempenho se enquadra no intervalo de 17 a 18, 35% se enquadra no intervalo de 14 a 16, 15% se enquadram no intervalo de 10 a 13, e por fim 5% dos funcionários as suas notas enquadra-se no intervalo de 19 a 20.

### Intervalo das notas de avaliação de desempenho de 2021



**Gráfico 7:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão intervalo da nota de avaliação do desempenho de 2021.

Pode-se observar, pela análise dos dados obtidos, que 65% dos funcionários as suas notas de desempenho se enquadra no intervalo de 17 a 18, 15% se enquadra no intervalo de 14 a 16, 10% as suas notas se enquadra no intervalo de 19 a 20 e 10 a 13 respectivamente.

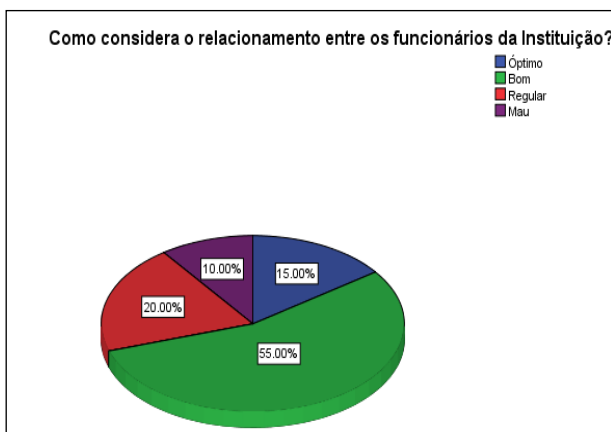
### Intervalo das notas de avaliação de desempenho de 2022



**Gráfico 8:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão intervalo da nota de avaliação do desempenho de 2022

Pode-se observar, pela análise dos dados obtidos, que 70% dos funcionários as suas notas de desempenho enquadra-se no intervalo de 17 a 18, 25% se enquadra no intervalo de 14 a 16, por fim 5% dos funcionários as suas notas enquadra-se no intervalo de 19 a 20.

### Percepção do relacionamento entre funcionários da instituição



**Gráfico 9:** Distribuição percentual do relacionamento entre os funcionários da instituição.

No esforço de reunir as informações sobre o grau de relacionamento entre os funcionários da instituição, o gráfico 9 ilustra que os resultados da pesquisa 55% afirma que o relacionamento é bom, entretanto os restantes 45% encontram-se subdivididos entre os que afirmam o relacionamento entre os funcionários é de mau ao ótimo sendo que, distribuem-se da seguinte forma: 20% afirmam que relacionamento é regular, 10% afirmam que é mau e por fim os 15% afirmam que o relacionamento entre os funcionários é ótimo.

### Sugestões e participação na tomada de decisão



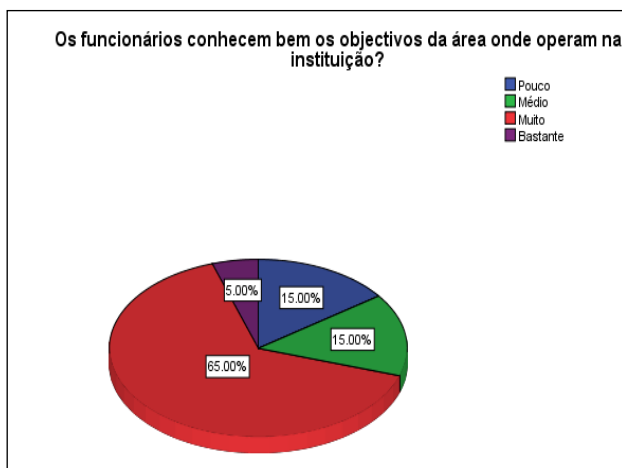
**Gráfico 10:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão é livre de dar sugestões e participar no processo de tomada de decisão na instituição.

Pode-se observar, pela análise dos dados obtidos, que 60% dos funcionários responderam que sim dentro da instituição são livres de dar sugestões e participarem no processo de tomada de



decisão, 25% responderam que não são livres de dar sugestões e participarem no processo de tomada de decisão, 10% responderam quase sempre, 5% responderam que sempre são livres de dar sugestões e participarem no processo de tomada de decisão.

### Conhecimento dos funcionários sobre os objectivos da área na instituição



**Gráfico 11:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão conhece bem os objectivos da área onde operam na instituição.

O gráfico acima exposto ilustra claramente se os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè conhecem bem os objectivos da área onde operam na instituição. Dos funcionários inquiridos 65% responderam que conhecem muito os objectivos da área onde operam na instituição, 15% dos funcionários inquiridos responderam que o conhecimento sobre os objectivos da área onde operam na instituição é médio, 15% dos funcionários inqueridos responderam que conhecem pouco os objectivos da área onde operam dentro da instituição e por fim 5% dos funcionários inquiridos responderam que conhecem bastante os objectivos na área onde operam dentro da instituição.

### Clareza das instruções recebidas no trabalho



**Gráfico 12:** Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão clareza e objectividade das instruções que recebe sobre o trabalho na instituição.

O gráfico 12 acima exposto ilustra claramente se os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè recebem instruções claras e objectivas sobre os seus trabalhos. Dos funcionários inquiridos 65% responderam que as instruções que recebem sobre os seus trabalhos são muito claras e objectivos, 15% responderam que são pouco claras e objectivos, 10% dos funcionários inqueridos responderam que são muito pouco, e por fim 5% dos funcionários inquiridos responderam médio e bastante respectivamente.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

- **Processo de comunicação interna na Secretaria Distrital de Chókwè.**

Os resultados sobre identificação do meio de comunicação interna mostraram que, a maioria dos funcionários abrangidos pelo inquérito apontaram telefone, em 30% como o mais utilizado para comunicação interna. Pode-se compreender que este meio de comunicação interna facilita a interação entre funcionários, e ajuda na troca de ideias, experiências, decisões em grupos e na escolha das alternativas mais acertadas para tomada de uma decisão para o alcance dos objectivos institucionais.

Com isso, pode perceber-se que o tipo de comunicação mais patente entre os funcionários da SDC é a comunicação oral, na qual utilizada de forma correcta pode solucionar rapidamente qualquer problema ou situação, além da particular importância que assumem no cumprimento de objectivos organizacionais, acrescenta Robbins (2004), que a comunicação oral tem como vantagens de esclarecimento de dúvidas e um feedback imediato.

Por outro lado, esta forma de comunicação tem outras implicações não positivas para a SDC, uma vez que o telefone é considerado como a comunicação oral, esta forma não é muito conveniente para a Secretaria Distrital de Chókwè, pois corre o risco de sofrer alterações e mal-entendidos na mensagem com algum ruído. Conforme Hampton (1990), o ruído interfere na transmissão da comunicação do emissor para o receptor, alterar ou modificar a mensagem.

Quanto a verificação da disponibilidade e eficiência dos meios de comunicação mais usados na instituição, os resultados que constam no gráfico 3 mostram que 60% concordam que sim os meios usados para a comunicação interna na instituição se encontram disponíveis e são eficientes, porque facilitam processo da interação permanente entre eles. Isto é bom, pois estes meios facilitam a exposição de ideias, opiniões, experiências em conjunto e promove o trabalho em equipa, contribuindo para o fluxo saudável de informação.

Souza (2013) defende que fluxo de comunicação descendente é o mais lembrado quando o assunto é comunicação interna, pois ele está associado à comunicação oficial, que parte dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos.

Segundo a linhagem do mesmo autor, na Secretaria Distrital de Chókwè, em relação ao nível de comunicação dos superiores com os seus subalternos é considerado bom em 65%.

O bom nível de comunicação entre os superiores com os subordinados é importante, porque através disso, os gestores podem transmitir as instruções, directrizes, normas, princípios orientadores, metas e práticas organizacionais aos seus colaboradores.

- **Nível do desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè**

Segundo Chiavenato (2014), uma comunicação interna eficaz é essencial para promover um melhor desempenho na empresa, melhorando a colaboração, engajamento dos funcionários e a resolução de problemas, o que contribui para o crescimento e sucesso organizacional.

De acordo com o gráfico 7, dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè inqueridos, 75% afirmam que sim a comunicação interna ajuda para o alcance de melhor desempenho na instituição.

Relativamente aos gráficos 6, 7 e 8, que abordam sobre avaliação do desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè nos últimos três anos 2020-2022.

No caso do gráfico 6, que reflecte sobre a avaliação do desempenho de 2020, verificou-se que a maioria dos funcionários em 45%, as suas notas de desempenho enquadra-se no intervalo de 17 a 18, e no gráfico 7, que reflecte sobre avaliação do desempenho de 2021, constatou-se que a maioria dos funcionários em 65%, as suas notas de desempenho enquadra-se no intervalo de 17 a 18, por ultimo o gráfico 8, que demonstra a avaliação do desempenho de 2022, pode-se observar que a maioria dos funcionários em 70%, as suas notas de desempenho enquadra-se no intervalo de 17 a 18.

Para os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè a avaliação de desempenho registou uma variação positiva. Em 2020, 45% dos funcionários correspondente ao intervalo de 17 a 18 pontos em 2021 manteve-se no mesmo intervalo de pontuação e subiu a percentagem dos funcionários para 65%, em 2022 Esta subida apenas significou o aumento da percentagem dos funcionários para 70% tendo permanecido no mesmo qualificador, o de preencher completamente os requisitos (categoria muito bom).

De acordo com os resultados dos gráficos 6, 7 e 8, pode se verificar que a avaliação de desempenho desde 2020 até 2022, a tendência era de subir, pois verificou-se que na categoria com maior percentagem que equivale a muito bom, em 2020 era de 45%, em 2021 teve uma subida até 65%, por fim no 2022 subiu até 70%.

Assim, ficou evidente que os funcionários da SDC nesse intervalo obterão um bom desempenho.

- **Impacto da comunicação interna no processo de motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.**

Para Silva (2007) manter-se relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho é um factor importante para a motivação e desempenho de cada funcionário. Cada vez mais o relacionamento entre os funcionários se torna importante no ambiente organizacional. Não só

porque a organização tem este tipo de obrigação de cuidar de seus colaboradores, mas porque eles entenderam que mantendo um bom relacionamento com seus funcionários, eles trabalham melhor e mais comprometidos com os objectivos da organização.

De acordo com o gráfico 9, dos funcionários inquiridos afirmam que o relacionamento entre os funcionários é bom em 55%, embora 20% afirmam que é regular, 15% afirma que é óptimo e 10% mau. Diante dessa situação, deve-se repensar nas estratégias e canais de comunicação, a fim de alcançar o ideal de maior percentagem para o óptimo, dado que com um bom relacionamento, estimula a auto estima, aumenta a produtividade, e maior qualidade de serviço comprometido com os objectivos da empresa, que tem como consequência, a solidez da imagem organizacional.

Segundo Drucker (1973), enfatiza sobre a importância de conhecer os objectivos e metas da organização e da área onde operam dentro da instituição, tanto a nível individual assim como em equipa. Ele acredita que para ser eficaz em qualquer papel dentro de uma organização, é necessário ter clareza sobre as metas e propósito da organização como um todo, o mesmo autor enfatiza que conhecer bem os objectivos da área onde operam na instituição, os funcionários podem alinhar seu trabalho diário com as metas organizacionais, tomar decisões mais acertadas e contribuir para o sucesso colectivo. Ele defende que os funcionários devem ter uma compreensão clara e objectiva sobre o seu trabalho, os funcionários com uma compreensão clara e objectiva do seu trabalho são capazes de articular claramente as suas funções para os outros, comunicando-se da maneira eficaz sobre o que fazem e por que é importante.

Segundo essa linhagem do pensamento, a Secretaria Distrital de Chókwè mostra no seu gráfico 11, que dos funcionários inquiridos 65% conhecem muito os objectivos da área onde operam na instituição, os funcionários que estão cientes dos objectivos da área onde operam tem um senso de propósitos claro, e eles entendem como seu trabalho contribui para o sucesso geral da organização, o que aumenta a sua motivação no trabalho.

Segundo pensamento do mesmo autor, 65% dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè inqueridos as instruções que recebem sobre os seus trabalhos são muito claras e objectivas, e os funcionários que recebem instruções claras e objectivas no trabalho têm o potencial de aumentar a motivação, melhorando o desempenho.

## 6. CONCLUSÃO

O objectivo deste trabalho foi Compreender a Comunicação interna como factor motivador para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè no período compreendido entre 2020-2022.

Os resultados apontaram que a unidade em estudo privilegia telefone celular na comunicação interna. Apesar de este instrumento constituir uma desvantagem para a comunicação uma vez que o telefone é considerado como a comunicação oral, esse instrumento mostrou ser eficiente na execução de actividades laborais e no alcance dos objectivos da instituição.

Por outro lado constatou-se que na Secretaria Distrital de Chókwè existe um bom nível de comunicação entre os superiores com os subordinados, isso é fundamental para o sucesso da instituição, pois, ajuda a promover a compreensão mútua, alinha as expectativas, melhora a eficiência das tarefas e contribui para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Ainda, os resultados mostraram que na instituição em epígrafe, os meios de comunicação interna usados encontram-se disponíveis e são eficientes. Ademais constatou-se que os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè têm um bom relacionamento, e quando o relacionamento entre os funcionários está bom, isso significa que as necessidades de relacionamento estão sendo atendidas de forma satisfatória, e os funcionários geralmente sentem-se mais motivados e engajados.

Verificou-se que os funcionários da SDC conhecem muito os objectivos da área onde operam na instituição, os funcionários cientes dos objectivos da área onde operam tem um senso de propósitos claro, e eles entendem como seu trabalho contribui para o sucesso geral da organização, o que aumenta a sua motivação no trabalho.

Constatou-se que as instruções que os funcionários da SDC recebem sobre seus trabalhos são muito claras e objectivas, os funcionários que recebem instruções claras e objectivas no trabalho têm maior eficiência e compreensão em suas tarefas, o que pode levar a resultados mais positivos em suas actividades profissionais. Instruções claras ajudam a evitar mal-entendidos e aumentam a produtividade no ambiente de trabalho.

Para o caso da SDC, a pesquisa concluiu que a comunicação através do Telefone tem contribuído no fluxo de informação dentro da Instituição, e o que por sua vez, contribui para manter um relacionamento bom entre os funcionários, conseqüentemente o desempenho dos funcionários no intervalo de 2020-2022, notou-se que teve uma evolução positiva e desta forma foi possível verificar que com o desempenho que demonstraram nesse intervalo, estão motivados com a comunicação interna da SDC.

Portanto, os resultados respondem à nossa pergunta de partida e confirmaram a nossa hipótese, pois pode-se inferir que na Secretaria Distrital de Chókwè a comunicação interna influencia na motivação dos funcionários e conseqüentemente no desempenho dos funcionários.

## 7. SUGESTÕES

Por fim, sugerimos que:

- Opte pelo uso de meios de comunicação interna informal; visto que, podem desempenhar um papel importante da disseminação de informações e no fortalecimento dos relacionamentos entre os funcionários, que a qualquer momento, em caso de problemas ou se precise de ajuda, pode se contactar a qualquer membro da mesma sem audiências.
- Por último sugerimos também a criação de um gabinete de comunicação interna na instituição, onde irá ajudar na transmissão de informações de uma maneira que ela seja compreendida por todos os funcionários.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adriana, VV 2010, *Importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho*. Jun, II(5), pp. 09-35.2.

Almeida, HA, Monteiro, I E, Sousa, F 2013, *Manual de comportamento organizacional: guia do apoio de estudante*. Faro: Sílabas e Desafios.

Andre, VM, Lucas, AM, Luis, GF 2021. *O impacto da Motivação dos Colaboradores no Resultado e Lucratividade das Empresas*. Revista Projectos Intencionistas, junho, v (1), pp. 209-216.

Caixote, C, Monjane, C 2013, *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*, Imprensa-Universitária-UEM.

Cesar, S 2088, *Importância da motivação do trabalho em equipa*. Projecto a vez do mestre, pp. 1-57.

Chiavenato, I 2002, *Recursos humanos*. 7a ed. São Paulo: Altas.

Chiavenato, I 2010, *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I 2014, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Elsevier.

Curvello, JA 2008, *A dimensão interna da comunicação pública*. Brasília.

Daft, RL 2005, *Administração*. São Paulo: Thomson.

Drucker, PF 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova York: Harper & Row Publishers, p. 122.

Filomena, R 2011, *Motivação e aprendizagem em contexto escolar*. são Lourenço, 3 junho.pp. 1-5.

Hampton, DR 1990, *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGrawHill.

Kunsch, M 2003, *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo:Summus.

- Lakatos, EM, Marconi, MA 2003, *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Marchiori, M 2006, *Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano: Difusão editora.
- Melo, M 2006, *Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial*.
- Miguel, L, Victor, G 2015, *Motivação intrínseca vs. Motivação extrínseca*. *Gestão financeira e contabilidade*, 14 Dezembro, Volume v, p. 171-195.
- Moçambique. Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro. *Aprova o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública*. In Boletim da República. I Série N° 10, (2009).
- Pasqualini, JA 2006, *A Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação Interna actual*. São Paulo.
- Prodanov, CC, Freitas, EC 2013, *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- Rabaça, CA, Barbosa, G 2001, *Dicionário de comunicação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Raquel, MA 2019, *A Motivação para o desempenho profissional*, s.l.: s.n.
- Robbins, SP, 2004, *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Rocha, JÁ 2005, *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, AT 2007, *Administração básica*. 4ªed. São Paulo: Atlas.
- Silva, RO 2004, *Teorias da Administração*, Editora Pioneira Thompson. (3ª ed.). São Paulo.
- Smith, L, Mounter, P 2008, *Effective internal communication*. United Kingdom: British Library.
- Sousa, T 2018, *Importância da motivação no trabalho na esfera pública*. 15 Set.
- Torquato, FG 2002, *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson.

Torquato, FG 2004, *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. 2ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Vasconcelos, AM, Hamsley, A 1986, *prática do Serviço Social: cotidiano, formação e alternativas na área da saúde*. São Paulo: Cortez.

## 9. APÊNDICE



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA**  
**DIVISÃO DA ECONOMIA E GESTÃO**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Questionário**

Prezado(a) Senhor (a), funcionário, O principal objectivo deste questionário é precisamente avaliar o processo da comunicação interna como factor motivador para o desempenho dos funcionários nesta instituição, como requisito para a culminação do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior Politécnico de Gaza. Os dados destinam-se, exclusivamente a um tratamento para fins académicos. Pedimos a vossa colaboração para o preenchimento deste, pois é fundamental para a investigação. A confidencialidade dos dados pessoais é garantida.

**Instrução:** assinale a resposta pretendida com um (X).

**Identificação:**

1. A que faixa etária em que se enquadra?

18 a 25 anos    25 a 30 anos    30 a 40 anos    Mais de 40 anos

2. Qual seu sexo?

Masculino    Feminino

**Ambiente do trabalho**

1. Como considera o relacionamento entre os funcionários da instituição?

Ótimo    Bom    Regular    Mau    Péssimo

2. No modo de operacionalização há preocupação de haver uma comunicação frequente entre todos?

Sim    Não    quase sempre    sempre

3. Há todas as orientações necessárias para a execução dos trabalhos?

Sim  Não  As vezes

4. Como está a comunicação dos superiores para com os funcionários?

Ótimo  Bom  Regular  Mau  Péssimo

5. Dos meios de comunicação interna existentes na instituição assinala duas que considera eficientes?

Telefone  E-mail institucional  Reuniões  Redes Sociais  Contacto pessoal

Vitrine  Videoconferência  Seminários;

6. Os meios de comunicação interna se encontram disponíveis e são eficientes sempre que há necessidades do mesmo?

Sim  Não  quase sempre  Sempre

7. O que você acha sobre os meios de comunicação interna vigente?

Tem que Melhorar  Tem que mudar  Está bom assim

8. Será que dentro da organização és livre de dar sugestões e participar no processo de tomada de decisão?

Sim  Não  quase sempre  sempre

9. Existe entre os funcionários um diálogo aberto independente do cargo que ocupa?

Sim  Não  Quase sempre  Sempre

10. Considera a instituição um bom lugar para trabalhar?

Muito mau  Mau  Bom  Muito bom

11. Os funcionários conhecem bem os objectivos da área onde operam na instituição?

Muito pouco  Pouco  Médio  Muito  Bastante

12. As instruções que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objectivas?

Muito pouco     Pouco     Médio     Muito     Bastante

13. Segundo a sua auto-avaliação Como está sendo o seu desempenho dentro da instituição?

Muito Bom     Bom     Regular     Mau     Excelente

14. Achas que a comunicação interna ajuda para o alcance de melhor desempenho na instituição?

Sim     Não     Quase sempre     sempre

15. Nos ultimos três anos em que intervalo se enquadra a sua nota de avaliação do desempenho?

<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
19 a 20( )	19 a 20( )	19 a 20( )
17 a 18( )	17 a 18( )	17 a 18( )
14 a 16( )	14 a 16( )	14 a 16( )
10 a 13( )	10 a 13( )	10 a 13( )
0 a 9( )	0 a 9( )	0 a 9( )

**Desde já agradecemos à vossa disposição.**